



UNIVERSIDADE DO BRASIL - UFRJ

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO**

MONOGRAFIA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA

**Autor: Simone Carvalho de Souza
DRE: 104076703**

Orientador:

José Albuquerque Costa

Rio de Janeiro - 2009/2

Simone Carvalho de Souza

MONOGRAFIA SUBMETIDA À FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS
CONTÁBEIS COMO REQUISITO NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DO GRAU DE
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Aprovação da banca examinadora:

Prof Orientador:

Prof Examinador:

Agradecimentos

Agradeço o apoio da minha avó, Maria do Carmo, pela paciência e apoio que dedicou a mim, muitas vezes sem eu merecer, durante todos estes anos. Agradeço também aos meus amigos que me ajudaram durante todo este tempo: Paulo Triani, Daniel Sampaio, Verona Melo, Alexandre, Isabel, Tiago, Baruk Keijock e a todos os professores por tudo que me ensinaram.

Dedicatória

Dedico esta monografia a todos que acreditaram na minha vitória e à minha querida irmã, Grazielle, para que esta conquista sirva de exemplo para que você nunca desista, por mais difícil possa parecer.

SUMÁRIO

I. RESUMO.....	6
II. INTRODUÇÃO.....	7
III. OBJETIVOS.....	8
3.1 OBJETIVO GERAL.....	8
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
IV. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	9
4.1. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	10
4.1.1. <i>Forças Motivacionais</i>	10
4.2. TIPOS DE NECESSIDADES	13
4.2.1. <i>Hierarquia das necessidades segundo Maslow</i>	13
4.2.2. <i>Fatores de Herzberg</i>	15
4.2.3. <i>Modelo de Eric de Alderfer</i>	16
4.2.4. <i>Comparação entre os Modelos: Maslow, Herzberg e Alderfer</i>	16
4.2.5. <i>A motivação Extrínseca</i>	16
4.2.6. <i>A Motivação Intrínseca</i>	18
4.3. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
4.4. UMA VISÃO SISTÊMICA SOBRE A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	21
4.4.1. <i>Políticas, Sistemas de Recompensa e Cultura da Organização</i>	21
4.4.2. <i>Mudanças nas Variáveis da Situação de Trabalho</i>	22
4.5. TEORIA MOTIVACIONAL A SERVIÇO DA PRÁTICA NO TRABALHO	23
4.5.1 <i>As teorias da motivação do trabalho</i>	24
4.6. OS INCENTIVOS MOTIVACIONAIS.....	26
4.7. MOTIVAÇÃO A CHAVE DOS RESULTADOS.....	27
4.7.1 <i>Questão da Motivação</i>	29
4.8. MOTIVAÇÃO E LIDERANÇA.....	31
4.8.1. <i>Motivação é Sinônimo de Liderança</i>	31
4.8.2. <i>Comportamento de tarefa</i>	34
4.8.3. <i>Estilos de Liderança</i>	35
4.8.4. <i>Poder</i>	35
4.8.5. <i>Expectativas do Líder</i>	36
4.8.6. <i>Empregabilidade</i>	36
4.9. O PAPEL DOS INCENTIVOS NO GERENCIAMENTO DE EQUIPES	37
4.10. MOTIVAÇÃO: UMA QUESTÃO DE ESTIMA.....	40
4.11. MOTIVAÇÃO PELA JORNADA DE TRABALHO	41
4.12. MOTIVAÇÃO NA EMPRESA - UMA QUESTÃO PESSOAL OU INSTITUCIONAL?	42
4.12.1 <i>Você é um profissional do futuro?</i>	44
4.12. GESTÃO E MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	46
V. MÉTODO.....	48
5.1. DESCRIÇÃO DO DELINEAMENTO.....	48
VI. DISCUSSÃO.....	49
VII. CONCLUSÃO.....	56
VIII. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	57
ANEXOS	59

Simone Carvalho de Souza

Outubro / 2009

RESUMO

Nesta monografia são tratados os fatores que influenciam no relacionamento entre liderados e seus líderes, além de analisar a satisfação dos funcionários em relação a salário, carga horária, oportunidade de crescimento profissional e identificar qual o nível de satisfação do funcionário e quão motivados estão. O local de estudo foi uma fábrica de Lâmpadas localizada no Rio de Janeiro onde foi possível a realização de uma pesquisa entre um grupo de funcionários para dar baseamento aos dados citados neste trabalho.

A pesquisa consistiu em um questionário com cinco grupos de perguntas, direcionado a um grupo de funcionários de fábrica e outro administrativo de uma grande indústria de fabricação de Lâmpadas, com pelo menos, quatro meses na empresa desenvolvendo a atividade e obtivemos o questionário respondido de trinta funcionários. Foi solicitado, enquanto estivessem respondendo o questionário, que eles não pensassem nas condições oferecidas pela antiga empresa gestora mais sim na nova gestão.

Para a coleta de dados, foi feito um contato com a direção da Empresa onde a pesquisa pretendia ser desenvolvida, elaborando previamente o questionário de modo que, nenhuma pergunta denegrisse a imagem da empresa, dos gerentes, ou dos funcionários. Cada funcionário que respondesse o questionário, não necessitaria assiná-lo, pois deste modo, eles não ficariam receosos em colaborar com a pesquisa. Ao responsável pela área de Recursos Humanos da empresa, informamos que o trabalho é acadêmico, sem nenhum interesse econômico. Após recebermos a autorização da gerente de Recursos Humanos, disponibilizamos o questionário e um prazo de dois dias para sua devolução.

Foi decidido que o questionário não poderia ser muito longo, já que seria feito no horário do expediente. A maioria das questões foi aberta, propiciando ao respondente liberdade para falar abertamente sobre o tópico envolvido na questão e não expondo à influência de colegas.

2. INTRODUÇÃO

Mesmo sabendo que o estudo da motivação humana tem raízes na Antiguidade, dentro da administração, ele surge a partir da Escola de Relações Humanas, que foi a primeira a enfatizar a satisfação do funcionário, a se ocupar com suas questões afetivas e pessoais, estudando e analisando de maneira sistemática os aspectos humanos dentro da organização.

Na teoria clássica e científica, o enfoque motivacional era baseado na remuneração do funcionário, porém, se observa no decorrer do processo, uma maior preocupação por parte de empregado em manter seu emprego do que na própria remuneração.

Isso demonstra que o aspecto econômico é somente um dos fatores motivacionais, existindo, no entanto, “n” outros fatores que também tem sua relevância.

Assim como a motivação a liderança também passou a ser considerada como característica relevante a partir da época da Escola das Relações Humanas, hoje, porém, atinge seu ponto máximo de valorização, pois está presente em praticamente todas as listas de qualidades desejáveis.

Os líderes adquiriram essa importância porque as empresas estão-se convencendo de que não é possível realizar mudanças planejadas sem que seus funcionários se comprometam e adotem posturas coerentes com o estabelecido e para isso é preciso que estejam motivados.

Só um gerente que assume o poder de motivar e influenciar e o faz acontecer de forma sistematizada tem condições de ser vitorioso na obtenção desse estado de prontidão por parte das pessoas.

A força do novo cenário do mundo dos negócios exige um líder diferente daquele dos padrões do passado, que se transformará acima de tudo em um grande agente promotor e fomentador das adequações internas.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

- Identificar o nível de satisfação com que os funcionários de uma indústria de fabricação de lâmpadas estão desempenhando suas funções.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar como é o relacionamento individual dos funcionários com a liderança e com os colegas;

- Identificar a satisfação dos funcionários em relação ao salário, carga horária e oportunidade de crescimento;

- Identificar se o funcionário se considera motivado e valorizado.

4. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho (Lopes, 1980 ; Ribeiro, 1994).

É um processo que governa escolhas entre comportamentos; e uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes. Geralmente é empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção etc (Aguiar, 1992).

É o objetivo que imaginamos 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 (Johnson, 1997). No entanto, as metas pelas quais as pessoas parecem lutar, ao serem analisadas, freqüentemente são apenas meios de alcançar outra meta mais fundamental (Johnson, 1997 ; Revista Ser Humano, 1997). 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).

A maior motivação é tornar real a idéia que a pessoa faz de si mesma, isto é, viver de maneira mais apropriada ao respectivo papel preferido, ser tratado de modo correspondente à categoria que mais deseja possuir e obter a recompensa que atinja o nível que o indivíduo considere equivalente às suas aptidões (Bergamini, 1997; Pontes, 1996).

Existem muitas maneiras dos homens serem honestos e muitas espécies de personalidades para com as quais podem ser sinceros, de modo que, tal variedade resulta em uma enorme quantidade de motivações e perspectivas da vida que se torna difícil considerar possível que tenham a mesma origem fundamental (Aquino, 1981). A motivação humana é constante, infinita, flutuante e complexa (Bergamini, 1997).

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 (Bergamini, 1997; Kondo, 1994; Qualidade Total, 1996).

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). Os estudos atuais da psicologia, pelo fato de se terem refinado mais em termos de pesquisa das diferenças individuais, mostram que essa tarefa seria praticamente impossível, pois o ser humano é bastante complexo e ter-se-ia que trabalhar com um número impraticável de variáveis, e não se poderia dimensioná-las corretamente para que se esgotasse de maneira científica a realidade de vivência do homem (Bergamini, 1997; Johnson, 1997).

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 (Davis & Newstrom, 1992).

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 (Fleury & Fischer, 1989).

4.1. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

De acordo com Fischlowitz (1970), perante ao intenso impacto tecnológico e ao panorama de imprevisibilidade da ciência da administração e estruturação gerencial, o foco de discussão quanto a margem de produtividade está rumando no eixo de uma abordagem mais humanística como o aspecto motivacional em uma cadeia de trabalho. O clima organizacional em uma reunião rotineira na organização, o ambiente espírituoso de um *brainstorming*, comumente verificado no segmento da publicidade e propaganda, resumem a amplitude e a conotação incisiva que a semântica motivacional atinge na esfera conjuntural das empresas.

Para justificar a extensão da corrente motivacional e aplicabilidade do material humano, constata-se as ramificações em diversos cenários, a exemplo (Laurence & Horsch, 1969):

- Quais as exigências que se tem feito ao engenheiro que trabalha como gerente?
- O que as empresas estão exigindo de um Psicólogo do Trabalho?
- É possível mapear a cultura organizacional do serviço público de todo um Estado?

- Como lidar com o insucesso no recrutamento de pessoal?
- Devem-se utilizar testes psicológicos em processos de seleção de pessoal?
- O trabalho pode ser visto como sintoma?
- Qual a relação que existe entre as relações de trabalho e a administração de recursos humanos?
- Que teorias servem de base à Psicologia do Trabalho?
- Mas, em se tratando de trabalho, o que é manter uma pessoa ou equipe motivada e quais os objetivos de se manter esta motivação?

Para isto é importante entender o que é motivação, o que motiva as pessoas a prosseguirem de forma satisfatória em sua jornada de trabalho, o que isto implica na qualidade de vida das pessoas e na sobrevivência de empresas e empregado (Claret, 1998 & Kondo, 1994).

A integração e a produtividade do trabalhador são desafios difíceis e, aparentemente, 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 (Berger, 1986).

A motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em determinado período de tempo. Por exemplo, uma situação de inflação elevada exerce forte pressão de insegurança e insatisfação no trabalhador. Há um consenso entre grande parte dos psiquiatras de que certos males, como hipertensão, enfarte e úlcera, não são problemas de fundo psíquico, mas de problemas econômicos, políticos e sociais. Uma pessoa motivada ou desmotivada é produto do somatório de uma gama de fatores (Claret, 1998).

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. Este ambiente deveria satisfazer tanto os requerimentos do trabalhador quanto do seu empregador, atendendo as necessidades da comunidade como um todo (Goniliart & Kelly, 1997).

A criação de tal ambiente parece bastante complicada, pois presume um acordo entre pessoas e pessoas são totalmente diferentes umas das outras. Mas o fato de as pessoas serem diferentes entre si torna-se o que elas tem em comum e é um bom ponto de partida (Iman, 1996; Kannane, 1995).

Segundo Iman (1996), "Motivação" enxerga o compromisso do indivíduo para o trabalho e seu local de trabalho do ponto de vista dos fatores internos a ele, das necessidades individuais, gostos e preferências.

4.1.1. Forças Motivacionais

Cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças, que são produto do ambiente cultural que vive, afetando a maneira pela qual a pessoa encara seu trabalho e sua vida pessoal (A Empresa, 1996). Aqui destacarei algumas forças dominantes:

Motivação para a Realização

É a força que algumas pessoas têm de vencer desafios e obstáculos para alcançar seus objetivos. Onde a realização é mais importante do que alguma recompensa que possa acompanhá-la (Lessa, 1999).

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 tecnicamente capazes, sem se importar com os sentimentos pessoais que possam ter por eles (Lessa, 1999).

Motivação por Afiliação

É um impulso para o relacionamento com pessoas em bases sociais (Bergamini, 1997).

As pessoas motivadas pela afiliação trabalham melhor quando elogiadas por atitudes favoráveis e de cooperação, e tendem a escolher colaboradores amigos para estarem a sua volta, pois desejam liberdade para desenvolver relacionamentos amigáveis no trabalho (Bergamini, 1997).

Motivação para a Competência

É um impulso para fazer um trabalho de alta qualidade. Empregados motivados pela competência procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problemas e esforçam-se em ser inovadores. Em geral executam um bom trabalho devido a satisfação interior que sentem ao fazerem isso.

As pessoas motivados pela competência também esperam um trabalho de alta qualidade daqueles com quem interagem e podem tornar-se impacientes caso o trabalho saia com um nível inferior (Lessa, 1999). Sua preocupação com a qualidade do trabalho é tão grande que a quantidade da produção e a importância dos relacionamentos humanos ficam em segundo plano (Bergamini, 1997).

Motivação para o Poder

É o impulso para influenciar pessoas e mudar situações. Cria impacto nas organizações e assumem os riscos de criá-los (Coda, 1905). Uma vez obtido, o poder pode ser usado construtiva ou destrutivamente.

Existem dois tipos de motivação pelo poder:

- **NECESSIDADE DE PODER INSTITUCIONAL** – é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda a organização. As pessoas com essas características se tornam excelentes administradores.

- **NECESSIDADE DE PODER PESSOAL** – é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para prestígio pessoal. As pessoas com essas características têm tendência a ser um líder mal sucedido.

4.2. TIPOS DE NECESSIDADES

4.2.1. Hierarquia das necessidades segundo Maslow

Os motivos do comportamento humano derivam de forças interiores do próprio indivíduo. Algumas necessidades são conscientes, outras não (Bergamini, 1997).

Segundo Maslow, as necessidades humanas podem ser dispostas em forma de pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e prementes enquanto no topo ficam as mais sofisticadas e intelectualizadas.

NECESSIDADES FISIOLÓGICAS: são as necessidades inatas, ou biológicas. Sua principal característica é a premência 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.

PROBLEMAS RELACIONADOS: quando essas necessidades não são satisfeitas, elas dominam a direção do comportamento da pessoa.

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.

PROBLEMAS RELACIONADOS: 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.

PROBLEMAS RELACIONADOS: quando essas necessidades não são satisfeitas, conduzem geralmente à falta de adaptação social e à solidão.

NECESSIDADES DE ESTIMA: são as necessidades relacionadas com a auto-avaliação e autoestima.

Envolve a auto-apreciação, a autoconfiança, necessidade de reconhecimento e aprovação social, de status, prestígio, consideração.

PROBLEMAS RELACIONADOS: quando essas necessidades não são satisfeitas, podem produzir sentimentos de inferioridade, dependência, desamparo que podem levar ao desânimo ou à atividades compensatórias.

NECESSIDADES DE AUTO-REALIZAÇÃO: são as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole, competência. São as necessidades de cada pessoa em 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 a nível de interior pessoal, com o sentimento de realização, não sendo observada nem controlada por outras pessoas.

PROBLEMAS RELACIONADOS: esta 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 (Lopes, 1980).

Necessidades Secundárias

- Estão fortemente condicionadas pela experiência.
- Variam quanto ao tipo e intensidade entre as pessoas.
- Estão sujeitas à mudança dentro de uma mesma pessoa.
- Funcionam em grupo mais do que isoladamente.
- Estão freqüentemente escondidas do reconhecimento consciente.
- São sentimentos vagos em lugar de necessidades físicas específicas.
- Influenciam o comportamento, pois somos lógicos na medida em que nossos sentimentos nos permitam.

Ciclo Motivacional

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 satisfeita (Lopes, 1980).

A satisfação da necessidade está diretamente proporcional do estado de equilíbrio.

Porém quando este ciclo não se completa este conflito pode ser resolvido a partir de três maneiras diferentes (Bergamini, 1997):

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.

4.2.2. Fatores de Herzberg

Como em outras teorias motivacionais, este modelo merece tanto críticas como elogios. Segundo Herzberg "os administradores que tendem a focalizar sua atenção sobre os fatores de manutenção ou extrínsecos, contam com resultados pobres, entretanto, foram advertidos de que não poderiam negligenciar de uma ampla gama de fatores que criassem pelo menos um ambiente de trabalho neutro" (Azevedo, 1990; Bergamini, 1997).

Apesar das críticas, o modelo fornece uma distinção útil entre os fatores de manutenção que são necessários, mas não suficientes e os fatores de motivação que têm o potencial de aumentar o esforço do empregado.

Quadro dos dois fatores de Herzberg

Fatores	
Higiênicos: o ambiente	Motivadores: o trabalho
Programa de administração	Realização
Supervisão	Reconhecimento por realização
Condições de trabalho	Trabalho desafiador
Relações interpessoais	Maior responsabilidade
Dinheiro	Crescimento e desenvolvimento
Segurança	

4.2.3. Modelo de Eric de Alderfer

Baseado em alguns modelos anteriores, procurando superar algumas falhas, Clayton Alderfer propôs uma hierarquia de necessidades em três níveis (Bergamini, 1997):

NECESSIDADES DE EXISTÊNCIA – combinam fatores fisiológicos e de segurança.
Ex: Salário, condição do ambiente de trabalho, segurança no cargo e benefícios.

NECESSIDADES DE RELACIONAMENTO – envolve ser compreendido e aceito pelas pessoas que se relacionam com o indivíduo dentro e fora do trabalho.

NECESSIDADES DE CRESCIMENTO – envolvem tanto o desejo de auto-estima como o de auto-realização.

No modelo ERC não existe uma progressão de nível rigorosamente, pois aceita a possibilidade de que os três níveis estejam ativos a qualquer momento. Também aceita que uma pessoa insatisfeita em qualquer um dos dois níveis mais altos pode retornar a concentrar-se no nível mais baixo (Claret, 1998).

4.2.4. Comparação entre os Modelos: Maslow, Herzberg e Alderfer

De acordo com Bergamini (1997), as semelhanças entre os três modelos são evidentes, entretanto existem também importantes contrastes.

Maslow e Alderfer centram-se nas necessidades internas do empregado, enquanto Herzberg diferencia as condições do cargo que podem ser promovidas para a satisfação de necessidades.

As interpretações populares dos modelos de Maslow e Herzberg sugerem que em sociedades modernas a maioria dos trabalhadores já satisfaz suas necessidades mais baixas, estando mais motivados por necessidades mais altas. Alderfer sugere que o fracasso na satisfação de necessidades de relacionamento ou de crescimento irá causar interesse renovado pelas necessidades de existência (Aquino, 1981; Azevedo, 1990 ; Bergamini, 1997).

Finalmente, todos os três modelos indicam que antes de um administrador tentar aplicar uma recompensa, seria útil descobrir qual a necessidade particular do empregado naquele momento.

4.2.5. A motivação Extrínseca

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 por meio das técnicas de condicionamento (Bergamini, 1997). Em relação à questão dos motivos, para os Behavioristas, motivação, por exemplo, é sinônimo de condicionamento (Coda, 1905). Dois são os conceitos chaves na compreensão do comportamento humano dentro da escola Behaviorista (Davis & Newstron, 1992). O primeiro é o estímulo definido como qualquer modificação que venha ocorrer com uma ou mais variáveis do meio ambiente. O segundo é o

de resposta entendida como reação comportamental do sujeito submetido aos estímulos inexistentes no meio ambiente (Iman, 1996).

Entendido dentro do referencial Behaviorista, o homem pode não apresentar nenhuma resposta comportamental caso não seja estimulado a isso por meio de uma variável que esteja fora dele (Aprendendo, 1997). Todo seu comportamento foi aprendido por condicionamentos induzidos por fatores extrínsecos à sua personalidade (Bergamini, 1997). Assim, cada pessoa nada mais é do que a resultante de tudo aquilo que lhe foi ensinado, em termos do processo de ligação entre os estímulos que sofrem as reações que emitem para adaptar-se às variáveis ambientais que foi submetido (Coda, 1905). 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 motivação extrínseca seria este estímulo externo, positivo que busca uma resposta também positiva, através da modificação de um comportamento inadequado (Davis e Newstron, 1992; Fischlowitz, 1970; Fleury e Fischer, 1989).

Segundo 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 etc.

Constituem o contexto do cargo (Bergamini, 1997):

- condições de trabalho e conforto;
- políticas da organização e administração;
- relações com o supervisor;
- competência técnica do supervisor;
- salários;
- segurança no cargo;
- relações com colegas.

4.2.6. A Motivação Intrínseca

Segundo "Bergamini (1977), é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Esta força é vista como um impulso que leva os seres vivos à ação. E esses impulsos são considerados como os representantes de determinadas formas de comportamento, por meio das quais os seres vivos procuram restabelecer o equilíbrio. Esse

equilíbrio nunca é alcançado; e a satisfação nunca é plena, pois é exatamente o desequilíbrio orgânico e/ou psicológico que impulsiona o ser humano a buscar daquilo que seja capaz de saciar as carências vigentes, naquele dado momento.

Quanto 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, há uma quebra no equilíbrio homeostático do organismo (Lessa, 1999).

A satisfação de uma necessidade não paralisa a ação do ser humano; pelo contrário, o próprio fato de satisfazer à uma necessidade faz com que outra venha à tona, disparando assim, nova conduta de busca rumo ao novo 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 ingênuo e inadequado. Cada uma das pessoas a quem se pretendem oferecer objetivos de satisfação motivacional poderá ser portadora de diferentes estados de carências internas (Bergamini, 1997).

Os etnologistas reformularam a maneira habitual de ver o comportamento motivacional, abrindo as portas para a reflexão da individualidade do ser humano. Observando diversas espécies, percebeu-se que em situações idênticas, seres diferentes possuem condutas diferentes (Henry & Blanchard, 1986).

Quando falamos de necessidade e conseqüentemente de motivação, precisamos examinar as diferenças individuais, para chegarmos à 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 (Kondo, 1994).

Podemos concluir, então, 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.

No caso das organizações, nada melhor como exemplo, do que 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. Quando isso acontece, a sua eficiência é comprovada e produz resultados os quais superam a expectativa da empresa.

4.3. CLIMA ORGANIZACIONAL

O conceito de motivação - ao nível individual - conduz ao de clima organizacional - ao nível da organização (Lopes, 1980).

Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isto pode ser definido como um estado de ajustamento (Lopes, 1980). Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima, e de auto-realização. É a frustração dessas necessidades que causa muitos dos problemas de ajustamento. Como a satisfação dessas necessidades superiores depende muito de outras pessoas, particularmente daquelas que estão em posições de autoridade, torna-se importante para a administração compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas (Kannane, 1995).

O ajustamento, como a inteligência ou as aptidões, varia de uma pessoa para outra e dentro do mesmo indivíduo de um momento para outro (Coda, 1905). Varia de um continuum e pode ser definido em vários graus, mais do que em tipos. Um bom ajustamento denota "saúde mental" (Fleury & Fischer, 1989). Uma das maneiras de se definir saúde mental é descrever as características de pessoas mentalmente sadias. Essas características básicas são (Claret, 1998):

1. sentem-se bem consigo mesmas;
2. sentem-se bem em relação às outras pessoas;
3. são capazes de enfrentar por si as demandas da vida.

Daí, o nome de clima organizacional dado ao ambiente interno existente entre os membros da organização (Fleury & Fischer, 1989). O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greves, piquetes etc.).

Atkinson desenvolveu um modelo para estudar o comportamento motivacional que leva em conta os determinantes ambientais da motivação. Esse modelo baseia-se nas seguintes premissas (Fleury & Fischer, 1989):

a) Todos os indivíduos têm certos motivos ou necessidades básicas que representam comportamentos potenciais e somente influenciam o comportamento quando provocados.

b) A provocação ou não desses motivos depende da situação ou do ambiente percebido pelo indivíduo.

c) As propriedades particulares do ambiente servem para estimular ou provocar certos motivos.

Em outras palavras, um motivo específico não influenciará o comportamento até que seja provocado por uma influência ambiental apropriada.

d) Mudanças no ambiente percebido resultarão em mudanças no padrão da motivação provocada.

e) Cada espécie de motivação é dirigida para a satisfação de uma espécie de necessidade. O padrão da motivação provocada determina o comportamento, e uma mudança nesse padrão resultará em uma mudança de comportamento.

O conceito de clima organizacional envolve um quadro mais amplo e flexível da influência ambiental sobre a motivação. "O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que" (Fleury & Fischer, 1989):

- é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e
- influencia o seu comportamento.

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes (Fleury & Fischer, 1989). O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, aqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes (Fleury & Fischer, 1989). Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades.

Assim, pode-se dizer que o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

4.4. 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. Portes 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).

4.4.1. Políticas, Sistemas de Recompensa e Cultura da Organização

As políticas gerais de pessoal da organização, seus métodos de recompensa individualmente os empregados e a cultura da organização se traduzem em ações organizacionais que influenciam e motivam trabalhadores (Blankstad, 1997; Peters, 1997).

As políticas de pessoal: Como as escalas de salários e os benefícios para os empregados (férias, pensões e coisas do tipo, geralmente tem pouco impacto sobre o desempenho do indivíduo. Mas essas políticas afetam o desejo dos empregados permanecerem na organização ou saírem dela e a capacidade que ela tem de atrair novos empregados (Blankstad, 1997; Peters, 1997).

O Sistema de recompensas: Da organização guia as ações que tem maior impacto sobre a motivação e o desempenho individual dos trabalhadores. Aumento de salários,

bonificações e promoções podem ser grandes motivadores do desempenho individual desde que sejam administrados com eficácia (Blankstad, 1997; Peters, 1997).

A cultura organizacional: As normas, valores e crenças compartilhadas por seus membros pode melhorar ou piorar o desempenho do indivíduo. Por exemplo um antigo empregado com uma cultura altamente formal pode experimentar alguma dificuldade de se ajustar as culturas mais informais de uma organização, além disso, certos tipos de cultura têm probabilidade de ser mais bem sucedida do que outras na motivação dos empregados. Culturas que estimulem o respeito pelos empregados, que os integrem no processo decisório e que lhes dêem autonomia no planejamento e na execução de tarefas, encorajam um desempenho melhor do que as culturas altamente segmentadas. O dinheiro é o incentivo mais óbvio e mais freqüentemente utilizado, mas não é o único meio de motivar empregados. De fato, presumindo que eles percebam sua compensação como sendo justa, os trabalhadores de hoje em dia respondem a incentivos não monetários como férias extras, horários flexíveis, creche para os filhos, instalações recreativas no local de trabalho e transporte patrocinado pela empresa.

Incentivos financeiros que não são salários e as bonificações também tem lugar num sistema de incentivo; entre eles estão os planos de pensão com retirada antecipada participação acionária na empresa, contribuições dadas pela empresa para educação e empréstimos para compra de carros ou de casas (Blankstad, 1997; Peters, 1997).

4.4.2. Mudanças nas Variáveis da Situação de Trabalho

As variáveis fundamentais da situação de trabalho que é a ação, a política e a cultura organizacional começaram a representar um papel mais importante na prática organizacional contemporânea, especialmente depois de terem sido submetidos a um clima de mudança influenciado por vários fatores internos e externos. Vamos considerar um desses fatores: a tendência para o *downsizing*, ou a redução da força de trabalho de uma empresa com o objetivo de torná-la mais competitiva (Azevedo, 1990 & Blanckstad, 1997). Desenvolvimentos como o *downsizing* são particularmente interessantes porque trazem à luz uma questão nova e importante na teoria e na prática motivacional, a necessidade de motivar o pessoal de administração, além dos trabalhadores de nível mais baixo na organização (Fleury & Fischer, 1989). Os princípios motivacionais de Maslow e outros teóricos foram desenvolvidos numa época em que a maioria das grandes corporações americanas tinha um relacionamento paternalista com seus administradores (Bergamini, 1997). O contrato de

trabalho implícito determinava que se o administrador seguisse os incentivos motivacionais prescritos na cultura organizacional teria um emprego vitalício e a estabilidade garantida (Rocha, 1993). De fato, as corporações, exigia lealdade, confiabilidade e um volume de trabalho justo em troca de um pagamento justo, um futuro seguro e uma chance de promoção.

O Salário baseava-se mais na posição dentro da hierarquia organizacional do que no desempenho (Peters, 1997). As pessoas tendiam a ficar numa empresa durante toda a sua carreira e a organização esperava que eles ficassem para garantir a estabilidade hierárquica. A partir da década de 80, entretanto, isso mudou à medida que corporações americanas de todos os tamanhos começaram a reduzir seu pessoal em todos os níveis (Blanckstad, 1997). Essa tendência levantou questões sérias sobre o melhor modo de motivar e manter a lealdade dos administradores.

4.5. TEORIA MOTIVACIONAL A SERVIÇO DA PRÁTICA NO TRABALHO

As pessoas pouco avisadas e desconhecedoras dos princípios básicos do comportamento, acreditam que a grande motivação de quem trabalha é o salário e então concluem que o homem trabalha por que precisa de dinheiro (Azevedo, 1990; Bergamini, 1997).

Essa posição deve ser abandonada, pois segundo Robert Meignez, quando o empregado reclama salário dentro da empresa, é por que não acredita que ele possa dar outra satisfação pessoal (Claret, 1998).

De acordo com Chris Agyris, os objetivos de quem trabalha caminham paralelamente com os objetivos da empresa (Claret, 1998 ; Revista Ser Humano, 1997). Ambos devem buscar a produtividade para atingir conforto e satisfação. Se uma organização qualquer tiver os objetivos dos trabalhadores diferentes do da empresa, das duas uma, ou a empresa esta política e organizacionalmente desorganizada e carente de maiores recursos ou o trabalhador está desajustado ou infeliz (Boss, 1997).

A chave da solução do problema motivacional de uma empresa esta no diagnóstico de uma empresa e planejamento de medidas que possam ir ao encontro das necessidades de quem trabalha, quer no nível de aspirações psicológicas, quer no de necessidade de ordem física (Kondo, 1994).

4.5.1 As teorias da motivação do trabalho

Distinguem-se dois tipos de teorias da motivação: as teorias dos processos e as teorias dos conteúdos (Aquino, 1981). As primeiras descrevem os processos motivacionais , "como

se está motivado", as segundas tentam explicar "por que se está motivado" (Azevedo, 1990). Os conteúdos podem variar de um trabalhador ao outro, de um emprego a outro, mas os processos podem ser aplicados a todos os conteúdos (Bergamini, 1997). As teorias dos processos buscam precisar como as variáveis interagem para mobilizar o comportamento dos trabalhadores (Claret, 1998).

Elas se originam das teorias gerais dos comportamentos e apresentam a motivação como uma força resultante de três variáveis (Kanaane, 1995 ; Kirants, 1994):

A expectativa E: é uma relação entre o esforço despendido e a performance obtida, é a resposta à pergunta: "Eu vou alcançar uma maior criação (ou criarei melhor) se eu me esforçar mais?";

A instrumentalidade I: é a proporção esperada sobre a performance, é a resposta à pergunta: "Eu vou obter do meu trabalho o que espero se eu fizer mais ou melhor?";

A valência V: de uma expectativa é o valor atribuído pelo indivíduo a um resultado atendido, é a resposta à pergunta: "Que prêmio obterei com minha contribuição para o trabalho atual?".

A motivação é um fator resultante da multiplicação destas três variáveis, pois dado que uma delas é fraca, a motivação torna-se frágil. Por exemplo: um trabalhador pode estar desmotivado porque suas boas performances não são reconhecidas por um superior hierárquico medíocre ou hostil (Bergamini, 1997).

As expectativas podem ser de dois tipos: as expectativas externas que dependem dos outros (promoção, reconhecimento, salário etc) e as expectativas internas (sentimentos de progresso pessoal, orgulho de um sucesso, interesse em uma tarefa a cumprir) (Blankstad. 1997).

As três componentes dos processos motivacionais são de natureza perceptiva. Para uma expectativa dada, um indivíduo as avalia de uma maneira que lhe é própria, subjetiva. Os fatores que podem influenciar na percepção são de dois tipos:

Os fatores exteriores, independentes do indivíduo, mas característicos da organização ou instituição.

Fatores internos ao indivíduo

Teoria dos conteúdos é uma teoria mais antiga que a teoria dos processos. Ela busca inventariar as diversas expectativas que podem mobilizar os trabalhadores (Aguar, 1992). Na linguagem corrente o termo motivação agrupa um conjunto de conteúdos. De maneira geral, os indivíduos são motivados pelas necessidades que buscam satisfazer (Aquino, 1981). A

teoria hierárquica das necessidades fundamentais de Maslow, já apresentadas neste texto, vai de encontro às relações entre personalidade e motivação (Azevedo, 1990). Esta teoria prega que, assim que uma necessidade de nível mais baixo é alcançada, o indivíduo passa a procurar satisfazer uma necessidade de nível mais alto (Bergamini, 1997). Não significa dizer que uma necessidade de nível mais baixo desaparece quando uma de nível superior emerge (Carleial, 1997). Assim que uma necessidade é satisfeita (de maneira constante), ela desaparece aos olhos do trabalhador, em benefício de uma necessidade de nível mais alto (Davis & Newstron, 1992).

O envolvimento com o trabalho e o envolvimento pessoal é um fato concernente a tudo que se refere ao empregado e o desejo de sucesso da organização (Fischlowitz, 1970). Ela conduz a uma necessidade de cumprir o trabalho e de atualizar suas capacidades, entretanto os efeitos do envolvimento são muitas vezes limitados pela própria organização. As tarefas fixadas não favorecem a criatividade dos indivíduos (Azevedo, 1990). Quando o mesmo ritmo de trabalho é imposto a todos trabalhadores, não se leva em consideração as variações individuais.

Quando o trabalhador é autônomo e trabalha num ritmo livre, seu envolvimento com o trabalho e sua performance são muito maiores. Uma noção próxima do envolvimento é o engajamento com a empresa (comprometimento).

O trabalhador tem uma capacidade grande de aceitação, interiorizando as metas e valores da empresa e considera que seu papel está contribuindo para estas metas, independente de seus objetivos pessoais (Iman, 1996).

Pode haver conflito entre as metas do trabalhador e as da empresa, conseqüentemente a conduta do trabalhador será fazer um sacrifício momentâneo de suas próprias expectativas.

Neste caso o efeito do engajamento é tentar manter a motivação do trabalhador ainda que suas metas pessoais não estejam sendo atendidas pela empresa (Iman, 1996).

Uma forma de motivação que também envolve o envolvimento do trabalhador com o trabalho, é aumentar a independência do trabalhador na resolução das atividades concretas do trabalho (Iman, 1996; Kannane, 1995). Como efeito a performance do trabalhador aumenta quando as tarefas são mais variadas, autônomas, com feedback, etc. (Kondo, 1994). Alguns autores decompõem as necessidades de sucesso em três componentes (Laurence & Horsch, 1969):

- Necessidade de fazer bem (necessidade de trabalhar);
- Necessidade de dominar novas tarefas;

- Competitividade, desejo de suplantar os outros.

4.6. OS INCENTIVOS MOTIVACIONAIS

A motivação está estreitamente voltada para o atendimento das necessidades individuais do homem (Aquino, 1981). Portanto, cabe ao administrador estar consciente de sua função de motivar os subordinados para que a empresa possa atingir de maneira mais eficaz os seus objetivos.

Cabe a ele também, se preocupar constantemente com o aspecto da motivação preventiva; ou seja, ele deve provocar motivos satisfatórios para que os subordinados trabalhem motivados. Torna-se incômodo para o Administrador quando ele é surpreendido por funcionários em situações de descontentamento, por não ter planejado o seu sistema motivacional. A prática da motivação corretiva, nestas situações torna-se vulnerável o trabalho do Administrador, expondo-o a situações por vezes não muito cômodas (Claret, 1998).

Para que o Administrador possa planejar o seu sistema motivacional, ele deve estar atento para um conjunto de incentivos, dos quais destaco:

Dinheiro

É o incentivo mais largamente usado. Embora devemos salientar que sua utilização possibilita o atendimento das necessidades básicas e de segurança (em parte). Porém, de modo algum, o pagamento pode, pura e simplesmente, satisfazer às necessidades sociais e de auto realização.

Segurança

Em vez de salários, muitas empresas atualmente procuram dar segurança a seus funcionários, seja na formas de assistência médica, hospitalar e dentária ou através de práticas administrativas, visando proporcionar-lhes a estabilidade desejada. Entretanto se os salários oferecidos não forem suficientes para satisfazer às necessidades fisiológicas, a possível estabilidade oferecida não surtirá os efeitos desejados.

Elogio e Reconhecimento

Embora seja na prática pouco utilizados, como agentes motivadores, o emprego do elogio e do reconhecimento profissional pode estimular o auto-respeito, a autoconfiança e propiciar que o funcionário explore suas próprias potencialidades.

Participação

A participação dos funcionários no processo da tomada de decisão e nas resoluções dos problemas do dia-a-dia propicia uma maior integração na empresa e facilita a eliminação do "medo" pelo desconhecido e aumenta sua segurança e auto confiança.

Aperfeiçoamento Profissional

O ser humano, geralmente é ávido por novos conhecimentos, além do que a competitividade reinante em nossa sociedade, obriga que o indivíduo busque o aperfeiçoamento profissional constante, para que não fique desatualizado em função do surgimento de novas técnicas, teorias e preceitos administrativos.

Avaliação de Esforços

Todo indivíduo é colaborador da empresa. Entretanto, como as funções individuais encontram-se diluídas pela organização, em alguns casos, fica muito difícil para o funcionário observar a importância do seu trabalho para a consecução dos objetivos. Portanto, cabe ao administrador salientar junto aos seus subordinados, que por mais insignificante que seja o trabalho executado, ele é de grande importância para a empresa.

Incentivo a Criatividade

A criatividade é algo inerente ao homem. E, quanto mais for estimulada, maior será a satisfação do indivíduo. Portanto, cabe ao administrador facilitar o surgimento deste estímulo, pois assim poderá gerar um maior interesse pelo trabalho que realiza.

4.7. MOTIVAÇÃO A CHAVE DOS RESULTADOS

Quantas vezes a gente se pergunta por que algumas pessoas vão mais longe, avançam mais rápido e conseguem melhores resultados do que outras? Diferentes pessoas, vivendo sob as mesmas condições, têm resultados tão variáveis quanto suas digitais. Isso é no mínimo, muito intrigante, principalmente porque todos desejamos ser as pessoas que dão certo. Há, sem dúvida, algum tipo de habilidade especial, talento, para a atividade que se propõe mas só isso não se explica. Quanta gente talentosa fica no meio do caminho, estagnada na vida, que não se desenvolve que nunca chega lá.

Não o talento, por si só não justifica os resultados. Talvez seja o esforço acima da média. Entretanto, aí também encontramos dificuldades em formar um padrão. Se por um lado os mais bem sucedidos trabalham com muita persistência, e determinação, por outro lado tem muita gente, suando a camisa que não decola na vida. Assim, a persistência é um componente, mas não determina a vitória. Se a fórmula "talento e persistência" não garante os melhores resultados, então o que falta? Educação? Não pode ser, pois existiram muito semi-analfabetos,

que revolucionaram a história do mundo. Einstein por exemplo, foi expulso da escola, após três meses de aula, sob a alegação dos professores de que ele não possuía capacidade mental para o aprendizado. Justo ele, o cientista autodidata que mais tarde influenciou a vida de toda a humanidade com sua "teoria da relatividade". Seria ainda, a inteligência a resposta para quem quer vencer a partida? Quantos gênios estão circulando na vida, sem expressão neste exato momento, sem ter trabalho ou ocupação? Na filosofia clássica encontramos algumas pistas que nos dizem que o fracasso e o sucesso são parentes de primeiro grau e a linha que os separa é incrivelmente milimétrica (Kondo, 1994 ; Lopes, 1980).

Depende mesmo da escolha do ser humano em ser positivo ou negativo, ter metas, ser seta e não alvo, isto é, correr na frente para obter a vitória, afinal, quem corre atrás se cansa e não alcança. O pensador romano Sêneca, que viveu nos tempos de Cristo, dizia : "Se o ser humano não sabe para qual porto se dirige, nenhum vento lhe será favorável". Pensei ainda, que o incentivo poderia ser a grande diferença. O mundo nos dá o incentivo em forma de planos, trabalho, mercado, oportunidade e família. Porém, o incentivo só é útil, se encontra uma pessoa motivada. Motivação é a diferença que faz a diferença. É a diferença entre os que dão certo. É a chave que abre a porta e reúne na mesma pessoa o talento, a persistência, a educação, a inteligência e o incentivo. E essa "equipe" acaba por dar consistência à construção dos nossos propósitos individuais, transformando nossos sonhos em realidade. Não existe nenhum truque para vencer . Mais do que qualquer coisa, o que existe é uma atitude cotidiana (Claret, 1998).

E constante. E estar motivado representa 90% do caminho a percorrer para ter um comportamento positivo e uma vida de resultados. E foi essa motivação que fez do jovem atirador húngaro um campeão olímpico em Helsinque no ano de 1952. Atirava sem perder um tiro, todos na "mosca". Seis meses após ganhar a sua medalha, sofreu um grave acidente de carro e teve que amputar o braço direito. Ele nunca fora canhoto, mas persistiu tanto nos seus ideais e na sua meta de ganhar mais uma medalha, que treinou até a exaustão por três anos e meio, e com um só braço e não sendo canhoto, ganhou a medalha de ouro olímpica, na categoria tiro ao alvo, nas Olimpíadas de Melbourne no ano de 1956. Quem sabe quem foi Elisha Gray? Gray era um sujeito que gostava muito de falar e fez um lindo projeto; nesse dia, seguiu até o escritório de patentes. No caminho, encontrou um amigo e foi almoçar em sua casa para contar-lhe sobre o projeto. Mais tarde ao chegar ao escritório de patentes, soube que duas horas antes, outra pessoa havia registrado um projeto semelhante ao seu .

O nome da pessoa? Alexander Graham Bell. Cada minuto é precioso em nossa vida.

O nosso sucesso depende da nossa dedicação. Ele não admite que se desperdice o tempo (Kondo, 1994). Elimine de sua vida o que não pertence aos seus sonhos e corte tudo o que não faz parte de suas metas (Lopes, 1980). Para o campeão, cada segundo é fundamental (Iman, 1996). Quando você observa o resultado de uma partida de basquete, percebe que se um jogador tivesse acertado todos os arremessos que perdeu, o resultado não seria a derrota de sua equipe (Davis & Newstron, 1992). Cada vez mais vitórias são determinadas por frações de segundos, mas há vitórias que são dia a dia, determinadas por meses ou anos, quebrando recordes, atingindo e superando metas, superando obstáculo (Claret, 1997). De um modo geral, as pessoas estão reclamando de crises, situação difícil, e aguardando que alguma coisa mude para realizarem seus sonhos. Contudo, a pessoa que temos por modelo, a pessoa positivas, não espera saber para fazer.

Ela sabe que inteligente é quem aplica o seu conhecimento. É uma pessoa em “movimento”, que corre para atingir sua metas. É seta e não o alvo, realizando seus propósitos porque sabe que o sucesso é, acima de tudo, de quem faz. Certo estava o cantor Geraldo Vandré, da MPB, que dizia em sua música: "Quem sabe faz a hora, não espera acontecer". Motivação é a base da vitória e a chave que abre as portas do seu futuro, entrando no novo milênio com garra e persistência, com educação e inteligência, com incentivo, e acima de tudo, uma sempre disposição em ser uma pessoa positiva, que sabe que qualidade não começa com "algo", mas começa com "alguém", em todos os níveis, e isso faz a diferença. Quem tem a informação sabe.

4.7.1 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 – Racional

A primeira hipótese estabelece a felicidade como resultados dos ganhos materiais, o comportamento humano é acionado ou motivado pela perspectiva de ganho. De acordo com esta hipótese as recompensas materiais são as que oferecem maior atrativo para as pessoas (Coda, 1905).

Motivação do Homem-Social

Outra boa tradução da idéia de felicidade é o reconhecimento público, algumas pessoas nem dão tanta importância os bens materiais, a glória as atraem 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 semconvivência, enfatizando o lado social e humano das da organização (Revista Ser Humano, 1997).

Motivação do Homem Auto-Realizador

O que mais importa 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 (Revista Ser Humano, 1997).

Motivação do Homem Complexo

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 (Lessa, 1999).

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 o resultado 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.

4.8. 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).

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.

As pesquisas apóiam que todos os estilos básicos de um líder podem ser eficazes ou ineficazes, dependendo da situação (Revista Decidir, 1995). Em estudos independentes realizados por mais de dezesseis anos concluíram que tanto os líderes diretivos (orientados para a tarefa/ estrutura) como os não diretivos (orientados para as relações/ pessoas) são bem sucedidos em certas condições (Revista Decidir, 1995). Ou seja, situações diferentes de liderança exigem estilos diferentes de líderes.

4.8.1. Motivação é 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).

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 & Ghoshal, 1997).

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). Motivação é sinônimo de

liderança. O sucesso de um líder pode depender quase que exclusivamente de sua capacidade de motivar outras pessoas (Marchetti, 1997).

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

Boas condições de trabalho não são motivadores (Peters, 1997). 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 (A Empresa, 1996). Conseqüentemente, eles também precisam de motivação contínua, se for esperado que eles atinjam 90% ou mais.

Os desafios provenientes de tarefas diárias são excelentes motivadores. O próprio prazer no trabalho é um motivador (Coda, 1905). O status é um motivador que se aplica a todos os caminhos da vida, embora não seja necessariamente afetado pelo cargo. Um operário que goze do respeito da gerência pelas suas habilidades estará consciente de seu status e procurará preservá-lo sempre. Deverá haver, também, uma recompensa financeira adequada para se ter motivação (Coda, 1905).

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).

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 & Newstrom, 1992).

Liderança Situacional

A Liderança situacional baseia-se na inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, e quantidade de apoio sócio emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico (Revista Decidir, 1995).

Maturidade dos Liderados

Na liderança situacional, maturidade é a capacidade e a disposição das pessoas de assumir a responsabilidade de dirigir seu comportamento. Essas variáveis de maturidade devem ser consideradas somente em relação a uma tarefa específica a ser realizada (Revista Decidir, 1995).

Quer dizer, um indivíduo ou um grupo não é maduro ou imaturo num sentido total. O líder trata um grupo pela sua maturidade como grupo, mas deve estar atento as diferenças individuais, assim seu comportamento perante um membro isolado não é necessariamente o mesmo que quando está perante o grupo inteiro (Iman, 1996).

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).

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 & Newstrom, 1992).

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 & Newstrom, 1992).

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 & Newstrom, 1992).

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

Componentes da Maturidade

Ao examinar os componentes da maturidade cumpre fazer alguns comentários.

Conforme as pesquisas de Bergamini (1997) as pessoas dominadas pelo motivo de realização tem certas características em comum, entre as quais a capacidade de estabelecer objetivos elevados, mas atingíveis, a preocupação com a realização pessoal e não tanto com as recompensas de sucesso e o desejo do feedback referente mais a tarefa que a atitude. Dessas características, a que mais interessa em termos de maturidade relativa a tarefa é a capacidade de estabelecer objetivos elevados mas atingíveis.

O conceito de maturidade inclui duas dimensões: Maturidade de trabalho (capacidade) e maturidade psicológica (disposição).

Maturidade de trabalho – Capacidade de executar a tarefa. Refere-se ao conhecimento, a capacidade técnica e a experiência necessária para executar certa(s) tarefa(s) sem a direção de outra pessoa.

Maturidade psicológica – Refere-se a disposição ou motivação para fazer alguma coisa. Diz respeito a confiança em si mesmo e ao desempenho. A pessoa com alta maturidade psicológica em determinada área julga que a responsabilidade é importante e tem confiança em si mesma. Não precisa de grande encorajamento para cumprir a tarefa.

4.8.2. Comportamento de tarefa

4.8.2.1. Ciclo de desenvolvimento

Modificação do comportamento - Concentra-se no comportamento observado e utiliza objetivos ou recompensas para modelar o comportamento em função do desempenho desejado (Bergamini, 1997).

Na liderança situacional, toda vez que o gerente reduzir o comportamento de tarefa e a pessoa reagir bem, o gerente deverá imediatamente aumentar o comportamento de relacionamento. Isto continua até o estilo do gerente se situar entre "persuadir" e "compartilhar".

Nesse ponto o gerente deve fornecer reforços periódicos de modo que a diminuição de apoio e direção não seja vista como punição. Quando o estilo de um gerente passa para "delegar" o comportamento do subordinado é auto – reforçador e as gratificações externas do

gerente se tornam desnecessárias. Em resumo o ciclo de desenvolvimento passa de um reforço contínuo para um reforço periódico e finalmente para um auto-reforço (Bergamini, 1997).

4.8.3. Estilos de Liderança

- Determinar – Dá instruções específicas e supervisiona estritamente o desempenho.
- Persuadir – Explica suas decisões e oferece oportunidade para esclarecimento.
- Compartilhar – Troca idéias e ajuda na tomada de decisões.
- Delegar – Delega a responsabilidade das decisões e suas execuções.

4.8.4. Poder

Existem dezenas de definições de poder, Coda (1905) tentou por fim a essa confusão terminológica definindo o poder como "potencial de influência". Portanto, o poder é um recurso que pode ser utilizado ou não.

4.8.4.1. Bases de poder

- Poder de coerção – Baseado no medo de receber alguma punição.
- Poder de legitimidade - Posição formal exercido na hierarquia organizacional.
- Poder de competência – Emanada da qualificação, do conhecimento e da experiência do indivíduo.
- Poder de recompensa - Baseado na expectativa de receber um elogio, reconhecimento ou dinheiro.
- Poder de referência – Baseia-se nas características pessoais de um indivíduo. Um líder com alto poder de referencia geralmente é estimado e admirado por causa de sua personalidade.
- Poder de informação – baseia-se na posse ou acesso a informações consideradas importantes pelos outros.
- Poder de conexão – Baseia-se nas conexões com pessoas importantes ou influentes dentro ou fora da organização (Rocha, 1993).

Parece existir uma relação direta entre o grau de maturidade dos indivíduos ou grupos e o tipo de bases de poder com alta probabilidade de conseguir o cumprimento de metas.

4.8.5. Expectativas do Líder

As pesquisas científicas baseadas nas obras de Bergamini (1997); Pontes (1996) e Coda (1905) revelam que :

- Uma característica exclusiva de gerentes superiores é a capacidade de criar expectativas de alto desempenho que os subordinados cumprem.

- Aquilo que o gerente espera de seus subordinados e a maneira como os trata determina em grande parte seu progresso na carreira.

- Deve-se evitar "rotular" as pessoas. Como muitas vezes isso acontece de forma inconsciente, convém refletir sobre nossos conceitos sobre os outros.

- Mais freqüentemente do que parece, os subordinados fazem aquilo que julgam ser esperado deles.

4.8.6. Empregabilidade

Empregabilidade é a capacidade de ter trabalho e remuneração sempre. Ter empregabilidade traz segurança e segurança é um dos principais componentes da liderança (Pontes, 1996).

- As Bases da Empregabilidade

- Adequação Vocacional
- Competência Profissional
- Idoneidade
- Saúde Física e Mental
- Reserva Financeira e Fontes Alternativas
- Relacionamentos (Pontes, 1996)

Comprometa-se a fazer anualmente o seu "Diagnóstico de empregabilidade", que é a base do gerenciamento de carreira.

Competências da Liderança:

- Sincero Respeito ao indivíduo.
- Elevada auto-estima
- Liderança Servidora

Entender que liderar é servir e não dominar. O líder facilita o pleno desenvolvimento do potencial criativo de seus liderados.

Líderes praticam o "coaching" – acompanhamento para melhoria; Dão crédito ao grupo pelos acertos e se responsabilizam pelos erros (Pontes, 1996).

Gerenciamento da atenção

Líderes possuem um ponto de vista, um sonho, um conjunto de intenções, uma visão, uma estrutura de referência. Transmitem um senso de comprometimento que atrai as pessoas. Eles conseguem inserir os outros em seu ponto de vista.

"Somos mais eficazes quando sabemos o que queremos". (Pontes, 1996)

Gerenciamento do significado

Para tornar os sonhos visíveis para os outros e alinhar as pessoas com esses sonhos, os líderes precisam transmitir seus pontos de vista. A comunicação e o alinhamento caminham juntos.

Os líderes tornam as idéias tangíveis e reais para os outros, para que possam apoiá-las.

Usa metáforas para tornar seu ponto de vista claro para os demais. Por exemplo, o ex-presidente americano, Jimmy Carter era extremamente bem informado, no entanto nunca conseguiu transmitir o significado dos fatos que tinha em mãos, passando para a história como um líder fraco (Johnson, 1997).

Gerenciamento da confiança

Um estudo recente revelou que as pessoas preferem seguir indivíduos nos quais podem confiar, mesmo que discordem de seu ponto de vista, a pessoas com quem concordam, mas que são pouco confiáveis. O líder é sempre coerente com seus princípios e valores (Bartlett & Ghoshal, 1997).

Gerenciamento de si próprio

Sem ele, líderes e gerentes podem fazer mais mal do que bem. O líder deve conhecer e dispor de suas habilidades de forma eficaz (Bartlett & Ghoshal, 1997).

Devem conhecer e desenvolver suas competências e ter a capacidade de aceitar riscos. Se concentram mais em realizar do que em não errar.

4.9. 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 (Fischlowitz, 1970). 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 (Fischlowitz, 1970).

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 (Fischlowitz, 1970).

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 (Guerreiro 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 (Guerreiro 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).

Esta é apenas uma amostra de que devemos pensar estrategicamente, mudar cuidadosamente, cuidar da concorrência e eliminar os incentivos. Estes são os segredos do gerenciamento de equipes.

4.10. MOTIVAÇÃO: UMA QUESTÃO DE ESTIMA

Constantemente as empresas têm contratado consultores com uma única finalidade: motivar equipes. Tema que muitos deles evitam devido à complexidade do mesmo. Porém, vários outros profissionais aceitam o convite das empresas, acreditando serem capazes de motivar outras pessoas (Ribeiro, 1994).

Motivar não é tarefa fácil e diria, até mesmo, impossível caso a equipe não coopere (Ribeiro, 1994). Acreditou-se, por muito tempo, que a motivação era algo que vinha de fora para dentro. Isto quer dizer que, com um simples estímulo (aumento de salário, cesta básica, prêmios, etc.) a equipe já estaria motivada. Muitas empresas oferecem treinamentos com a intenção de motivar a equipe, o assunto a ser tratado no treinamento, muitas vezes, pouco importa. No final, o resultado é muito baixo e o preço... este é muito alto (Ribeiro, 1994).

Estímulos são importantes, pois eles Relembra as pessoas de sua importância, seus valores e sua existência, porém, não motivam (Ribeiro, 1994).

A motivação é interna, vem de dentro para fora; portanto, uma equipe deve buscar constantemente a capacidade de automotivar-se. O principal responsável pela motivação não são os consultores e nem os gerentes, mas sim, o próprio indivíduo (Ribeiro, 1994).

As empresas enfrentam muito o problema de falta de motivação principalmente por não saberem selecionar bem sua equipe (Ribeiro, 1994). A seleção é feita basicamente por técnicos que avaliam a parte profissional, de habilidade. Ainda nos dias de hoje, próximos do ano 2000, nos deparamos com empresas que não vêm importância na seleção feita através de jogos e testes, por profissionais capazes de avaliar aspectos tênues da personalidade, que poderiam ser considerados irrelevantes para um bom técnico, mas que são fatores fundamentais que garantem o sucesso do indivíduo na empresa e nas equipes de trabalho (Ribeiro, 1994).

Um dos fatores fundamentais a ser avaliado em um processo seletivo e a ser desenvolvidos nas empresas é a auto-estima (Ribeiro, 1994).

O conceito de auto-estima foi muito bem resgatado pela inteligência emocional. Gostar de si mesmo e valorizar-se são fatores que garantem a automotivação. Uma pessoa automotivada procura fazer o melhor para agradar a si própria; acredita em seu potencial e, mesmo nas situações mais difíceis, sabe que existem soluções possíveis (Ribeiro, 1994).

Pessoas com uma boa auto-estima acreditam que, mesmo que a tarefa a ser desempenhada não seja agradável, elas poderão encontrar algum fator positivo; acreditam que haverá alguma coisa a ser aprendida naquela situação. Por isso, desempenham-na com vontade, dando o melhor de si (Ribeiro, 1994).

Pessoas com baixa-estima reclamam de tudo e não conseguem encontrar, na própria personalidade, fatores que dêem forças para desempenhar um bom trabalho. Não encontram motivos para se empenharem na tarefa. Para estas pessoas, estímulos externos alegram e fazem com que elas se empenhem mais, mas por pouco tempo. Pessoas de baixa-estima

procuram a competição, tentam mostrar que são melhores que os outros e se comparam constantemente com os colegas (Ribeiro, 1994). A boa auto-estima já atua mais por cooperação, ou seja, existe uma comparação consigo mesmo e as pessoas se empenham para desempenhar-se melhor, procurando superar a si próprio.

A auto-estima é fundamental para a própria vida, mas poucas são as empresas que oferecem cursos ou treinamentos sobre o tema. O RH muitas vezes é extinto assim que a empresa passa por alguma dificuldade financeira, mostrando, com isto, que as pessoas são colocadas em segundo plano.

Portanto, um dos fatores que deveria ser trabalhado dentro das empresas é a capacidade de obter e manter a auto-estima, melhorando a qualidade de vida e, conseqüentemente, a produtividade.

4.11. MOTIVAÇÃO PELA JORNADA DE TRABALHO

Como não há previsão legal para a jornada de trabalho da categoria, ela pode ser livremente negociada entre as partes.

No que se refere a jornada de trabalho o único direito assegurado pela constituição ao Trabalhador Doméstico é repouso semanal remunerado, de 24 horas ininterruptas, preferencialmente ao domingos.

Com relação aos feriados, sejam eles nacionais civis e religiosos, a lei é clara ao excluir esses direitos dessa categoria de trabalhadores (artigo 5º da Lei Nº 605/49) <http://www.gestaodomestica.com.br/admemprego/jornada.html>.

No processo de reestruturação produtiva, a análise de pelo menos duas perspectivas é interessante para o nosso objetivo: (a) as transformações solicitadas no âmbito do novo perfil produtivo dos trabalhadores, decorrentes, sobretudo, do processo de informatização; e (b) a emergência de modelos de gestão no novo ambiente organizacional. Elas se apóiam nos pressupostos de: nova produtividade, novo trabalhador, nova gestão e constituem um desafio aos modelos tradicionais de abordar as condições de trabalho.

No que concerne ao perfil dos trabalhadores, as mudanças sinalizam para a valorização da polivalência; do comprometimento organizacional; da qualificação técnica; da participação criadora; da mobilização da subjetividade; da capacidade de diagnosticar e, portanto de decidir. Para os sujeitos o desenvolvimento desse perfil implica em novas aquisições, novas competências e, sobretudo na capacidade de transitar do tradicional *savoir-faire* para um novo modo de "saber ser, saber fazer e saber pensar".

Essas mudanças se apóiam na criação de programas participativos, inspirados na filosofia da qualidade total; no estabelecimento de novos programas e benefícios (incentivos materiais e simbólicos); no apelo de adesão à cultura da organização como forma de "integrar" o trabalhador; na redução dos níveis hierárquicos; no incentivo à produtividade; e na efetivação de programas de treinamento.

Na perspectiva dos modelos de gestão organizacional, importa compatibilizar outras modalidades de gestão do trabalho, que articulem a flexibilidade da produção proporcionada pelas inovações tecnológicas, com o desenvolvimento de novas competências solicitadas aos trabalhadores. Assim, as mudanças não são centradas somente nos conceitos de eficiência e de eficácia, mas, sobretudo integrando a complexidade das novas situações de trabalho às características psicofisiológicas dos usuários.

As condições de trabalho resultante desse novo desenho, não são explicitadas e os modelos de gestão são delineados sob a lógica do determinismo tecnológico, voltado para a reformatação dos comportamentos produtivos dos operadores (Cesar, 1998).

4.12. MOTIVAÇÃO NA EMPRESA - UMA QUESTÃO PESSOAL OU 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 valor atribuídos interna (pelo próprio sujeito) e externamente (pela empresa, chefia, colegas, sociedade etc) (Blankstad, 1997).

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 surge a necessidade de um novo perfil profissional. As empresas estão a 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).

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 (Carleial, 1997).

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 (Carleial, 1997).

É necessário que haja uma razão para haver motivação. Portanto, filosofia, metas e objetivos bem claros contribuem significativamente para o seu desenvolvimento e otimização de resultados. 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 fornecer-lhe reconhecimento (através de um salário compatível, planos 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).

A eliminação de estressores também deve ser observada, tais como falta de organização, higiene e segurança no ambiente de trabalho, pois podem roubar energia que pode ser melhor aproveitada. Sendo assim, empresa e os colaboradores devem 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. Sem as pessoas de nada adiantaria, pois é com elas que se trabalha e para elas (Carleial, 1997).

4.12.1 Você é um profissional do futuro?

Na era agrícola a fonte do poder era a posse da terra. A mão de obra era escrava, dependente e castrada dos seus direitos de questionar, ir e vir. Finalmente alcançamos a sociedade industrial, que tem como fonte de poder as indústrias; marcada fortemente pelo modelo gerencial centralizador e burocrata. Surgiram as divisões e especializações do trabalho. Este era representado por rotinas físicas extremamente operacionais e repetitivas. A mão de obra era eminentemente operacional (Carleial, 1997).

Na nova economia a informação e o conhecimento são as fontes do poder. O modelo gerencial é participativo, auto-gerenciado. O trabalho é de análises, planejamento e criatividade.

Ser um profissional do futuro, nesse cenário, é o grande desafio e a grande oportunidade do mundo digital (Carleial, 1997).

Mas o que é ser um profissional do futuro? Apesar das inúmeras receitas do mercado, a verdade é que não há fórmulas que garantam o sucesso. Há caminhos que podem ser seguidos.

No entanto, o que encontrar ao fim de cada trilha, vai depender da essência de cada um: vontade, perseverança, lealdade, ética, espiritualidade, conhecimento, praticidade, criatividade e bom senso são um bom começo. Mas, isso não é tudo (Carleial, 1997).

A conexão ao mundo digital é a expressão chave para designar o profissional do futuro. Lidar bem com as ferramentas de comunicação através da "rede", saber usá-las no benefício da empresa e de seu auto-desenvolvimento, significa estar à frente da concorrência. As habilidades técnicas são básicas e não diferenciam profissionais que estão em um mesmo patamar. Não preciso citá-las, não é mesmo? Quem não as tem está em desvantagem. É a essência, a grande diferença (Carleial, 1997).

O profissional do futuro é um visionário. E a grande diferença entre profissionais comuns e os visionários está na capacidade destes de enxergarem que podem seguir além do horizonte e, a partir dessa visão, eles constroem o seu caminho passo a passo, administrando as interferências, mudando a rota, mudando de empresa, mudando de sonhos, mas sem nunca perder a essência do que um dia vislumbraram e acreditaram (Bergamini, 1997).

Os visionários não desistem de seus ideais. Eles têm o bom senso para redirecioná-los e para perceber aquilo que podem ou não mudar. Não dispersam suas energias em lutas por causas irreais. Acreditam em uma ideia tanto quanto acreditam em si mesmos. Não esperam que os motivem; encontram um sentido especial em tudo que fazem. Eles enxergam oportunidades em situações adversas; têm sorte e uma personalidade singular: nunca abaixam a cabeça, não nasceram para serem comandados; assumem seus erros e com isso aprendem mais rápido que os demais (Berger, 1986 e Guerreiro Ramos, 1981).

O profissional do futuro agrega valores tangíveis, intangíveis e constrói uma organização que aprende continuamente. Possui a sabedoria necessária para comandar sem dominar, para ser respeitado sem, necessariamente, precisar ser carismático. Ele incomoda porque estabelece padrões elevados de trabalho (Berger, 1986 e Guerreiro Ramos, 1981). Ele lidera porque consegue transmitir conhecimento, emoção e valor a cada desafio. Ousadia é a marca do futuro desses profissionais, que devem ter reflexos rápidos às situações, agindo como se a empresa fosse sua. Eles não têm medo do desconhecido, do novo. Pelo contrário,

isso os instiga a ir além dos seus limites. A sua crença em si mesmo torna os seus fardos mais leves. E por pensar e agir assim, o profissional do futuro vale ouro no mercado onde atua (Berger, 1986 e Guerreiro Ramos, 1981). O profissional do futuro tem ambição, ética e uma boa dose de espiritualidade. É a espiritualidade que lhe traz a paz e a antevisão necessária para agir diante daquilo que não é perceptível a todos. Através dela ele aprende a humanizar-se. Isso traz-lhe a preocupação com a causa humanitária onde convergem interesses do papel da empresa social e ambiental, tornando a organização um instrumento maior, dentro do seu objetivo máximo de lucratividade e remuneração aos sócios (Berger, 1986 e Guerreiro Ramos, 1981).

O próximo século não será dominado pelos céticos. A crença e as obras pela humanidade são marcas fundamentais para compor o profissional do futuro. Ele valoriza e preserva a natureza, preocupa-se com o seu ambiente familiar e social, além do profissional. Ele trabalha muito, mas não deixa de viver qualitativamente. E, para ter qualidade de vida, é condição "*sine qua non*" melhorar o ambiente em que vive (Berger, 1986 ; Guerreiro Ramos, 1981).

Sem dúvida, para ser um profissional do futuro é preciso ser completo: espírito, família, social, técnico e comportamental. Se não tiver um dos aspectos, faltar-lhe-á aquilo que o homem independente do seu "status quo" persegue desde o início da humanidade: a sua felicidade (Berger, 1986 ; Guerreiro Ramos, 1981).

A essência do profissional do futuro não está na perfeição e sim na busca insaciável por ela. Quebre a tensão, diminua o seu ritmo, preste atenção nas sutilezas. Se sempre agir freneticamente, será mais um na multidão que percebe e realiza apenas o óbvio. Cabe a você ir atrás das verdades que não lhe são ditas e dos ideais que você acredita. O ser humano não tem limites e decididamente, ele é o retrato daquilo que pensa e acredita ser (Claret, 1998).

4.12. GESTÃO E MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

É possível gerenciar e modificar uma cultura? Esta pergunta é frequentemente encontrada nos estudos da cultura organizacional, e sua resposta é sim. Entretanto a mudança de uma cultura é extremamente difícil e muitas vezes traumática. Como bem nos coloca Maquiavel: "nada é mais difícil do que realizar, mais perigoso de conduzir, ou mais incerto quanto ao seu êxito, do que iniciar a introdução de uma nova ordem de coisas, pois a inovação tem, como inimigos, todos aqueles que prosperaram sob as condições antigas, e como

defensores tíbios todos aqueles que podem se dar bem nas novas condições" (Chauí, 1999).

Momentos de crise podem se tornar altamente favoráveis à realização de mudanças. As crises, tanto provocadas por fatores externos (econômicos, políticos etc.), como por fatores internos (aparecimento de novas lideranças etc.), podem propiciar um momento mais adequado para a introdução de mudanças na organização (Da Matta, 1984).

Vale ressaltar, que a evolução da cultura de um grupo pode servir a diferentes propósitos em diferentes momentos. Quando um grupo está se formando a cultura opera como uma "liga". Em outras palavras, quando a organização é jovem a cultura atua no sentido de manter a organização unida. A mudança de cultura na organização jovem pode ser descrita como adaptações às necessidades internas e externas que vão aparecendo (Chauí, 1999; Da Matta, 1984).

Quando a organização atinge a meia-idade, a cultura pode ser gerida e modificada, mas não sem levar em conta todas as fontes de instabilidade. A grande organização diversificada contém, provavelmente, muitos grupos funcionais com culturas próprias, algumas das quais podem estar em conflito com outras. Uma das difíceis decisões estratégicas com que a gerência se defronta é se a organização deve reforçar a diversidade para se manter flexível diante das turbulências ambientais ou se deve criar uma cultura mais homogênea. Esta dificuldade é particularmente maior quando a alta gerência desconhece as premissas culturais da organização (Bergamini, 1997).

Finalmente, quando a organização atinge sua maturidade ou declínio, pode haver necessidade de se alterar parte de sua cultura. Neste ponto, processos de mudança são sempre dolorosos e provocam violenta resistência. Em casos extremos, a mudança pode não ser possível se em primeiro lugar não forem substituídas as numerosas pessoas que vão querer manter íntegro o todo da cultura original.

V. MÉTODO

5.1. DESCRIÇÃO DO DELINEAMENTO

Esta investigação segue o modelo quantitativo de pesquisa de levantamento. O objetivo geral foi o identificar o nível de satisfação com que os funcionários de uma fábrica de lâmpadas estão desempenhando suas funções. De acordo com Gil (1991), quando se deseja conhecer comportamentos, pode-se interrogar diretamente um grupo de pessoas de forma direta. As vantagens de um levantamento são: atingir um grande número de pessoas, mesmo estando elas dispersas; menores gastos; rapidez e imediatismo na obtenção dos resultados, garantia do anonimato das respostas (Gil, 1991).

Amostra

Participaram desta pesquisa as um grupo de 30 funcionários (fábrica e administrativo).

Instrumento

O instrumento utilizado constitui-se em um questionário elaborado para medir o clima motivacional da equipe.

Procedimento de Coleta de Dados

A coleta dos dados foi feita em aproximadamente um mês.

Procedimento de Análise dos Dados

Após a coleta dos dados foi realizada uma análise dos resultados.

VI. DISCUSSÃO

Ao analisar o questionário respondido, foi possível identificar que alguns entrevistados sentiram-se influenciados a dar repostas positivas em relação ao atual funcionamento da nova gestão, provavelmente motivados pelo medo das informações serem repassadas ao RH e isso gerasse algum tipo de punição. Em outros casos, foi percebido exatamente o oposto. Muitos utilizaram a pesquisa como uma via de escape para suas frustrações.

Outro ponto importante que foi identificado é que a escolaridade da grande maioria dos funcionários de fábrica é baixa, evidenciado através de encontros de graves erros de português. Seguindo com esta análise da escolaridade, foi desenvolvido um paralelo entre o nível de educação e a tendência do entrevistado em responder favoravelmente a pesquisa, de modo que o nível fabril apresente um nível de stress normal comparado a outras atividades no mercado.

A pesquisa foi realizada com um grupo de trinta funcionários de um total de aproximadamente 650 que trabalham na operação de Lâmpadas da Efficient Lighting Products (pertencente ao grupo Saratoga Holding) no Rio de Janeiro.

A pesquisa foi desenvolvida da seguinte forma:

- ✓ Para cada pergunta, foi o exposto o que era pretendido identificar com as repostas dos entrevistados
- ✓ Foi elaborado um quadro com as repostas mais interessantes

As perguntas foram elaboradas considerando os principais aspectos que afetam na determinação do nível de satisfação e conseqüente qualidade do serviço prestado. Os temas abordados foram: satisfação global, satisfação com a gestão e satisfação com as condições de trabalho, satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências e envolvimento ativo na organização.

A maioria dos entrevistados citou que a principal razão de insatisfação é a Gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento, na organização.

Enquanto a empresa acredita que existe um foco na valorização do funcionário, os funcionários percebem que isto não acontece e que, uma de suas maiores necessidades, é que sejam criados mecanismos de consulta e diálogo entre funcionários e gestores nas decisões. Uma medida simples, que não acontece, e que interferiria de forma positiva na percepção dos funcionários aumentando, assim, sua motivação.

Os funcionários da área administrativa demonstraram bastante insatisfação em continuar por muito tempo na empresa, principalmente pela baixa remuneração, a

impossibilidade de crescimento dentro da organização e pelo nível de stress e cobrança muito altos. Com isso temos uma análise sobre a alta rotatividade.

Praticamente todos os entrevistados atribuíram extrema importância ao papel do supervisor, não na figura de uma pessoa intransigente e de difícil trato, mas sim como um líder, que irá auxiliar nas atividades, promover integração da equipe e diminuir a tensão no ambiente de trabalho.

Em relação a metas pré-estabelecidas, foi constatado que os funcionários apoiam a criação de um sistema de medição a fim de proporcionar o alcance das metas. Alguns reclamaram a forte exigibilidade, mas ainda sim entenderam a importância de tais metas.

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).

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).

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 & Ghoshal, 1997).

A liderança situacional baseia-se na inter-relação entre a quantidade de orientação e direção (comportamento de tarefa) que o líder oferece, e quantidade de apoio sócio emocional (comportamento de relacionamento) dado pelo líder e o nível de prontidão (maturidade) dos subordinados no desempenho de uma tarefa, função ou objetivo específico (Revista Decidir, 1995).

Quer dizer, um indivíduo ou um grupo não é maduro ou imaturo num sentido total. O líder trata um grupo pela sua maturidade como grupo, mas deve estar atento as diferenças individuais, assim seu comportamento perante um membro isolado não é necessariamente o mesmo que quando está perante o grupo inteiro (Iman, 1996).

As pessoas, desconhecedoras dos princípios básicos do comportamento, acreditam que a grande motivação de quem trabalha é o salário e então concluem que o homem trabalha por que precisa de dinheiro (Azevedo, 1990; Bergamini, 199).

Porém essa posição deve ser abandonada, pois segundo Robert Maignez, quando o empregado reclama salário dentro da empresa, é por que não acredita que ele possa dar outra satisfação pessoal (Claret, 1998).

O sistema de recompensas, da organização guia as ações que tem maior impacto sobre a motivação e o desempenho individual dos trabalhadores. Aumento de salários, bonificações e promoções podem ser grandes motivadores do desempenho individual desde que sejam administrados com eficácia (Blankstad, 199; Peters, 199).

Dinheiro é o incentivo mais largamente usado, embora devemos salientar que sua utilização possibilita o atendimento das necessidades básicas e de segurança (em parte). Porém, de modo algum, o pagamento pode, pura e simplesmente, satisfazer às necessidades sociais e de auto realização (Claret, 1998).

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.

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 (Fischlowitz, 1970).

No que se refere a jornada de trabalho o único direito assegurado pela constituição ao Trabalhador Doméstico é repouso semanal remunerado, de 24 horas ininterruptas, preferencialmente ao domingos.

Com relação aos feriados, sejam eles nacionais civis e religiosos, a lei é clara ao excluir esses direitos dessa categoria de trabalhadores (artigo 5º da Lei Nº 605/49) <http://www.gestaodomestica.com.br/admemprego/jornada.html>

O envolvimento com o trabalho e o envolvimento pessoal é um fato concernente a tudo que se refere ao empregado e o desejo de sucesso da organização (Fischlowitz, 1970). Ela conduz a uma necessidade de cumprir o trabalho e de atualizar suas capacidades, entretanto os efeitos do envolvimento são muitas vezes limitados pela própria organização. As tarefas fixadas não favorecem a criatividade dos indivíduos (Azevedo, 1990). Quando o mesmo ritmo de trabalho é imposto a todos trabalhadores, não se leva em consideração as variações individuais.

Quando o trabalhador é autônomo e trabalha num ritmo livre, seu envolvimento com o trabalho e sua performance são muito maiores. Uma noção próxima do envolvimento é o engajamento com a empresa (comprometimento).

No que concerne ao perfil dos trabalhadores, as mudanças sinalizam para a valorização da polivalência; do comprometimento organizacional; da qualificação técnica; da participação criadora; da mobilização da subjetividade; da capacidade de diagnosticar e, portanto de decidir.

A satisfação das colaboradoras em relação a oportunidade de crescimento varia um pouco.

Todo indivíduo é colaborador da empresa. Entretanto, como as funções individuais encontram-se diluídas pela organização, em alguns casos, fica muito difícil para o funcionário observar a importância do seu trabalho para a consecução dos objetivos. Portanto, cabe ao administrador salientar junto aos seus subordinados, que por mais insignificante que seja o trabalho executado, ele é de grande importância para a empresa (Claret, 1998).

A motivação para a realização é a força que algumas pessoas têm de vencer desafios e obstáculos para alcançar seus objetivos. Onde a realização é mais importante do que alguma recompensa que possa acompanhá-la (Lessa, 1999).

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 tecnicamente capazes, sem se importar com os sentimentos pessoais que possam ter por eles (Lessa, 1999).

Motivação para a competência é um impulso para fazer um trabalho de alta qualidade. Empregados motivados pela competência procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problemas e esforçam-se em ser inovadores. Em geral executam um bom trabalho devido a satisfação interior que sentem ao fazerem isso.

As pessoas motivadas pela competência também esperam um trabalho de alta qualidade daqueles com quem interagem e podem tornar-se impacientes caso o trabalho saia com um nível inferior (Lessa, 1999). Sua preocupação com a qualidade do trabalho é tão grande que a quantidade da produção e a importância dos relacionamentos humanos ficam em segundo plano (Bergamini, 1997).

O ajustamento, como a inteligência ou as aptidões, varia de uma pessoa para outra e dentro do mesmo indivíduo de um momento para outro (Coda, 1905). Varia de um continuum pode ser definido em vários graus, mais do que em tipos. Um bom ajustamento denota "saúde mental" (Fleury & Fischer, 1989). Uma das maneiras de se definir saúde mental é descrever as características de pessoas mentalmente sadias. Essas características básicas são (Claret, 1998):

1. sentem-se bem consigo mesmas;

2. sentem-se bem em relação às outras pessoas;
3. são capazes de enfrentar por si as demandas da vida.

Daí, o nome de clima organizacional dado ao ambiente interno existente entre os membros da organização (Fleury & Fischer, 1989). O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros, o clima motivacional se eleva e se traduz em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração etc. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, insatisfação etc., podendo, em casos extremos, chegar a estados de agressividade, tumulto, inconformidade etc., típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greves, piquetes etc).

Motivação intrínseca segundo "Bergamini (1977), é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Esta força é vista como um impulso que leva os seres vivos à ação. E esses impulsos são considerados como os representantes de determinadas formas de comportamento, por meio das quais os seres vivos procuram restabelecer o equilíbrio. Esse equilíbrio nunca é alcançado; e a satisfação nunca é plena, pois é exatamente o desequilíbrio orgânico e/ou psicológico que impulsiona o ser humano à buscar daquilo que se jacobapaz de saciar as carências vigentes, naquele dado momento.

O conceito de motivação - ao nível individual - conduz ao de clima organizacional - ao nível da organização (Lopes, 1980).

Os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Isto pode ser definido como um estado de ajustamento (Lopes, 1980). Tal ajustamento não se refere somente à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também à satisfação das necessidades de pertencer a um grupo social de estima, e de auto-realização. É a frustração dessas necessidades que causa muitos dos problemas de ajustamento. Como a satisfação dessas necessidades superiores depende muito de outras pessoas, particularmente daquelas que estão em posições de autoridade, torna-se importante para a administração compreender a natureza do ajustamento e do desajustamento das pessoas (Kannane, 1995).

Motivar não é tarefa fácil e diria, até mesmo, impossível caso a equipe não coopere (Ribeiro, 1994). Acreditou-se, por muito tempo, que a motivação era algo que vinha de fora

para dentro. Isto quer dizer que, com um simples estímulo (aumento de salário, cesta básica, prêmios, etc.) a equipe já estaria motivada. Muitas empresas oferecem treinamentos com a intenção de motivar a equipe, o assunto a ser tratado no treinamento, muitas vezes, pouco importa. No final, o resultado é muito baixo e o preço... este é muito alto (Ribeiro, 1994).

Estímulos são importantes, pois eles Relembam às pessoas de sua importância, seus valores e sua existência, porém, não motivam (Ribeiro, 1994).

A motivação é interna, vem de dentro para fora; portanto, uma equipe deve buscar constantemente a capacidade de automotivar-se. O principal responsável pela motivação não são os consultores e nem os gerentes, mas sim, o próprio indivíduo (Ribeiro, 1994).

De acordo com Chris Argyris, os objetivos de quem trabalha caminham paralelamente com os objetivos da empresa (Claret, 1998 ; Revista Ser Humano, 1997). Ambos devem buscar a produtividade para atingir conforto e satisfação. Se uma organização qualquer tiver os objetivos dos trabalhadores diferentes do da empresa, das duas uma, ou a empresa esta política e organizacionalmente desorganizada e carente de maiores recursos ou o trabalhador está desajustado ou infeliz (Boss, 1997).

A chave da solução do problema motivacional de uma empresa esta no diagnóstico de uma empresa e planejamento de medidas que possam ir ao encontro das necessidades de quem trabalha, quer no nível de aspirações psicológicas, quer no de necessidade de ordem física (Kondo, 1994).

A motivação está estreitamente voltada para o atendimento das necessidades individuais do homem (Aquino, 1981). Portanto, cabe ao administrador estar consciente de sua função de motivar os subordinados para que a empresa possa atingir de maneira mais eficaz os seus objetivos.

Cabe a ele também, se preocupar constantemente com o aspecto da motivação preventiva; ou seja, ele deve provocar motivos satisfatórios para que os subordinados trabalhem motivados. Torna-se incômodo para o Administrador quando ele é surpreendido por funcionários em situações de descontentamento, por não ter planejado o seu sistema motivacional. A prática da motivação corretiva, nestas situações torna- se vulnerável o trabalho do Administrador, expondo-o a situações por vezes não muito cômodas (Claret, 1998).

VII. CONCLUSÃO

Um elogio do administrador, empresário etc., para com seu funcionário, de forma com que ele perceba que o crescimento da corporação é também o seu crescimento, é um impulso extraordinário para que faça um trabalho de alta qualidade. Empregados motivados pela competência procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problemas e esforçam-se em ser inovadores. Em geral executam um bom trabalho devido à satisfação interior que sentem ao fazerem isso. As pessoas motivadas pela competência também esperam um trabalho de alta qualidade daqueles com quem interagem e podem tornar-se impacientes caso o seu trabalho saia com um nível inferior. Sua preocupação com a qualidade do trabalho é tão grande que a quantidade da produção e a importância dos relacionamentos humanos ficam em segundo plano.

Se uma organização qualquer tiver os objetivos dos trabalhadores diferentes do da empresa, das duas uma, ou a empresa esta política e organizacionalmente desorganizada e carente de maiores recursos ou o trabalhador está desajustado ou infeliz.

A chave da solução do problema motivacional da Empresas de um modo geral está no seu diagnóstico e de um planejamento de medidas que possam ir ao encontro das necessidades de quem trabalha, quer no nível de aspirações psicológicas, quer no de necessidade de ordem física.

VIII. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

- A EMPRESA do ano. Revista Exame, Rio de Janeiro, 18 ago. v.30, n.18.1996.
- AGUIAR, Maria Aparecida F. de. **Psicologia Aplicada à Administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.
- AQUINO, Cléber Pinheiro D. G. **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.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGER, Peter. **A Construção Social da Realidade: Trabalho de Sociologia do conhecimento**. Rio de Janeiro, Ed. Vozes, 1986.
- BLANKSTAD, Michael. **Recursos Humanos: promover é o único caminho?** HSM *Management*, mar/abr. 1997.
- BOSS, Medard. **Angústia, Culpa e Libertação**. 2º ed. São Paulo; Ed. Duas Cidades, 1997.
- CHIAVENATO, L. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.
- CLARET, Martin. **A essência da Motivação**. Ed. Martin Claret, 1998.
- CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e Liderança**. Ed. Atlas, 1905
- CRITELLI, Dulce Mara. **Analítica do sentido: uma apresentação e interpretação real de orientação fenomenológica**. São Paulo. Educ, 1996.
- 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.
- HENRY & BLANCHARD . **Psicologia para Administradores**. Ed. Epu, 1986.
- IMAN, Instituto. **Inovação e Melhoramento na Administração Moderna**. São Paulo: [s.n.], 1996.

- JOHNSON, Mike. **Dossiê: como fazer carreira.** HSM *Management*, Maio/Jun. 1997.
- KANNANE, Roberto. **Comportamento Humano nas organizações.** Atlas, [s.l.]: 1995.
- KIRANTS, José M. Tavares. **Análise gerencial de comportamento**, 5º ed. São Paulo: Nobel, 1994.
- KONDO, Yoshio. **Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento.** Trad. Dario Ikuo Miyake. São Paulo: Ed. Gente, 1994.
- LAURENCE & HORSCH. **Desenvolvimento Organizacional: diagnóstico e ação.** São Paulo, Editora Edgard Blucher, 1969.
- LESSA, Jadir. **A construção do poder pessoal.** Rio de Janeiro, Editora da SAEP, 1999.
- LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho.** Ed. 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.
- PETERS, Tom. **Corra.** Revista Exame, Rio de Janeiro, n.18, p.108-4, ago. 1997.
- PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários.** São Paulo: TR. 1996.
- ROBBINS, STEPHEN P. **Comportamento Organizacional.** 9.^a edição. São Paulo: Prentice Hall. 2002
- FIORELLI, JOSE OSMIR. **Psicologia para Administradores.** 5.^a edição. São Paulo: Editora Atlas. 2007

ANEXO

Questionário aplicado

Questionário de satisfação dos colaboradores

Ocupação na Organização:

Data:

Instruções de resposta ao questionário:

Este questionário versa um conjunto de temáticas relativas ao modo como o colaborador percebe a organização de modo a aferir o grau de satisfação com a organização e de motivação sobre as actividades que desenvolve.

É de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim é possível à sua organização apostar numa melhoria contínua dos serviços que presta.

Não **há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal e sincera.

Este questionário é de natureza **confidencial**. O tratamento deste, por sua vez, é efectuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o **anonimato** do colaborador é respeitado.

Ao preencher o questionário tenha em conta que o grau de satisfação:

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

Satisfação global						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Imagem global da organização						
Desempenho global da organização						
Papel da organização na sociedade						
Relações da organização com os cidadãos e a sociedade						
Nível de envolvimento das pessoas na organização e na respectiva missão.						

Satisfação com a gestão e sistemas de gestão						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Aptidão da gestão de topo e intermédia para comunicar						
Aptidão para conduzir a organização						
Manual de procedimentos						
Sistema de avaliação de desempenho, relativamente aos objectivos fixados						
Sistema de recompensas dos esforços individuais e de grupo						
Concepção dos processos da organização						
Postura da organização face à mudança e à modernização						

Satisfação com as condições de trabalho						
Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Disposição e distribuição do espaço no local de trabalho						
Atmosfera de trabalho e a cultura da organização						
Tratamento dado às questões sociais e ambientais						
Atividades sociais (desportivas e recreativas)						
Flexibilidade do horário de trabalho e a possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais						

Gestão da igualdade de oportunidades e igualdade de tratamento, na organização						
Forma como a organização lida com os problemas pessoais dos colaboradores.						
Equipamentos informáticos disponíveis						
Software disponível						
Equipamentos de comunicação disponíveis						
Condições de higiene						
Condições de segurança						
Serviços de refeitório						
Serviços sociais (assistência médica e de enfermagem, apoio nos gastos com a saúde, ensino etc.)						

Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências

Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Acções de formação realizadas						
Oportunidades para desenvolver novas competências						

Envolvimento ativo na organização

Indicador	Grau de Satisfação					O que falta para que o seu grau de satisfação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Envolvimento nos processos de tomada de decisão						
Envolvimento em atividades de melhoria						
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores						

Ao preencher este quadro tenha em conta que o grau de motivação:

1 = Muito desmotivado e 5 = Muito motivado.

Níveis de motivação						
Indicador	Grau de Motivação					O que falta para que o seu grau de motivação seja 5?
	1	2	3	4	5	
Motivação para aprender novos métodos de trabalho						
Motivação para desenvolver trabalho em equipe						
Motivação para participar em acções de formação						
Motivação para participar em projetos de mudança na organização						
Motivação para sugerir melhorias						

Muito obrigado pela sua colaboração.