

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO – UFRJ
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACC
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

RAPHAEL VIANA FRANÇA

ESTRATÉGIAS PARA O GESTOR: PLANEJAMENTO PARA
MANTER A MOTIVAÇÃO DA EQUIPE VISANDO O AUMENTO DA
PRODUTIVIDADE

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

RIO DE JANEIRO

2011


RAPHAEL VIANA FRANÇA



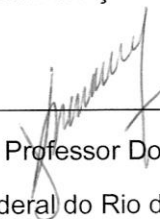
**ESTRATÉGIAS PARA O GESTOR: PLANEJAMENTO
PARA MANTER A MOTIVAÇÃO DA EQUIPE VISANDO O
AUMENTO DA PRODUTIVIDADE**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO SUBMETIDO À FACULDADE DE
ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS COMO REQUISITO
NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL EM
ADMINISTRAÇÃO.

Aprovação da Banca Examinadora:



Professor Orientador: José Albuquerque da Costa
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis



Professor Leitor: Professor Doutor Vitor Mario Iorio
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

RAPHAEL VIANA FRANÇA

**ESTRATÉGIAS PARA O GESTOR: PLANEJAMENTO
PARA MANTER A MOTIVAÇÃO DA EQUIPE VISANDO O
AUMENTO DA PRODUTIVIDADE**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO SUBMETIDO À FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS COMO REQUISITO NECESSÁRIO À OBTENÇÃO DO GRAU DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Aprovação da Banca Examinadora:

Professor Orientador: José Albuquerque da Costa
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Professor Leitor: Professor Doutor Vitor Mario Iorio
Universidade Federal do Rio de Janeiro
Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me dado a oportunidade de estudar na melhor Faculdade do Brasil e por ter me agraciado com a vida que tenho.

Agradeço aos meus pais, Nelson e Regina, e ao meu irmão, Rodrigo, pelo amor incondicional e incentivo em todas as horas.

À minha namorada, Janaína, pelo indispensável apoio tem me dado e pelo companheirismo ao longo dos anos.

Aos meus colegas de Faculdade, por toda ajuda, força e pelos bons momentos vividos ao longo do curso.

Aos professores, que nos transmitiram conhecimento, que hoje colocamos em prática tanto na vida profissional, quanto na pessoal.

E, finalmente, a todos que, de alguma forma, contribuíram com concretização de mais uma etapa da minha vida.

RESUMO

Anteriormente, as organizações tentaram, através do modelo mecanicista, impor que o trabalhador separe a realidade da vida profissional. Mas isso não é possível. O ser humano é um todo em que convivem razão e emoção, vida pessoal e profissional. A grande luta está em preparar indivíduos para gerenciar de forma harmônica as questões pessoais e profissionais.

Para trabalhar a força humana de modo que todos dêem o máximo de si, é necessário ter pessoas motivadas e satisfeitas com aquilo que fazem, assim desenvolverão com melhor qualidade suas atividades e perseguirão objetivos com maior eficácia, portanto, torna-se indispensável a qualquer empresa, independentemente do seu porte, empreender esforços para possibilitar que as pessoas sintam-se motivadas.

Hoje, busca-se gerir o que há de mais importante dentro das organizações, a sua inteligência, o seu conhecimento, isto é, as pessoas, tentando entender o que as motiva. Porque estas, quando bem geridas tornam-se o diferencial que alavanca bons resultados e prosperidade para ambas as partes, empregador e empregado.

Mas o grande desafio está em conseguir definir as diferentes motivações dos funcionários diversos e conseguir administrá-las de forma a aumentar o seu desempenho e conseqüentemente a lucratividade da organização.

ABSTRACT

Previously, the organizations tried, through the model mechanic, to impose that the worker separates the reality of the professional life. But that is no possible. The Human being is a whole, in that reason and emotion, personal and professional life live together. The great fight is in preparing individuals for managements in a harmonic way the personal and professional subjects.

To work the human force so that all give the maximum of itself, it is necessary to have motivated people and satisfied with that you/they do, they will develop like this with your better quality activities and they will pursue objectives with larger effectiveness, therefore, he/she becomes indispensable the any company, independently of your load, to undertake efforts to make possible that the people are motivated.

Today, it is looked for to manage what there is inside of more important of the organizations, your intelligence, your knowledge, that is, your people, trying to understand what motivates them. Because these when well managed they become the differential that lever good results and prosperity for both parts, employer and employee.

But the great challenge is in getting to define the several employees different motivations and to get to administer them in way to increase your acting and consequently the profitability of the organization.

SUMÁRIO:

INTRODUÇÃO	8
REFERENCIAL TEÓRICO	10
1. O QUE É MOTIVAÇÃO	10
1.1 TIPOS DE MOTIVAÇÃO	15
1.1.1 <i>TEORIA DOS FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS</i>	25
1.2 COMO CRIAR CONDIÇÕES PARA A MOTIVAÇÃO	28
1.3 MOTIVAÇÃO NAS EMPRESAS	29
1.3.1 <i>O DIA-A-DIA NAS EMPRESAS</i>	30
1.3.1.1 A SITUAÇÃO E O PROBLEMA	31
1.3.1.2 A REALIDADE ATUAL	33
1.4 ANÁLISE SWOT	34
1.5 MATRIZ BCG	36
1.6 MODELO PORTER	37
APROFUNDAMENTO DO TEMA.....	39
2. FATORES DESMOTIVANTES	39
2.1 O QUE LEVA À MOTIVAÇÃO.....	39
2.2 ALTERAÇÕES NO ESTADO DE MOTIVAÇÃO	40
2.3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO.....	41
2.4 TEORIA DAS EXPECTATIVAS	43
2.5 TEORIA DA MOTIVAÇÃO PELO CAMINHO – META.....	43
2.6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	46
2.7 BALANCED SCORECARD.....	46
3. A EMPRESA COMUNICATIVA E O FUNCIONÁRIO MOTIVADO.....	48
3.1 O QUE MOTIVA AS PESSOAS	49
3.2 COMO MOTIVAR ALGUÉM	51
3.3 É POSSÍVEL DIANTE DE SITUAÇÕES ADVERSAS?	53
3.4 OS DOIS CAMINHOS DA MOTIVAÇÃO: A AJUDA DA EMPRESA E DA PESSOA	54
CONCLUSÃO.....	58
REFERÊNCIAS	60

INTRODUÇÃO

O estudo da motivação colaborador de uma empresa passa pelo estudo dos comportamentos, condutas e dos aspectos psicológicos do colaborador frente às situações do trabalho e da sua vida como um todo.

Definir se um trabalhador esta motivado é tarefa bastante complexa, pois as necessidades e anseios variam de pessoa para pessoa. Esta análise passa por processos subjetivos. O que se percebe nas empresas é um enfoque dado à produtividade e aumento dos lucros e não no colaborador como Ser Humano.

O Homem vive em constante busca de suas realizações, da independência, liberdade e de uma boa qualidade de vida, porém para muitos, isto só será alcançado quando também os gestores se conscientizarem da importância que é focar os objetivos no Homem, e não na produtividade e no desejo insaciável do lucro ou do prestígio individual em detrimento da qualidade de vida de muitos seres humanos que estão sob sua responsabilidade.

A faceta motivacional constitui um trunfo essencial no ambiente de trabalho sadio e produtivo. O aspecto da motivação deve agregar características indispensáveis para se obter bons resultados para a organização.

Com a globalização, o aumento da competitividade entre as empresas e os custos de contratação e treinamento subindo para as alturas na maioria destas, nunca houve melhor ocasião do que agora para obter-se o melhor que os funcionários podem dar. Para conseguir-se o melhor de cada funcionário, estes devem estar motivados. Essas motivações, como vêm, começam com um único princípio: compreenda o indivíduo que quer incentivar. A competitividade e a lucratividade das empresas, hoje, não estão mais sendo decididas por máquinas ou pela capacidade de produção, mas sim pelas pessoas que trabalham nas empresas. Até a teoria da qualidade, passa antes

pela motivação dos funcionários, pois se não estiverem o mínimo motivadas não irão procurar melhorar sempre ou errar menos. Portanto, a questão da motivação se tornou de suma importância para as empresas e conhecer meios de manter todos os funcionários motivados a executar seu trabalho, é conhecer meios de buscar a qualidade total e conhecer meios de prosperar e obter o sucesso e os lucros.

O objetivo geral deste trabalho é a abordagem dos aspectos motivacionais e antimotivacionais no ambiente de trabalho, e o que as empresas estão fazendo ou deixando de fazer para manter motivados seus colaboradores.

O Objetivo específico é mostrar como as empresas podem fazer para que seus funcionários se sintam mais dedicados, verificar a percepção do gestor perante a motivação de seus colaboradores e identificar o que as empresas vêm fazendo para que seus trabalhadores possam se dedicar mais para efetuar as tarefas dentro da empresa.

Uma hipótese é mostrar que os Gestores podem usar como estratégia empresarial a valorização de seus colaboradores, motivando os mesmos a exercer sua função dentro da empresa com maior satisfação. Reconhecendo que a valorização de seus colaboradores reflete no processo de crescimento e sucesso da organização.

O presente estudo visa mostrar que boa parte dos chamados problemas organizacionais são decorrentes da falta de motivação dos seus funcionários para desenvolver seu trabalho. É buscando a satisfação dos colaboradores que as organizações conseguem chegar a um crescimento empresarial.

Somente a mudança na mentalidade gerencial será capaz de produzir bons frutos para que o ambiente de trabalho possa ser um lugar agradável, estimulante e que o trabalhador não encare como uma relação contratual, suportada por instrumentos jurídicos, com uma contrapartida financeira, e assim como um lugar onde os colaboradores fazem aquilo que gosta e ainda recebem por aquilo.

REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor compreensão do que será abordado no trabalho, a seguir serão apresentados dados e informações acerca do tema com suporte teórico e conceitual.

1. O QUE É MOTIVAÇÃO

Ao pesquisarmos essa palavra no dicionário, simplesmente será definida como “ato de motivar, exposição de motivos”, mas segundo analistas britânicos do comportamento, que pesquisam mais profundamente essa definição, pode-se chamar os motivos de “instintos” e definir como forças irracionais, compulsórias, herdadas, que dão forma virtualmente a tudo que as pessoas fazem, sentem, percebem e pensam. Essa seria uma perspectiva histórica da motivação.

Já a definição dos termos da motivação pelos psicólogos é mais sensível ao comportamento, as palavras: motivo, necessidade, impulso e instinto são usadas de maneiras específicas. Todos esses termos são constructores, processos internos hipotéticos que parecem explicar o comportamento, mas não podem ser diretamente observados ou medidos. O motivo, ou motivação, refere-se a um estado interno que resulta de uma necessidade e que ativa ou desperta comportamento usualmente dirigido ao cumprimento da necessidade ativamente.

Segundo Marco Vianna (1999, p.9):

Motivar significa colocar o combustível mais poderoso dentro do cérebro dos seres humanos que fazem parte de nossa equipe. Motivar significa colocar Deus dentro das pessoas. Introduzir entusiasmo (uma palavra grega que significa “o Deus dentro da gente”) pode representar uma mudança no ritmo físico e muito mais na cadeia emocional. Estar motivado é estar com os neurônios a plena carga, com endorfina correndo pelo corpo.

Uma pessoa motivada tem o brilho nos olhos, tem o amor à flor da pele.

Os motivos que parecem ser em grande parte estabelecidos por experiências são conhecidos simplesmente como motivos. Os que surgem para satisfazer necessidades fisiológicas básicas (alimento ou água), são chamadas de impulsos. Segundo ainda análise de motivação pelos psicólogos, podemos definir os motivos como:

- Impulsos Básicos – Como vimos anteriormente são motivos básicos para satisfazer as necessidades fisiológicas.
- Motivos Sociais – Serão os mais importantes para esse trabalho, já que são aqueles motivos cujo cumprimento depende do contato com outros seres humanos. O calor humano e a aceitação são importantes fatores para que a pessoa se sinta bem e tenha sucesso em seu ajustamento, seja em família, grupo social e principalmente no trabalho em grupo.
- Motivos para Estimulação Sensorial – As pessoas e outros animais necessitam de estimulação sensorial, seria como uma estimulação pessoal, algo que se faz e se sente melhor: assobiar, cantar, etc.
- Motivos de Crescimento – As pessoas trabalham seu potencial, seu desenvolvimento pessoal, sua criatividade. Os psicólogos acreditam que essas necessidades podem ser verificadas no trabalho, atividade, estudo, etc.

Lembrando que o motivo para realização é proveniente da necessidade de conseguir excelência, de realizar altas metas ou de ter sucesso em tarefas difíceis.

Esse motivo não é claramente necessário para a sobrevivência física do ser, mas se o realce da existência do ser estiver na competição entre as pessoas, o motivo da realização poderá ser considerado como motivo social.

Buscamos com essa passagem sobre a origem e definições da motivação para definirmos que ela é base para a vida em todos os seres vivos, mas nos humanos a necessidade por mais do que simplesmente viver nos faz

ver que fatores sociais ajudam nessa busca para a vida. Uma pessoa mais motivada se destaca desde o início de sua vida, seja em iniciativas à brincadeiras, estudo, interação social e trabalho. É justamente no trabalho que vamos nos aprofundar nesse estudo, pois uma pessoa pouco motivada pode influenciar negativamente no sucesso e na competitividade de uma empresa, o contrário certamente ocorrerá caso sua motivação seja positiva.

Compreender a motivação humana tem sim um desafio para muitos administradores e, até mesmo, psicólogos. Várias pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agirem em prol do alcance de objetivos. Analisando as enquetes a respeito do assunto percebemos que existem ainda muita confusão e desconhecimento sobre o que é e o que não é motivação. Vemos ainda que a motivação seja quase sempre relacionada com desempenho positivo.

Segundo Kondo (1991) “qualquer que seja o trabalho que estejamos considerando, motivar as pessoas que estão envolvidas é uma das mais importantes políticas e condição fundamental para que possamos atingir nossos objetivos”.

Peixoto (2001), afirma que os fatores que levam uma pessoa a caminhar em determinada direção podem-lhe ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento. É fato que muitas vezes, uma pessoa sente-se levada a fazer algo para evitar uma punição ou conquistar uma recompensa. Entretanto, em ambos os casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro, que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido. A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa. As pessoas podem, também, agir levadas por impulso interno, por uma necessidade interior. Neste caso, existe a vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação, que pode ser transformada em movimento permanente por meio da doutrinação. Aliás, é isso que as organizações produtivas buscam. Porém, na maioria das vezes, o que se vê é a aplicação de técnicas de estímulo ao movimento

imediatista. O movimento é uma situação passageira. Só dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável.

Uma das teorias mais citadas é a teoria da “hierarquia das necessidades” formulada por Abraham Maslow (CHIAVENATO, 1994).

As necessidades básicas, identificadas por Maslow, como fatores causadores de motivação são bastante aceitas, embora os aspectos hierárquicos dessas necessidades sejam questionáveis.

Segundo Maslow (apud CHIAVENATO,1994), as necessidades humanas básicas, em ordem hierárquica, são as seguintes:

1. *Necessidades fisiológicas*: São necessidades básicas para a sustentação da própria vida, tais como comida, abrigo, sono, sexo.

Segundo Maslow (apud CHIAVENATO,1994), enquanto estas necessidades não estiverem satisfeitas, outras necessidades não poderiam motivar as pessoas.

2. *Necessidade de segurança*: São necessidades de estar livre do perigo físico e do medo da perda do emprego, do abrigo, da sustentabilidade, etc.

3. *Necessidades de afiliação ou aceitação*: Por serem seres sociais, as pessoas têm necessidade de se sentirem aceitas, pertencentes a um grupo.

4. *Necessidades de estima*: Uma vez satisfeita a necessidade de afiliação, as pessoas passam a sentir necessidade de serem estimadas, respeitadas pelos outros. Passam a sentir a necessidade de poder, prestígio, status, etc.

5. *Necessidade de auto-realização*: Segundo Maslow (apud CHIAVENATO,1994), esta é a mais alta necessidade em sua hierarquia. É o desejo de tornar-se aquilo que a pessoa é capaz de ser - maximizar seu potencial, realizar tudo que seja possível.

Não é fundamental que uma necessidade esteja 100% satisfeita para surgir a seguinte. Na realidade, a maioria das pessoas normais está parcialmente satisfeita e insatisfeita em todas as necessidades básicas.

Aparentemente, funcionamos melhor quando estamos lutando por alguma coisa que necessitamos.

Para Herzberg (1973), entretanto, isto depende também do ambiente em que estivermos atuando. Concluiu que existem fatores que, se presentes, nos causam motivação, e que existem fatores que, se presentes, nos causam insatisfação.

Dos fatores que, se presentes, nos causam motivação, pode-se citar: possibilidade de crescimento pessoal, importância do trabalho, reconhecimento pelo trabalho. E os fatores que, se presentes, nos causam insatisfação: falta de boas condições de trabalho, bons salários, boas relações interpessoais.

Entretanto, Herzberg (1973) concluiu também que quando estes fatores estão presentes (boas condições de trabalho, bons salários, boas relações interpessoais) não ficamos motivados, porque consideramos estes fatores obrigatórios em qualquer ambiente.

Por isso, Herzberg (1973) chamou estes fatores de “fatores higiênicos”.

E ele chamou os primeiros fatores (possibilidade de crescimento pessoal, importância do trabalho, reconhecimento do trabalho) de fatores motivacionais.

Desta forma, Herzberg (1973) concluiu que maximizar a motivação das pessoas e minimizar a insatisfação, são processos diferentes. E que, portanto, é necessário, em primeiro lugar, eliminar os fatores que causam insatisfação nas pessoas para, depois, dar ênfase nos fatores que motivam.

Em suma:

- Somente as necessidades são os motivadores do comportamento humano.
- As necessidades são intrínsecas ao indivíduo.

- Não se pode colocar necessidades nas pessoas.
- O que se pode fazer é facilitar ou dificultar a satisfação das necessidades dos indivíduos.
- O homem saudável é motivado principalmente pela sua necessidade de se desenvolver e se realizar como pessoa.
- A principal função de qualquer organização deve ser atender a necessidade humana de uma existência provida de sentido.

Se as pessoas forem capazes de atender suas necessidades, elas gostarão de seu trabalho. Se não houver esta possibilidade, as pessoas se sentirão privadas e seu comportamento será desmotivado.

1.1 TIPOS DE MOTIVAÇÃO

De acordo com Peixoto (2001), de um modo geral, as pessoas são levadas à ação, pelos seguintes fatores:

1. *Fatores externos*: Um pai diz ao filho que ele precisa tirar boas notas na escola, um garoto faz algo que sua mãe mandou, um funcionário “obedece ao chefe”.

2. *Pressão social*: Noventa por cento das pessoas trabalha porque a sociedade espera que ela trabalhe. Muitas pessoas desejam casar porque a sociedade espera isso delas, um funcionário procura progredir na empresa porque é isso que se espera dele.

3. *Fatores internos*: Ocasionalmente encontramos pessoas que agem por conta própria. São pessoas auto motivadas que agem em função do que julgam bom para elas e para o bem comum.

São pessoas que agem, não por terem sido mandadas, nem por terem sido pressionadas pelas expectativas das pessoas que a rodeiam, mas por

consciência da conveniência de atingir objetivos fixados por elas próprias e pelo desejo de desfrutar dos frutos de suas realizações.

Para Herzberg (1973), a motivação das pessoas depende de dois fatores:

a) Fatores higiênicos. Referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, etc, correspondem à perspectiva ambiental. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados. Contudo os *fatores higiênicos* são muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. A expressão “higiene” serve exatamente para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente evitar a insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. Quando esses fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação. Por isso, são chamados *fatores insatisfacientes*.

Incluem:

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

Constituem o contexto do cargo.

b) Fatores motivacionais. Referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimentos, e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação; quando são precários. Provocam a ausência de satisfação. Por isso são chamados *fatores satisfacientes*, constituem o próprio conteúdo do cargo. Incluem:

- . Delegação de responsabilidade;
- . Liberdade de decidir como executar o trabalho;
- . Promoção;
- . Uso pleno das habilidades pessoais;
- . Estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles;
- . Simplificação do cargo (pelo próprio ocupante); e
- . Ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou verticalmente).

Em essência, a teoria dos fatores afirma que:

1. a satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo; são chamados fatores motivadores.
2. a insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são chamados fatores higiênicos.

Herzberg (1973) chegou a conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: “o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional seria nenhuma insatisfação profissional e não a satisfação”.

Para introduzir maior dose de motivação no trabalho, Herzberg (1973) propõe o enriquecimento de tarefas (*job enrichment*), que consiste em deliberadamente ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas do cargo.

Na prática, a abordagem de Herzberg (1973) enfatiza aqueles fatores que, tradicionalmente, são negligenciados e desprezados pelas organizações em favor dos fatores insatisfacientes, nas tentativas para elevar o desempenho e a satisfação do pessoal. Até certo ponto, as conclusões de Herzberg (1973) coincidem com a teoria de Maslow (apud CHIAVENATO, 1994) de que os níveis mais baixos de necessidades humanas têm relativamente pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é elevado. As abordagens de Maslow e Herzberg apresentam alguns pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla e rica a respeito da motivação do comportamento humano. Não obstante, apresentam também importantes diferenças.

Malow	Herzberg	
Auto-realização	Motivacionais	O trabalho em si Responsabilidade Progresso Crescimento
Auto-estima		Realização Reconhecimento Status
Sociais Segurança	Higiênicos	Relações Interpessoais Supervisão Colegas e Subordinados Políticas Administrativas e Empresariais Segurança no cargo Condições físicas do Trabalho
Fisiológicas		Salário Vida Pessoal

O modelo contingencial de motivação de Vroom (1997)

Enquanto a teoria de Maslow (apud CHIAVENATO, 1994) está baseada em estrutura uniforme - a hierarquia de necessidades e a de Herzberg (1973) em duas classes de fatores, ambas repousam na presunção implícita de que existe “uma maneira melhor” (*the Best way*) de motivar as pessoas, seja por meio de reconhecimento da pirâmide de necessidades humanas, seja através da aplicação dos fatores motivacionais e do enriquecimento do cargo. Todavia, a evidência, tem demonstrado que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras, conforme a situação em que estejam colocadas.

Victor H. Vroom (1997) desenvolveu uma teoria da motivação que rejeita noções preconcebidas e que reconhece essas diferenças individuais. Sua teoria se restringe exclusivamente à motivação para produzir.

Segundo Vroom (1997) existe três fatores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir.

- os objetos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos;
- a relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objetivos individuais; e

- a capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.

Para Vroom (1997) uma pessoa pode desejar aumentar a produtividade quando três condições se apresentam:

1. Objetivos pessoais do indivíduo: que pode incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento e trabalho interessante. Existem combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente.
2. Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade. Se um operário tem como importante objetivo ter salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais. Porém, se sua necessidade de aceitação social pelos outros membros do grupo é mais importante, poderá produzir abaixo do nível que consagrou como padrão de produção informal. Produzir mais poderá significar a rejeição do grupo.
3. Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade. Se um empregado acredita que um grande volume de esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, como é o caso de uma pessoa colocada em cargo sem treinamento adequado ou do operário colocado em uma linha de montagem de velocidade fixa.

Para explicar a motivação para produzir, Vroom (1997) propõe um modelo de expectativa da motivação, que se baseia em objetivos intermediários e gradativos (meios) que conduzem a um objetivo final (fins). Segundo esse modelo a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos. O indivíduo percebe as conseqüências de cada alternativa de comportamento como resultados representando uma cadeia de relações entre meios e fins. Assim, quando indivíduo procura um resultado intermediário (produtividade elevada, por exemplo), está buscando meios para alcançar resultados finais (dinheiro, benefícios sociais, apoio do supervisor, promoção ou aceitação do grupo).

Cada indivíduo tem preferências (valências) para determinados resultados finais, lembrando a teoria de campo. Uma valência positiva indica um desejo de alcançar determinado resultado final, enquanto uma valência negativa implica um desejo de fugir de determinado resultado final. Os resultados intermediários apresentam valência em função de sua relação percebida com os resultados finais desejados. Na figura acima, a produtividade elevada (resultado intermediário) não tem valências em si, mas ganha-a enquanto estiver relacionada com o desejo do indivíduo de atingir determinados resultados finais. Essa relação casual entre o resultado intermediário e resultado final é denominada *instrumentalidade*. A instrumentalidade apresenta valores que variam de +1,0 a -1,0 (como os coeficientes de correlação), dependendo de estar diretamente ligada ao alcance dos resultados finais ou não. Se, no caso acima, o indivíduo perceber que não há alguma relação entre sua produtividade elevada e o dinheiro, a instrumentalidade será zero, ou, em outros termos, de nada adianta para ele a produtividade elevada para alcançar dinheiro.

O desejo do indivíduo (valência) para uma produtividade elevada é determinado pela soma das instrumentalidades e valências de todos os resultados finais. Assim, a teoria de Vroom (1997) é denominada Modelo Contingencial de Motivação, porque enfatiza as diferenças entre as pessoas e entre os cargos. O nível de uma pessoa é contingente sob duas forças que atuam em uma situação de trabalho: as diferenças individuais e as maneiras de operacionalizá-las. A teoria de Vroom (1997) é uma teoria da motivação e não do comportamento.

Teoria da expectativa

Lawler (2000) encontrou evidências de que o dinheiro pode motivar não apenas desempenho, como também companheirismo e dedicação. Verificou que o dinheiro tem apresentado pouca potência motivacional em virtude de sua incorreta aplicação por parte das organizações. A relação não consistente entre o dinheiro e o desempenho, em muitas organizações, é devida a uma infinidade de razões, dentre as quais destaca:

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

As conclusões de Lawler (2000) são:

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

Clima Organizacional

O conceito de motivação - ao nível individual – conduz ao de *clima organizacional* – ao nível da organização.

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. 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.

O ajustamento, como a inteligência ou as aptidões, varia de uma pessoa para outra e dentro do mesmo indivíduo de um momento para outro. Varia de um *continuum* e pode ser definido em vários graus, mais do que em tipos. Um bom ajustamento denota “saúde mental”. Uma das maneiras de se definir *saúde mental* é descrever as características de pessoas mentalmente sadias.

Essas características básicas são:

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

Daí o nome de *clima organizacional* está intimamente entre os membros da organização. 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.).

Um modelo para estudar o comportamento motivacional que leva em conta os determinantes ambientais da motivação foi desenvolvido. Esse modelo baseia-se nas seguintes premissas:

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

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

3) 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.

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

5) Cada espécie de motivação é dirigida para 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 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”:

a) é percebida ou experimentada pelos membros da organização; e

b) 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. 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. Desta maneira, pode-se dizer que o *clima organizacional* influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

Modelo Contingencial de Vroom

Vroom (1997) salienta que a motivação para produzir em uma empresa é em função de três fatores determinantes, a saber:

1. *Expectativas*: objetivos individuais e a força do desejo de atingir tais objetivos. Os objetivos individuais podem incluir dinheiro, segurança no cargo,

aceitação social, reconhecimento e uma infinidade de combinações de objetivos que uma pessoa pode satisfazer simultaneamente na empresa.

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

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

1.1.1 TEORIA DOS FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS

Herzberg (1973) formulou a chamada *Teoria dos dois fatores* para explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele dois fatores orientam fortemente o comportamento das pessoas:

1. *Fatores higiênicos*: também denominados *fatores extrínsecos* ou ainda *ambientais*. Estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrange as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Os principais fatores *higiênicos* são: salários, benefícios sociais, tipo de gerência que as pessoas recebem, as condições físicas e ambientais de trabalho, clima organizacional, regimentos internos, etc.

Como essas condições são decididas pela empresa, os *fatores higiênicos* estão fora do controle dos funcionários. São, portanto, *fatores de contexto* que se situam no ambiente externo que circunda o indivíduo.

Tradicionalmente apenas *fatores higiênicos* eram levados em conta na motivação das pessoas, o trabalho, antigamente, era considerado uma atividade desagradável e para fazer com que as pessoas trabalhassem mais, tornava-se necessário o apelo para prêmios, incentivos salariais, recompensas em geral (motivação positiva) ou punições e sanções (motivação negativa).

A principal característica dos *fatores higiênicos* é que quando eles são ótimos conseguem apenas evitar a insatisfação das pessoas, pois não conseguem elevar consistentemente a satisfação e, quando a elevam, não conseguem sustentá-la por muito tempo. Porém, quando são péssimos ou precários, os *fatores higiênicos* provocam a insatisfação dos funcionários. Para a influência negativa, Herzberg (1973) lhes dá o nome de *fatores insatisfatórios*.

Fatores motivacionais: também denominados *fatores intrínsecos*, pois estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Assim sendo, *fatores motivacionais* estão sob o controle da pessoa, pois estão relacionados com aquilo que ela faz e desempenha. Os *fatores motivacionais* envolvem sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de auto-realização. Tradicionalmente, as tarefas e os cargos têm sido arranjados e definidos com a preocupação exclusiva de atender aos princípios de economia e de eficiência, esvaziando completamente os aspectos de desafio e oportunidade para a criatividade individual. Com isso, perdem o “significado psicológico” para a pessoa que os executa e passam a ter um efeito de “desmotivação”, provocando a apatia, o desinteresse e a falta de sentido psicológico, já que a empresa nada mais oferece além de *fatores higiênicos*.

A característica mais importante dos *fatores motivacionais* é que quando eles são ótimos eles elevam satisfação das pessoas no trabalho. Porém quando precários, evitam a satisfação. Pelo fato de estarem relacionados com as pessoas, recebem o nome de *fatores satisfatórios*.

- Não Satisfação (-) Fatores Motivacionais (+) Satisfação
- Insatisfação (-) Fatores Higiênicos (+) Não satisfação

Os fatores responsáveis pela satisfação no trabalho são totalmente independentes e desligados dos fatores responsáveis pela insatisfação: o oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas sim nenhuma satisfação; da mesma forma, oposto da insatisfação profissional não é a satisfação, mas a não-insatisfação.

FATORES MOTIVACIONAIS (Satisfatórios)

Conteúdo do Cargo

(Como a pessoa se sente em relação ao cargo)

1. O trabalho em si mesmo
2. Realização pessoal
3. Reconhecimento do trabalho
4. Progresso profissional
5. Responsabilidade

FATORES HIGIÊNICOS (Insatisfatórios)

Contexto do Cargo

(Como a pessoa se sente em relação à empresa)

1. As condições de trabalho
2. Salários e prêmios de produção
3. Benefícios e serviços sociais
4. Cultura Organizacional
5. Relações com o gerente

1.2 COMO CRIAR CONDIÇÕES PARA A MOTIVAÇÃO

O envolvimento em uma empresa não é mais uma via de mão única. No passado, o gerenciamento “de cima para baixo” era a regra. Os funcionários recebiam e cumpriam ordens. Sua opinião nunca era solicitada.

O gerenciamento moderno agora está exigindo que todos os níveis hierárquicos da empresa estejam envolvidos com situações adversas como ajudar e determinar a missão e os objetivos de uma empresa, analisar a estrutura da empresa, formular objetivos a longo prazo, etc.

De acordo com Jim Cairo (1999), quando se sente que faz parte de uma equipe e tem uma influência significativa nas decisões, fica mais disposto a aceitar as decisões e procurar soluções para os problemas difíceis.

Embora o sucesso pessoal não possa ser sempre quantificado, resultados mensuráveis geralmente são motivadores eficazes.

As empresas também têm sua participação na busca da motivação de sua equipe. É preciso que ela saiba sempre:

- Identificar as necessidades e anseios das pessoas;
- Buscar o trabalho que mais atrai a pessoa;
- Reconhecer o bom desempenho;
- Facilitar o desempenho;
- Projetar o trabalho de modo a torná-lo atraente;
- Adotar um sistema de recompensas ligado ao desempenho;
- Aperfeiçoar continuamente as práticas gerenciais.

De acordo com o Cairo (1999), “o *feedback* não é algo oferecido apenas por gerentes e supervisores. Um forte espírito de equipe pode ser construído quando os funcionários aprendem a motivar uns aos outros por meio do *feedback* positivo”. Para que o *feedback* seja eficaz, deve ser feito de modo adequado e sincero.

1.3 MOTIVAÇÃO NAS EMPRESAS

Os funcionários estão buscando oportunidades melhores onde e como puderem. Qualquer que seja a motivação, o desejo dos empregados de encontrar melhores opções está custando milhões às empresas em termos de perdas anuais e sem mencionar o desgaste dos gerentes que já não agüentam mais recrutar, treinar e motivar novos empregados só para vê-los partir algum tempo depois.

O que está por trás da inquietação da dificuldade de manter empregados? Eles desejam mais que dinheiro. Além disso, buscam autonomia, desafios, e um senso de que seu trabalho é significativo. São esses fatores humanos que abrem as portas para engenhosidade e o bom senso em termos da criação de um ambiente e de um sistema de recompensa que faz com que os funcionários mais importantes queiram ficar (BRANHAM, 2002).

A motivação nas empresas tem sido alvo de diversos estudos. O que é que leva realmente as pessoas estarem motivadas e mais produtivas? A grande parte dos gestores tenta encontrar resposta para esta questão. Só depois de se conhecerem as fontes de motivação dos trabalhadores é que se podem esperar ganhos adicionais, efetuando, ao mesmo tempo, uma eficaz gestão de recursos humanos. O sucesso de qualquer organização passa sem dúvida pelo nível de motivação dos seus colaboradores.

Atualmente, o dinheiro já não é o principal fator de motivação. Os trabalhadores já não são meros assalariados, vivendo em função do salário que chega ao fim do mês. Ninguém pode negar que luta por uma estabilidade econômica e financeira, mas as pessoas também se esforçam para conseguir realizarem-se profissionalmente. Mais importante que o pagamento no final do mês, é a satisfação que se pode levar para casa ao final de cada dia, sabendo que desempenharam bem as funções e que esse desempenho será reconhecido.

Segundo Vianna (1999), “as empresas triunfadoras têm permanentemente uma visão estratégica do longo prazo. Elas têm não só a

capacidade de ver a mudança, mas, sobretudo de fazer acontecer a mudança”. E saber reconhecer o desempenho dos funcionários é uma tarefa cada vez mais praticada.

As empresas que de alguma maneira já descobriram a origem da motivação dos seus colaboradores, devem trabalhar no sentido de mantê-la e incrementar, de forma a maximizar as potencialidades dos seus mais importantes recursos: as pessoas. Um bom gestor é aquele que consegue gerir as aptidões e competências que se movem na empresa. Se o gestor adaptar os seus métodos de gestão às capacidades e talentos revelados pelos seus colaboradores, haverá uma resposta muito mais positiva por parte dos mesmos.

1.3.1 O DIA-A-DIA NAS EMPRESAS

É muito comum hoje em dia as pessoas ouvirem falar em enxugamento do quadro pessoal, reengenharia, competitividade, globalização e uma infinidade de outros termos usados nos meios empresariais como armas para enfrentar a concorrência cada vez mais acirrada entre as empresas.

Com o acirramento da competitividade entre as empresas e, principalmente com as quebras de diversos paradigmas, como a quase extinção do protecionismo em diversos países, as empresas passaram a adotar mudanças radicais na sua filosofia. Onde antes havia o paternalismo, hoje há o meritalismo, onde antes havia atividades meio, hoje há a terceirização.

A partir daí, surge um novo conceito que, pelo que parece, chegou para ficar: Qualidade Total. A qualidade surge como mais do que uma filosofia, como uma ferramenta que prega o fim dos defeitos, retrabalho e da insatisfação do cliente. Oriunda do Japão, apesar de introduzida pelo americano Deming, encaixou-se como uma luva no contexto moderno ocidental e rapidamente mostrou resultados. A padronização e a automação trouxeram uma significativa melhoria no padrão de qualidade dos produtos ocidentais,

além de substancial redução nos custos, aumentando a competitividade desses produtos frente aos produtos orientais. Por trás disso existe a reestruturação de funções e cargos, bem como a redução de níveis hierárquicos.

“Um número crescente de empresas reconhece hoje que o investimento em qualidade é um dos mais lucrativos que elas podem fazer. Não fazer nada custa muito mais caro.” (Moller, 1992)

Muitas empresas gastam de 20 a 30% do seu faturamento na produção e no reparo de trabalho mal feitos, corrigindo defeitos, sucateando produtos defeituosos, resolvendo conflitos internos e lidando com reclamações. A má qualidade prejudica a imagem da empresa e seu custo é incalculável.

Investir em qualidade produz: Menos defeitos, produtos melhores, posição financeira melhor, maior bem-estar, menor giro de pessoal, menos absenteísmo, clientes satisfeitos e uma imagem melhor. As pesquisas mostram que a qualidade consegue uma parcela de mercado maior que os preços mais baixos.

1.3.1.1 A SITUAÇÃO E O PROBLEMA

Quem não almeja no desempenho de suas funções, um reconhecimento a nível pessoal de seus talentos e potenciais, até mesmo por um mínimo desejo de satisfazer o seu ego.

Antes, quando alguém se destacava na sua função, era comum classificá-la como um referencial no seu meio de trabalho. Mesmo reconhecendo que essas situações davam margem ao aparecimento de injustiças e favorecimento, as pessoas sentiam-se mais envolvidas com o trabalho e com os resultados alcançados.

À medida que as mudanças foram tornando-se mais intensas, tornou-se necessário que se começasse a determinar que tipo de postura e atitudes as pessoas deviam passar a adotar diante das cada vez mais rigorosas exigências de qualidade.

Certamente, as medidas permanentes já discutidas constituem importante tipo de ação. Porém, uma reflexão mais profunda sobre a maneira como nós costumamos agir revela que, na análise de resultados, tendemos a concentrar nossas ações corretivas exclusivamente na detecção de resultados anormais que sejam indesejáveis na verificação de suas causas e na eliminação destas. As fraquezas e deficiências atraem a nossa atenção com maior facilidade do que os bons resultados, e, portanto são reconhecidas com mais rapidez.

Quando um ponto fraco for encontrado, deverá haver algum ponto forte nem sempre evidente. Contudo, enquanto os defeitos e as falhas sobressaem, os méritos e os pontos fortes são muitas vezes difíceis de ser reconhecidos. Para as medidas permanentes e estabilizadoras é fundamental tentarmos, incisivamente, reconhecer esses pontos positivos tão difíceis de descobrir, e não ter aversão ao esforço requerido para obter a maioria deles.

Entretanto, se os pontos vantajosos forem reconhecidos e a pessoa for elogiada em virtude disso, ela ficará contente pelo fato de ter sido reconhecida, e o autor do elogio sentirá que é necessário executar algo mais que apenas elogiar. Esses sentimentos constituem a base sobre a qual essas idéias poderão ser desenvolvidas.

Certas pessoas defendem a aplicação da metodologia conhecida como “administração por objetivos”, que se originou nos Estados Unidos. A idéia básica dessa metodologia é que, primeiramente, um tópico seja selecionado e, individualmente ou em grupos, por eles mesmos, metas de melhoria relacionadas com esse tópico e tentem atingi-las. Os resultados atingidos são então avaliados, verificando-se quão próximo eles chegaram das metas estabelecidas.

1.3.1.2 A REALIDADE ATUAL

Quando se conquista um bom resultado no trabalho sempre há satisfação diante dos colegas, que aceitam os resultados sem usar evasivas e congratulam pelos mesmos. Por outro lado ficam muito envergonhadas se seus colegas zombam de uma derrota.

É mais importante que as empresas estabeleçam meios eficazes de recompensar as pessoas sem envolver o financeiro. Embora ganhar dinheiro não seja a única razão para as pessoas terem um emprego, trabalho e dinheiro sempre estiveram fortemente ligados.

Entretanto, conforme o nível de educação se eleva e o padrão de vida melhora, o valor do dinheiro que se recebe pelo trabalho parece diminuir rapidamente. O aumento das taxas de absenteísmo nos países ocidentais pode ser entendido como uma manifestação disso.

Não há dúvida de que estamos progredindo, ainda que devagar, estamos. Parece que começa a existir um princípio de reviravolta no paradigma da realidade humana das empresas. O conjunto positivo de clima, ambiente, motivação e felicidade dos empregados é um fator de sucesso para quem deseja implementar uma trajetória de desenvolvimento estratégico de longo prazo em uma organização. Pelo menos é assim que deveria ser analisado e, felizmente, é nisso que acredita uma pequena, mas crescente parcela dos empresários e executivos brasileiros.

Existem três pilares básicos que devemos concentrar nossa atenção e reflexão. Eles representam a vinculação entre pessoas motivadas e resultados estratégicos.

1- *Seres humanos motivados produzem mais*; essa afirmação ainda não é entendida pela maioria dos gestores;

2- *Os clientes vêem a empresa através dos olhos de seus funcionários*; um empregado infeliz, mesmo tentando demonstrar o contrário, certamente afugentará os clientes;

3- *Um clima excelente atrairá os melhores talentos do mercado; ao mesmo tempo em que o desemprego aumenta, os talentos se tornam cada vez mais raros e escassos.*

Por isso, cuidado! O ser humano qualificado está cada vez mais seletivo. Um clima organizacional ruim significa perder seus melhores talentos para a concorrência.

1.4 ANÁLISE SWOT

Sabe-se que a análise SWOT é uma poderosa ferramenta “que estrutura a elaboração de análises para a construção de planejamentos estratégicos de um determinado tema” (ANSOFF, apud CARTURAN, 2009, p. 26)³. A sigla SWOT vem das iniciais das palavras inglesas *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), pois estes são justamente os pontos a serem analisados. As forças e fraquezas constituem o ambiente interno, enquanto as oportunidades e ameaças, o ambiente externo.

Forças - Vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes.

Fraquezas - Desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes.

Oportunidades - Aspectos positivos da envolvente com potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa.

Ameaças - Aspectos negativos da envolvente com potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Reconhecimento Profissional Recompensas Promoções	Punições Ausência de Feedback Falta de condições de trabalho Burocracia
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Acesso aos Superiores Benefícios Sociais Segurança no Cargo Novas Oportunidades	Assédio dos Concorrentes Melhor ambiente organizacional Boas Condições de trabalho

Os benefícios da análise SWOT se encontram na correlação dos fatores externos e internos para criação de uma matriz estratégica. A seguir, estratégias retiradas da análise da Matriz Swot.

MAXI-MAXI - Quando a empresa deve se esforçar para maximizar suas forças para capitalizar em novas oportunidades. Estratégias: a utilização do reconhecimento profissional para manutenção dos empregados motivados; a utilização de promoções e recompensas para atrair novos funcionários com qualidade.

MAXI-MINI - O quanto a organização deve se esforçar para utilizar suas forças para aparar ou minimizar suas ameaças. Estratégias: aproveitar o assédio dos concorrentes para melhorar as condições de trabalho e minimizar a perda dos melhores para empresas que possam ser mais atrativas;

MINI-MAXI - Desenvolvimento de estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que, simultaneamente, aproveitem as oportunidades emergentes. Estratégias: melhorar o acesso dos funcionários aos seus superiores facilitando o *feedback*; proporcionar melhores benefícios sociais e segurança evitando perda de funcionários para os concorrentes.

MINI-MINI - Estratégia defensiva para minimizar as fraquezas internas da organização e evitar ameaças externas. Estratégias: melhorar o ambiente organizacional e as condições de trabalho para minimizar ameaças de concorrentes.

1.5 MATRIZ BCG

A Matriz BCG é uma análise gráfica desenvolvida por Bruce Henderson para a empresa de consultoria empresarial americana Boston Consulting Group em 1970. Seu objetivo é suportar a análise de portfólio de produtos ou de unidades de negócio baseado no conceito de ciclo de vida do produto. Ela é utilizada para alocar recursos em atividades de gestão de marcas e produtos, planejamento estratégico e análise de portfólio. Seu eixo vertical corresponde a taxa de crescimento anual do produto no mercado. O eixo horizontal sinaliza a participação relativa do produto no mercado em relação ao seu maior concorrente.



Fonte: www.portaldomarketing.com.br

Kotler (2000) explica as quatro células que compõem a Matriz BCG da seguinte forma:

Pontos de Interrogação - São negócios que operam em mercados de alto crescimento, mas que têm baixas participações relativas, exigindo alto investimento. É usado o termo Ponto de Interrogação porque a empresa deve analisar/questionar a permanência desse produto ou serviço. Trazendo para este trabalho, esse ponto seriam os benefícios sociais, devido ao alto custo e ao

retorno nem sempre garantido.

Estrelas - Se o negócio do tipo Ponto de Interrogação é bem sucedido, ele se torna uma Estrela. Um produto Estrela é líder no mercado de alto crescimento, porém, ainda não produz um fluxo de caixa positivo. A empresa deve gastar recursos substanciais para acompanhar a alta taxa de crescimento e repelir os ataques dos concorrentes. O ambiente de trabalho, tanto físico, quanto mental, mas ainda não gera grandes resultados por necessitar, ainda, de alto investimento.

Vaca Leiteira - Gera muito caixa. Como a taxa de participação relativa no mercado já caiu, a empresa não precisa mais financiar expansões de capacidade. No caso desse trabalho, a vaca leiteira seriam os salários. Apesar de estar caindo, os salários continuam mantendo os funcionários nas empresas.

Animais de Estimação - São produtos com pequenas participações em mercados de baixo crescimento. Geram baixos lucros ou até prejuízos. Caso a empresa apresente produtos que sejam animais de estimação, ela deverá avaliar se está mantendo esses negócios por boas razões ou por razões sentimentais.

Por meio da Matriz BCG, as empresas podem trabalhar estrategicamente seus programas, a fim de otimizar seus recursos e investimentos, de acordo com a taxa de crescimento/participação no mercado.

1.6 MODELO PORTER

Maximiano (2006) afirma que “o entendimento das forças competitivas de um ramo e negócios é fundamental para o desenvolvimento da estratégia”. A análise do ambiente externo pode ser realizada por meio do modelo de cinco forças da competitividade, desenvolvido por Michael Porter na década de 70.

O modelo possibilita analisar o grau de atratividade de um setor da economia. Este modelo identifica um conjunto de cinco forças que afetam a competitividade, dentre os quais uma das forças está dentro do próprio

setor e os demais são externos. Dessa forma, Porter sugere a aplicação de três estratégias baseadas: no custo, na diferenciação e no enfoque.

Porter (1986) diz que a organização que desenvolver com sucesso a estratégia de enfoque pode obter potencialmente retornos acima da média para seu setor. A estratégia de enfoque significa que a empresa possui ou uma estratégia de baixo custo, ou de alta diferenciação, ou ambas. Assim como as duas outras estratégias genéricas, a estratégia de enfoque proporciona defesas contra cada uma das cinco forças competitivas, mas o enfoque pode ser usado para selecionar metas menos vulneráveis a bens substitutos, ou produtos em que os concorrentes são mais fracos.

Os funcionários melhores qualificados possuem graus de exigências maiores que os de média e baixa qualificação. Assim, a alta gerência necessita definir que tipo de funcionário deseja ter em sua empresa, para investir em estratégias de contratação e manutenção dos seus funcionários. Os incentivos que a organização pretende ofertar aos empregados precisam estar de acordo com o mercado, pois, se não estiverem, a concorrência irá atrás dos melhores, onde quer que estejam.

Analisar com precisão esse modelo lhe dará as possibilidades que ocorrerão no futuro. A competição entre as empresas estão cada vez mais acirrada. E a busca por funcionários qualificados, também. Assim se observa a necessidade de ter as estratégias muito bem traçadas e seguidas, pois um erro pode colocar o futuro em risco.



APROFUNDAMENTO DO TEMA

2. FATORES DESMOTIVANTES

2.1 O QUE LEVA À MOTIVAÇÃO

O futuro de uma empresa depende ela conseguir satisfazer os requisitos de qualidade do mundo exterior. Ela precisa produzir e entregar bens e serviços que satisfaçam as exigências e expectativas de clientes usuários.

Em anos recentes, cresceu o interesse pela qualidade de serviços. Deve-se esperar uma revolução de qualidade na indústria de serviços.

No ponto de vista atual, presta-se muito pouca atenção à qualidade das pessoas, cujos esforços são cruciais para a qualidade tanto de produtos como de serviços. Os esforços e o desempenho dos indivíduos determinam a percepção, pelos clientes, da qualidade dos serviços, a qual se toma quase sinônimo de qualidade pessoal.

O melhor lugar para se iniciar o desenvolvimento da qualidade, em empresa, é com o desempenho do indivíduo e suas atitudes com relação à qualidade, um processo de desenvolvimento da qualidade. Altos níveis de qualidade pessoal contribuem para altos níveis de qualidade nos departamentos.

Uma empresa de qualidade possui ambiente e clientes satisfeitos. Clientes satisfeitos traduzem-se em melhores resultados financeiros, imagem melhor e um futuro mais brilhante. Um senso de orgulho pelas realizações da empresa cria um senso geral de bem-estar na mesma e encoraja o desenvolvimento de um ambiente criativo, do espírito de equipe e de um nível mais elevado de qualidade pessoal.

As pesquisas em empresas revelam que nem todos os funcionários estão motivados a fazer o melhor possível todos os dias. Um grande estudo da

força de trabalho nos Estados Unidos, conduzidos em 1983 pelo *Public Agenda Forum* revelou os seguintes resultados alarmantes:

- Menos de 25% dos funcionários responderam 'sim' à pergunta: Você sempre faz o melhor possível?
- Metade dos entrevistados disse que não dedicavam ao trabalho mais esforço que aquele necessário para manterem seus empregos.
- 75% dos funcionários admitiram que poderiam ser muito mais eficazes do que estavam sendo naquele momento.

Os funcionários disseram que a razão para que o seu desempenho insatisfatório era que eles não se sentiam motivados a fazer o esforço que sabiam ser capazes de fazer.

A tarefa mais importante da gerencia é motivar pessoas, o recurso mais valioso da organização, para que façam o melhor possível. É função da gerência inspirar cada um e todos os funcionários, para que tenham um alto padrão de qualidade pessoal.

Pode haver uma grande diferença entre aquilo que uma pessoa é capaz de fazer e aquilo que realmente ela faz. O desempenho de um empregado pode oscilar muito, em diferentes situações. Para desenvolver a qualidade pessoal é necessário entender essas situações.

2.2 ALTERAÇÕES NO ESTADO DE MOTIVAÇÃO

O nível de desempenho de uma pessoa pode ser definido como o nível de qualidade do seu presente desempenho em uma certa situação, influenciado tanto por aquilo que você espera de si mesmo, como pelas exigências que os outros colocam sobre o seu desempenho. O nível de desempenho é diretamente proporcional ao grau de motivação de cada um.

O grau de motivação não é estático. Ele muda constantemente. Pode mudar drasticamente de um minuto para outro. As pessoas estão sujeitas a influências variáveis que podem elevar ou baixar o grau de motivação.

O fator que mais influencia a motivação de cada um é a auto-estima. O nível da motivação é determinado pelo reconhecimento que se recebe. O reconhecimento pode ser dado pelos outros e pela própria pessoa.

A atenção positiva quase sempre eleva o nível de motivação. O quanto ela pode afetá-lo depende de quem está dedicando a atenção, como ela é demonstrada e do fato de senti-la merecida. Repreensões e críticas também elevam ou abaixam a motivação, dependendo de como sejam feitas. Isto é conceituado como qualquer espécie de atenção que as pessoas sejam capazes de demonstrar. As atenções, melhor chamar de menções, são os meios mais poderosos para desenvolver ou minar a auto-estima.

Cada vez que alguém recebe uma menção positiva ou negativa, ela é registrada no cérebro, em uma espécie de “conta corrente” com uma coluna de débitos e uma de créditos. Quando predominam os positivos, a motivação é alta, quando são os negativos que predominam a motivação é baixa.

2.3 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Motivação é o conjunto de motivos que levam o indivíduo a agir de uma determinada forma. Se as pessoas forem forçadas, estarão realizando o trabalho apenas por pressão. Agem porque julgam que têm de fazê-lo, mas se estiveram motivadas farão a escolha certa para realizar o trabalho de forma correta porque significará algo para elas.

Os funcionários precisam de uma liderança forte, motivada e vibrante. O líder deve ser acima de tudo um “espelho”, o que significa demonstrar atitudes e comportamentos que sirvam de exemplo para motivar sua equipe. Deve vestir a camisa da empresa, vibrando com a sua função, planos, sonhos e tarefas, contagiando a todos que o cercam.

Ninguém motiva as pessoas. As pessoas são motivadas para agir e obter resultados (motivação = indução à ação). Ex.: um funcionário de desempenho mediano que você força a cumprir instruções sob ameaça de demissão. Você acha que isto o tornaria um funcionário bem sucedido? Claro que não! Ele não foi motivado, apenas foi forçado a executar movimentos sob pena de ser demitido.

A motivação é diferente em pessoas diferentes. É preciso identificar o nível de motivação de cada pessoa. Muitos já estão motivados. Outros estão em busca de bens e desafios, e precisam de muita motivação.

Mostre ao profissional como ele está indo. É desanimador para o profissional não saber que estágio se encontra. Precisamos demonstrar aos nossos comandados como o trabalho deles se encaixa nos objetivos da empresa, se estão no caminho certo e que eles estão sendo observados.

Reconheça o valor pessoal. Uma grande motivação é também o elogio. Os funcionários sempre cometem erros, mas não é interessante ficar só observando o que fazem de errado. É muito importante observar e reconhecer o que estão fazendo certo e bem feito, pois os motivará a continuar fazendo bem feito.

Embora as teorias de conteúdo estático da motivação nos alertem para os tipos de fatores que podem energizar o comportamento humano, elas têm sido criticadas em diversos níveis. A pesquisa tem indicado, por exemplo, que as pessoas variam consideravelmente no modo como reagem aos mesmos aspectos de seus trabalhos, que muitas necessidades diferentes podem estar em ação simultaneamente, e que podem haver outros fatores além de necessidades insatisfeitas influenciando a motivação. Além disso, como os modelos de conteúdo enfocam no instante e não na previsão do comportamento, foram desenvolvidas outras teorias para explicar mais plenamente o processo de motivação em termos dos fatores que dirigem o comportamento.

2.4 TEORIA DAS EXPECTATIVAS

O modelo básico do processo de motivação é chamado de Teoria das Expectativas; o modelo supõe que a motivação é uma função de três componentes:

- 1) *expectativa* - uma expectativa de desempenho, no sentido de que um esforço maior trará um bom desempenho
- 2) *instrumentalidade* - uma percepção de desempenho – resultado, no sentido de que um bom desempenho trará certos resultados ou recompensas.
- 3) *valência* - o valor ou atração de uma certa recompensa ou resultado para pessoa.

Assim, para que um indivíduo esteja motivado ele precisa dar valor ao resultado ou à recompensa, precisa acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor e que resultará em recompensas e resultados maiores.

As principais implicações que podem ser extraídas da Teoria das expectativas são:

1. As recompensas ou outros resultados para motivar as pessoas precisam ser desejadas por esses indivíduos.
2. Se os funcionários tiverem de ser motivados, precisam perceber que a diferença ou resultados (válidos).
3. Os funcionários também precisam perceber que o esforço (comportamento) resultará em bom desempenho.

2.5 TEORIA DA MOTIVAÇÃO PELO CAMINHO – META

Outra teoria do processo de motivação, derivada da Teoria das Expectativas é o modelo Caminho – Meta. Embora essa abordagem seja

frequentemente mencionada em termos de eficácia da liderança, seu enfoque básico é o exame da motivação e o modo como um diagnóstico pode influenciar a administração.

Um problema básico da Teoria Caminho – Meta consiste nas dificuldades envolvidas na operacionalização de seus elementos teóricos: caminho, meta, estilo de liderança.

O principal ponto aqui é que os gerentes podem motivar as pessoas aumentando os benefícios pessoais da realização de trabalhos/metast (procurando aumentar a valência de uma específica).

A motivação cairá se a meta individual ou a meta de um departamento, uma empresa não forem suficientemente claras. O mesmo acontecerá se alguém não compreender porque está executando uma tarefa específica. Conhecer a meta e compreender porque um trabalho esta sendo feito são pré-requisitos para o comportamento e para se atingir um alto nível de motivação. Para manter a motivação, é preciso manter as pessoas informadas a respeito dos resultados do projeto geral, do qual seus trabalhos fazem parte.

Nos termos da Teoria do Estabelecimento de Metas, os gerentes devem: estabelecer metas claras e específicas para seus subordinados; fazer metas suficientemente difíceis para serem percebidas como desafiantes, mas não tão difíceis para serem consideradas impossíveis; e envolver os subordinados no estabelecimento de metas quando for possível.

O ambiente de trabalho, sob aspecto psicológico, tem influência marcante no nível de motivação. Diversos fatores determinam o aumento ou a diminuição da motivação no ambiente de trabalho.

Entre os fatores que aumentam a motivação destacam-se:

- respeito mútuo
- abertura
- informação
- altos padrões éticos

- confiança
- segurança
- tolerância
- ênfase nos pontos fortes das pessoas
- bom humor
- cordialidade
- prioridade às pessoas

E entre os fatores que abaixam a motivação destacam-se:

- burocracia
- políticas de poder
- medo
- desconfiança
- frieza
- ênfase nos erros e pontos fracos das pessoas
- boatos
- inconsistências
- prioridade aos sistemas

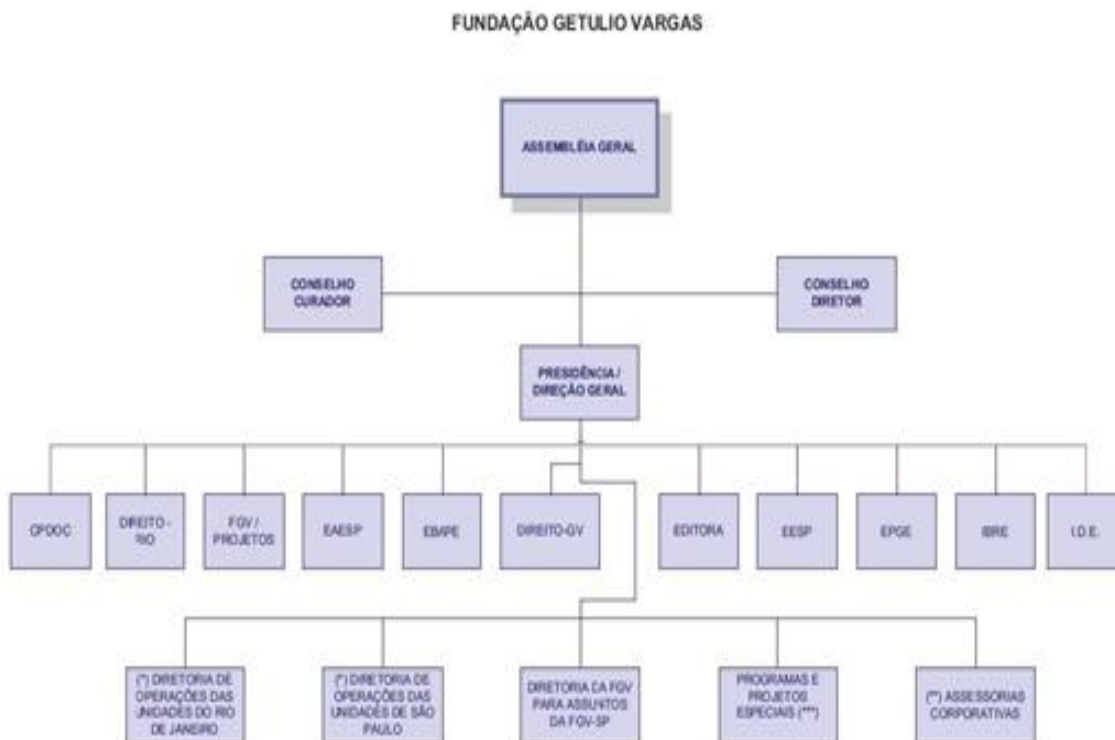
A experiência e as habilidades das pessoas no trato com uma tarefa específica podem influenciar positiva ou negativamente seus níveis de motivação. A inexperiência e a falta de habilidade podem fazer com que algumas pessoas se sintam inseguras, reduzindo a motivação. Para a maioria das pessoas o aumento da experiência e das habilidades eleva o nível de motivação.

A maioria das pessoas faz grandes esforços, e assim com alta motivação, quando se inicia uma coisa nova, um novo trabalho, uma nova amizade, assim por diante. Porém, quando acaba a novidade, o nível de motivação passa a ser influenciado com maior facilidade, positiva e negativamente, pelo nível de motivação dos outros.

E essa influência será especialmente grande se os níveis deles forem muitos diferentes do seu próprio. As pessoas são particularmente influenciadas pelo nível de motivação de seus colegas mais próximos, seu chefe e das pessoas que lhes impõem respeito.

2.6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Uma estrutura organizacional bem definida de uma empresa motiva seus funcionários. É fundamental para os empregados saber até onde eles podem chegar dentro da corporação. Um organograma de difícil entendimento desmotiva as pessoas, pois trabalhar sem ter a certeza de que pode ser promovido ninguém deseja. Abaixo, temos um exemplo de um organograma.



Fonte: Manual Administrativo e Financeiro da FGV

2.7 BALANCED SCORECARD

O seu surgimento está relacionado com as limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, o que não deixa de ser um dos problemas do planejamento estratégico, uma importante ferramenta de gestão

estratégica. O BSC motiva melhorias não incrementais em áreas críticas, tais como desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados.

Kaplan & Norton (1997) definiram inicialmente o BSC como um sistema de mensuração do desempenho e posteriormente, como um sistema de gestão estratégica.

Através do Balanced ScoreCard podemos criar estratégias para manter os funcionários motivados e interessados em vestir a camisa da empresa.

Uma questão crucial a ser debatida e que o BSC irá nos ajudar é a perspectiva *Financeira*, que nos dirá até onde podemos investir para incentivar os empregados, sendo os Indicadores Financeiros fundamentais para definir essa questão.

Na Perspectiva do *Cliente*, segundo Kaplan e Norton (1996), o conjunto de ofertas de valor deve ser sempre específico e próprio de cada empresa. No entanto, deve incluir fatores-chave, que determinam a satisfação dos clientes. Em nosso trabalho os clientes são os funcionários. Neste caso a alta administração deve levar em conta os interesses dos mesmos e colocar em prática o que for viável.

Na Perspectiva dos *Processos Internos do Negócio* incluindo a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade. Contudo, cada vez mais, os elos entre os processos internos da companhia e os de outras, das companhias colaboradoras, estão muito unidos, a ponto de exigirem que também sejam considerados. É importante ter os processos bem definidos para que estejam claros para os empregados, ou então, a perda para concorrência será inevitável. Para não perder, utilizando a perspectiva do BSC, a empresa deve identificar quais as atividades e quais os processos necessários para assegurar a satisfação das necessidades dos clientes.

Neste trabalho, a perspectiva mais importante é a do *Aprendizado e Crescimento*. Deve identificar-se qual a infra-estrutura que a empresa deve adotar para poder crescer e desenvolver-se no longo prazo. Assim sendo, toda a parte interna da empresa (trabalhadores, gestores) deve trabalhar em

conjunto no processo contínuo de aprendizagem e aperfeiçoamento da organização. Desse modo, a motivação será inerente a todos os níveis da organização.



3. A EMPRESA COMUNICATIVA E O FUNCIONÁRIO MOTIVADO

Motivação não é algo que possa ser diretamente observado. Inferimos a existência da motivação observando o comportamento dos indivíduos. Um comportamento motivado se caracteriza pela energia contida nele e está sempre dirigido para atingir uma meta ou a realização de um objetivo.

Motivo pode ser definido como “algo interno que leva o indivíduo a manter um comportamento orientado para um objetivo”. Alguns motivos, como a fome, a sede, o sexo, etc. são considerados não aprendidos, isto é, naturais da espécie.

Como relata Claude Lévy-Leboyer (1994), “assim como não se muda a sociedade por decreto, não se motiva os indivíduos com regulamentos e punições, com cenouras e bastões”.

Assim, ao procurar desempenhar-se bem no exercício da profissão, um indivíduo pode estar motivado pela necessidade de dinheiro, de aprovação social e de afiliação.

3.1 O QUE MOTIVA AS PESSOAS

Segundo Kondo (1999) “o que há de mais importante quando estamos trabalhando, quer estejamos executando uma tarefa por nós mesmos ou fazendo com que colegas ou subordinados a executem, é alcançar os reais objetivos do trabalho”. Um dos pré-requisitos para ser bem sucedido nisso é que esses objetivos reais do trabalho tenham sido claramente expostos às pessoas envolvidas e que elas tenham entendido e reconhecido a importância de atingi-los.

Tentar motivar as pessoas é muito difícil por causa das diferenças individuais e de como elas interagem com sua própria personalidade e motivação. Algumas atitudes são levadas em consideração para o alcance deste objetivo como:

- Reconhecimento
- Ser tratado como pessoa
- Ser tratado de modo justo
- Ser ouvido;
- Desafios;
- Novas oportunidades;
- Orgulho do próprio trabalho;
- Condições de trabalho adequadas;
- Sensação de ser útil;

- Ser aceito como é.

De acordo com Leigh Branham (2002), as pessoas que garantem o sucesso da empresa são as que a mesma valoriza, aquelas que não se devem perder, as indispensáveis, as mais difíceis de substituir, aquelas que custam mais para substituir e as que são mais importantes para o sucesso da estratégia de negócios da empresa.

Na maioria dos casos, os dois fatores mais importantes a ser considerado são o custo e a dificuldade de encontrar um substituto e, evidentemente, o valor da contribuição do funcionário. Novamente BRANHAM (2002) especifica que de um ponto de vista de desempenho, os funcionários tendem a se enquadrar nas seguintes categorias:

1. Desempenho estelar – São os trabalhadores mais “valiosos”, aqueles que têm alto desempenho e consistentemente excedem as suas expectativas e as de seus clientes. A empresa conta com ele para lidar com a mudança e alcançar os objetivos desejados;

2. Alto desempenho – Como talvez eles não recebam tanta atenção e reconhecimento por seu desempenho consistente de alta qualidade como os funcionários de desempenho estelar, são mais facilmente recrutados pela concorrência. São importantes para o sucesso da empresa porque geralmente atendem ou excedem as expectativas;

3. Desempenho constante – Embora talvez não consigam alcançar os resultados obtidos pelos dois primeiros grupos, esses são geralmente competentes, confiáveis e leais. Geralmente são pontuais e estão dispostos a trabalhar além da hora se forem recompensados por isso.

4. Desempenho ruim ou marginal – São os trabalhadores funcionalmente ineficazes – pessoas que foram mal contratadas ou estão mal alinhadas nas funções erradas, ou aquelas com atitudes ruins, pouca ética profissional. Embora sejam minorias nas empresas, pessoas desse porte representam maior parte dos erros, acidentes e roubos.

A retenção seletiva é um processo que deve ser usado pela gerência para minimizar a perda das pessoas nos três primeiros grupos e passar essas do último grupo para outras funções onde elas possam ser mais bem sucedidas.

3.2 COMO MOTIVAR ALGUÉM

Quando se dá uma ordem a alguém, é fundamental expor clara os reais objetivos do trabalho e, ao mesmo tempo, conceder tanta liberdade quanto possível com relação aos meios e métodos a serem aplicados para que se alcancem esses objetivos. Isso fará que as pessoas responsáveis pela execução do trabalho assumam um forte senso de responsabilidade.

Quando são designadas uma pessoa ou um grupo para executar uma tarefa em particular, é preciso que eles assumam um forte senso de responsabilidade para que os objetivos sejam atingidos. Entretanto, é importante que essa pessoa mantenha, ao mesmo tempo, um forte interesse por outras tarefas com as quais a sua está relacionada.

Na Europa e nos Estados Unidos a motivação passou a ser vista como um problema a partir do início da década de 70. Houve intensa discussão sobre os prós e contras do processo de produção em linhas baseado no sistema taylorista e seus efeitos que levam à desumanização. E esses países caracterizavam-se por traçar linhas de demarcação de tarefas claras e restringir para que as pessoas cumpram sua responsabilidade dentro de limites rígidos. Nos países onde isso não ocorria, o forte interesse comum que funcionários relacionados entre si demonstram pelas áreas de trabalho contínuas tem favorecido o espírito do trabalho em equipe.

Apontar claramente os objetivos do trabalho e dar trabalho e dar liberdade para a escolha dos meios e métodos está relacionado com isso. Trata-se de uma abordagem que propõe a cooperação com diversidade, envolvendo pessoas com diferentes temperamentos e estilos de atuação e estimula a criatividade.

Contratar um profissional que, além de atender aos requisitos de

competência inerentes ao cargo a ser preenchido, esteja plenamente motivado para as novas funções é uma das tarefas mais complexas exercidas por quem ocupa cargo de liderança nas organizações. Em alguns casos, isso ocorre porque falta ao líder (por desconhecimento ou excesso de confiança em sua intuição para descobrir talentos) uma ferramenta adequada para avaliar se o profissional preenche devidamente todos os requisitos para ocupar o cargo vago.

Para superar esse desafio é necessário observar, além da capacidade técnica, a personalidade do profissional (comunicação, estilo de trabalho, estilo de liderança, estresse, leque de recursos, tomada de decisão, atitude frente à vida, atitude frente aos outros). Cada vez mais esses “traços de inclinações” passam a ser mais significativos para reconhecer se um indivíduo está apto a desempenhar bem uma determinada função. Quanto mais alta for a capacidade em identificar essas aptidões, interesses e habilidades dos colaboradores, menor é a probabilidade de erros de contratações e promoções.

Um modelo que vem atraindo a atenção das empresas na Europa e nos Estados Unidos é o modelo HumanGuide®. Baseado nas teorias do psicanalista Leopold Szondi (que afirma que, embora os indivíduos sejam diferentes essencialmente, existem semelhanças que permitem fazer previsões sobre o seu comportamento futuro) o teste visa identificar os fatores que compõem o perfil de inclinação único de cada indivíduo, favorecendo o seu desenvolvimento no contexto profissional. O método foi concebido para identificar de maneira rápida e simples (via internet) os fatores pulsionais que determinam as escolhas e o modo particular do indivíduo agir e se comportar no ambiente de trabalho.

A transparência na aplicação e avaliação do teste também beneficia o próprio profissional. Quanto mais consciente de suas necessidades, de seus conflitos, de seus limites e de suas potencialidades, maiores as suas chances de enfrentar os desafios da carreira. Afinal, a produtividade tende sempre a aumentar quando busca atender as motivações inerentes à sua personalidade.

3.3 É POSSÍVEL DIANTE DE SITUAÇÕES ADVERSAS?

Sim, é a resposta para essa pergunta. Mas como se consegue isso em situações adversas, se em condições normais as coisas já são tão difíceis? Aí que entra o papel do líder.

Todos sabem que uma liderança competente é essencial para a consecução dos objetivos do trabalho e para a melhoria do desempenho. Considerar a questão da liderança é sempre importante, mas percebe-se que se está lidando com uma questão abstrata.

Liderar significa fazer com que, em primeiro lugar, os subordinados assimilem bem o objetivo comum de seu grupo e, então, mobilizá-los na busca da sua consecução. Assim sendo, o exercício da liderança implica tentar convencer os subordinados a aceitar os objetivos do trabalho, fazê-los perceber sua importância e, tendo em vista a consecução desses objetivos, demonstrar tenacidade e paciência. Além disso, liderar pressupõe orientar, desenvolver e incentivar os subordinados.

Os líderes devem agir quando seus subordinados não podem, ou seja, liderar nos momentos de crise e devem desenvolver subordinados capazes. Os líderes não devem usar meios para atingir o sucesso que impliquem no sacrifício de seus subordinados e devem dar-lhes conselhos adequados nos momentos certos.

Quanto maiores são adversidades enfrentadas pelas pessoas enquanto empreendem esforços para que os objetivos sejam alcançados, maior é a satisfação quando as realizações são conquistadas. Na realidade, é justamente por haver adversidades que as pessoas exploram toda a sua engenhosidade para superá-las. Esse tipo de esforço favorece naturalmente o desenvolvimento da criatividade e influi, também, no desenvolvimento das capacidades.

É verdade que envolver e convencer um grande número de pessoas é um trabalho que toma muito tempo. Entretanto, se esse tipo de participação desenvolver as capacidades de todos os membros do grupo, o tempo necessário para se atingir as decisões ser encurtado e, além disso, a qualidade

do planejamento em si será melhorada. Os efeitos positivos decorrentes são, portanto, incomensuráveis.

3.4 OS DOIS CAMINHOS DA MOTIVAÇÃO: A AJUDA DA EMPRESA E DA PESSOA

Por melhor que se estruture a organização, que se descrevam as competências, as atribuições dos cargos e as funções, e até mesmo que se planeje o trabalho segundo os critérios mais técnicos e científicos existentes, não é possível formalizar o comportamento humano enquadrando-o em leis normas e regulamentos.

O homem motivado não se circunscreve à organização que o emprega trabalho, para ele, é um meio de manifestação na sociedade e na história, não uma simples fonte de subsistência.

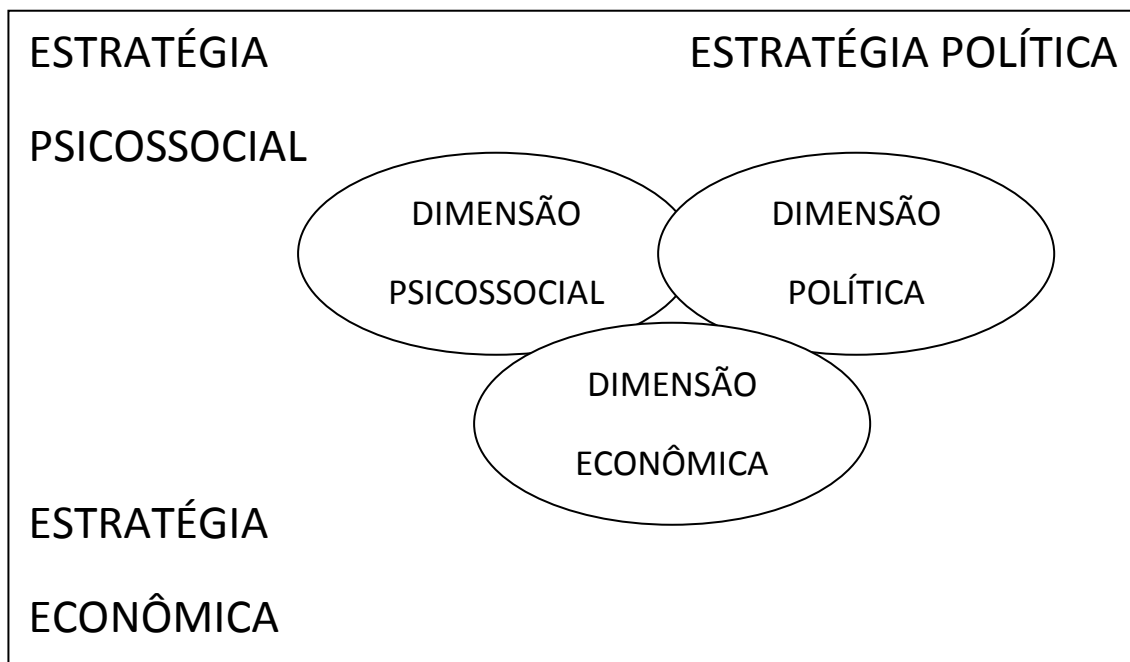
O comportamento é motivado é impulsionado por valores que encontram respaldo nas necessidades superiores do indivíduo, ao passo, que o de subsistência é impulsionado pela busca da redução da insatisfação.

COMPORTAMENTO DE SUBSISTÊNCIA (FATOR DE MANUTENÇÃO)	COMPORTAMENTO MOTIVADO (FATORES DE MOTIVAÇÃO)
Busca de: Plano de benefícios excelente Estilo de supervisão amigável Boas condições físicas de trabalho Boas relações interpessoais Bom salário Estabilidade garantida Posição social respeitável (status) Orientações claras sobre as tarefas	Busca de: Realização Profissional Reconhecimento pela competência Responsabilidade pelo trabalho Qualificação profissional Expressão criativa através do trabalho Autoconhecimento Desenvolvimento de seu potencial Poder nas interações funcionais Participação nas decisões

Quando não encontra condições de se realizar e se desenvolver na organização, o homem adota uma série de comportamentos alternativos como forma de manter-se em equilíbrio mínimo consigo mesmo. O preço é alto. Em

troca de salário e de segurança, ele submete-se à assinar ponto todos os dias durante 35 anos. Nesse purgatório ele aguarda, vegetando ou com a vida suspensa, pelo benefício final tão merecido. A bendita aposentadoria. Atualmente existem exemplos de que é possível fazer da organização um ambiente saudável, e do trabalho ali executado, algo realmente motivador para o ser humano.

As principais estratégias motivacionais são apresentadas na figura a seguir:



Estratégia econômica de motivação

São as medidas tomadas para se obter maior produtividade, acompanhadas de aperfeiçoamento tecnológico e melhor controle dos recursos materiais. A participação nos ganhos ou nos lucros é uma medida econômica de motivação.

Estratégia psicossocial de motivação

Esta estratégia compreende as medidas no sentido de reestruturação dos aspectos psicológicos, sociais e culturais, de modo a aumentar a coesão e

a harmonia das relações humanas, em torno de valores e símbolos assumidos coletivamente.

Estratégia política de motivação

O conceito de estratégia política, neste trabalho, as medidas conducentes a mudança das relações de poder entre os grupos organizacionais, principalmente entre aquelas responsáveis pela administração, planejamento e controle e, aqueles envolvidos na execução direta das tarefas produtivas.

Em resumo, a estratégia motivacional deve integrar as três dimensões seguintes: Psicossocial, Política e Econômica.

Os motivos fundamentais do ser humano

São quatro os motivos fundamentais da existência humana: o ser, o poder, o saber e o ter.

- O indivíduo motivado para ser, caracteriza seu desempenho pela busca da realização. Existem duas manifestações desse motivo: a artística e a mística.
- O indivíduo cuja motivação é o poder tem como necessidade suprema a conquista e ascendência sobre os outros.
- O indivíduo orientado para o saber faz do conhecimento a razão da sua existência
- O indivíduo orientado para o ter, caracteriza-se pela exacerbação da necessidade de adquirir e acumular bens materiais. Acumula bens que podem ser considerados supérfluos e, às vezes, além de possuir coisas materiais sente prazer em “possuir” pessoas.

O comportamento motivado é impulsionado por valores que encontram respaldo nas necessidades superiores do indivíduo, ao passo que o de subsistência é impulsionado pela busca da redução da insatisfação.

Qualidade de vida

Deve-se interpretar a qualidade de vida como valor da vida, que é determinado pela habilidade de pessoa de realizar certos objetivos em sua vida. A qualidade de vida não é sinônimo de vida plena, fisiológica, psicológica ou emocional. Uma empresa pode construir um ambiente de trabalho propício para que os funcionários se motivem ou se mantenham motivados. As atitudes da empresa são:

- Compromisso com os objetivos de planejamento; a expectativa com o crescimento através do seu trabalho na empresa.
- A forma de como o líder atua no dia-a-dia. Que ele se sinta recompensado por salário de acordo com suas necessidades.
- Adequação de sua atividade ao seu perfil individual

De acordo com Cecília W. Bergamini (1997) “os fatores de satisfação que estão fora das pessoas só podem ser entendidos como reforçadores de comportamentos e como tal têm efeito passageiro”. Se a empresa não investe profissionalmente em seus funcionários, a satisfação refletida naquele momento transforma-se em descontentamento e relaxamento, gerando assim prejuízos organizacionais.

CONCLUSÃO

A motivação procura explicar porque as pessoas se comportam. Vimos que a Administração Científica de Taylor segundo o qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho.

A experiência e pesquisas feitas tiveram o mérito de demonstrar que o pagamento ou recompensa salarial – mesmo quando efetuado em bases justas ou generosas – não é o único fator decisivo na satisfação do trabalhador dentro da situação de trabalho. Alguns pesquisadores passaram a chamar a atenção para uma nova teoria da motivação antagônica à do *homo economicus*: o ser humano é motivado, não por estímulos econômicos e salariais, mas por recompensas sociais, simbólicas e não materiais.

Toda necessidade cria um estado de tensão no indivíduo, uma predisposição à ação. Quando um objeto exequível é encontrado, ele adquire uma *valência positiva*, e um vetor é despertado para dirigir *locomoção* para o objeto. Quando a tensão é excessiva (muita fome, por exemplo), ela pode tumultuar a percepção do ambiente e desorientar o comportamento do indivíduo. Se surge uma *barreira*, ocorre a frustração.

A compreensão da motivação do comportamento supõe o conhecimento das necessidades humanas. A *Teoria das Relações Humanas* constatou a existência das necessidades humanas básicas. O comportamento humano é determinado por causas que, às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle do homem. Essas causas se chamam *necessidades* ou *motivos*: são forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento. A *motivação* se refere ao comportamento que é causado por *necessidades* dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades. Satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar e, assim por diante. As necessidades motivam o comportamento

humano dando-lhe direção e conteúdo. Ao longo de sua vida, o homem evolui por três *níveis* ou *estágios de motivação*.

Na verdade motivação é algo endógeno, ou seja, só o próprio indivíduo pode se motivar. Os líderes e treinamentos de motivação só tentam despertar algo dentro da pessoa que faça com que ela se motive. Por melhor que sejam esses líderes e esses treinamentos se a pessoa a ser motivada não quiser, não adianta.

Outro fato importante a ser destacado é que são tantos os fatores que interferem na motivação que, de indivíduo para indivíduo estes podem mudar. Por isso a dificuldade de motivar as pessoas de uma empresa como um todo. A valorização humana é o ponto chave para o desempenho garantido do profissional dentro da empresa; o que as pessoas mais querem em qualquer profissão que desejam seguir o resto de suas atitudes e desempenho, seja ele remunerativo ou através de promoções como melhores cargos, melhores ambientes de trabalho e mais liberdade para exporem suas idéias.

O certo é que a pessoa que faz aquilo que gosta, tem reconhecimento e recompensa por isto, recompensa esta que viabilize suas necessidades; estará motivado sempre a executar seu trabalho e a executá-lo da melhor maneira possível.

REFERÊNCIAS

BAHIA, Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

BRANHAM, Leigh. **Motivando pessoas que fazem a diferença**: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa. Tradução: Adriana C. Rieche. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial**: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.

CAIRO, Jim. **Como estimular e cumprir objetivos**: técnicas para atingir e encorajar sua equipe. São Paulo: Market Brooks Brasil, 1999.

CARVALHO, Antônio V. de. **Aprendizagem Organizacional em Tempos de Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHIAVENATO, Alberto. **Gerenciamento pessoas**: o passo decisivo para administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

COVEY, Stephen R. "Emotional Bank Accounts". **Journal for Quality and Participation**, Dec. 1994. p. 36-38.

HELLER, Robert. **Como Motivar Pessoas** - seu guia de estratégia pessoal. São Paulo: Pubifolha, 1999.

HERZBERG, Frederick. O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho. In: HAMPTON, David. R. **Conceitos de Comportamento na Administração**. São Paulo: EPU, 1973.

KINNI, Theodore B. "Motivating the Unmotivated". **Quality Digest**. Marc. 1993. p. 28-33.

KONDO, Yoshio. **Motivação Humana** – um fator-chave para o gerenciamento. São Paulo: Gente, 1999.

KOTLER, Phillip. **Administração de Marketing: a Edição do Novo Milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4 ed. rev., atual e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

LAWER; MOHRMAN, AM. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

LÉVY-LEBOYER, Claude. **A Crise das Motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MATTOS, Ruy de Alencar. **Gerência e Democracia nas Organizações**. Brasília: Livres, 1988.

MELLO, F. J. de. **Concepção Psicossomática: Visão Atual**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes** – estruturas em cinco configurações. Tradução: Cyro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.

MULLER, C. **O Lado Humano da Qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

REDFIELD, Charles E. **Comunicações Administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

STIMSON, Nancy. **Treinando seus Funcionários: o guia do Manager**. São Paulo, CLIO Editora, 1994.

VIANNA, Marco Aurélio F. **Motivação, Liderança e Lucro** – a Trilogia para uma empresa de sucesso. 3 ed. São Paulo: Gente, 1999.

VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, Não de Pessoal**. São Paulo: Campus, 1997.

WEIL, P. & TOMPAKOW, R. **O Corpo fala a linguagem Silenciosa da Comunicação não-verbal**. Rio de Janeiro: Vozes, 1986.