FACULDADE SÃO LUÍS DE FRANÇA
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

JANISON NASCIMENTO SANTOS

POLITICAS DE MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR DA PONTALTURISMO LTDA: DESEMPENHO MOTIVACIONAL DE 2007 A 2011.

ARACAJU-SE
NOVEMBRO 2011

FACULDADE SÃO LUÍS DE FRANÇA
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

JANISON NASCIMENTO SANTOS

POLITICAS DE MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR DA PONTALTURISMO LTDA: DESEMPENHO MOTIVACIONAL DE 2007 A 2011

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade São Luis de França como um dos pré requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração de empresas. Sob orientação da Profª Msc. Andréa Santos Ribeiro.

ARACAJU-SE
NOVEMBRO 2011

FACULDADE SÃO LUÍS DE FRANÇA
COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

JANISON NASCIMENTO SANTOS

POLITICAS DE MOTIVAÇÃO DO COLABORADOR DA PONTALTURISMO LTDA: DESEMPENHO MOTIVACIONAL DE 2007 A 2011

Trabalho de conclusão de Curso apresentado à Faculdade São Luis de França como um dos pré requisitos para obtenção do grau de Bacharel em Administração de empresas. Sob orientação da Profª Msc. Andréa Santos Ribeiro.

Aprovado(a) em: ___/____/_____

_____

Coordenadora do Curso de Administração de Empresas Andréa Santos Ribeiro

ARACAJU-SE
NOVEMBRO 2011

RESUMO

O presente artigo traz uma análise teórica acerca das contribuições da Políticas de Motivação do colaborador por Competências na consecução dos objetivos organizacionais. O estudo de revisão também suscita uma reflexão sobre os principais fatores que vêm influenciando a moderna gestão por competências humanas e organizacionais. A metodologia empregada foi a revisão de literatura, por intermédio de um referencial teórico selecionado, visando o alcance do objetivo proposto. Ademais, o estudo demonstrou que por meio da gestão por competência é possível a consecução dos objetivos empresarias, por meio da melhoraria no desempenho dos colaboradores, vez que as pessoas com maior desenvolvimento em habilidades e competências poderão contribuir para um melhor ambiente de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Políticas de Motivação do Colaborador. Contexto Motivacional.

ABSTRACT

This article presents a theoretical analysis about the contributions of the employee's Political Motivation Competency in achieving organizational objectives. The review study also raises a discussion of the main factors that have influenced the modern management of human and organizational skills. The methodology used was a literature review, through a selected theoretical framework, aiming to reach the proposed objective. Furthermore, the study showed that through the management of competence is possible to achieve the business goals, by improving the performance of employees, since people with higher skills development and skills can contribute to a better working environment.

KEYWORDS: Policies Employee Motivation. Motivational Context.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 6
1.1. Situação Problematica. 7
1.2. Objetivos. 7
1.2.1- Objetivos Geral. 7
1.2.2 – Objetvos Especificos. 7
2. - HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO 7
3 - REVISÃO DA LITERATURA 8
4. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO 10
4.1. Forças Motivacionais 12
5. TIPOS DE NECESSIDADES 13
5.1. Hierarquia Das Necessidades Segundo Maslow 13
5.1.1. Necessidades Fisiológicas 13
5.1.2. Necessidades De Segurança 14
5.1.3. Necessidades Sociais 14
5.1.4. Necessidades De Estima 14
5.1.5. Necessidades De Auto-Realização 14
5.1.6. Necessidades Secundárias 15
5.1.7. Ciclo Motivacional 15
5.2. Fatores De Herzberg 16
5.3.Modelo De Erc De Aldefer 16
5.3.1. Necessidades De Existência 16
5.3.2. Necessidades De Relacionamento 16
5.3.3. Necessidades De Crescimento 17
5.4. Comparação Entre Os Modelos: Maslow, Herzberg E Alderfer 17
5.5. A Motivação Extrínseca 17
5.6. A Motivação Intrínseca 18
6. CLIMA ORGANIZACIONAL 20
7. UMA VISÃO SISTÊMICA SOBRE A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES 22
8 . POLÍTICAS, SISTEMAS DE RECOMPENSA E CULTURA DA ORGANIZAÇÃO 22
9. MUDANÇAS NAS VARIÁVEIS DA SITUAÇÃO DE TRABALHO 23
10. TEORIA MOTIVACIONAL A SERVIÇO DA PRÁTICA NO TRABALHO 24
10.1. As Teorias Da Motivação Do Trabalho 25
10.2. Fatores Internos Ao Indivíduo 26
10.3. Os Incentivos Motivacionais 27
10.4. Motivação A Chave Dos Resultados 28
10.4.1. Questão Da Motivação 31
11. - ESTUDO DA ARTE 32
12 - REFLEXÕES FINAIS 34
13. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 35

1. INTRODUÇÃO

Ultimamente, muito se tem falado em Política Motivacional no ambiente de trabalho, isto é, sobre as condições físicas e psicológicas que permitem ao trabalhador alcançar uma auto-realização no trabalho, e render mais em nível de produtividade para a organização.

É importante ressaltar que o ser humano traz consigo sentimentos, ambições; cria expectativas, envolve-se, busca o crescimento dentro daquilo que desenvolve e realiza, que não trabalha somente para a obtenção do salário, que se frustra com a falta de reconhecimento e crescimento profissional, que se aborrece com o descaso dos gestores que apenas lhe cobram a tarefa e nem sempre o orientam para a real situação da organização, que o tratam apenas como uma peça a mais no processo de produção.

A preocupação principal da MOTIVAÇÃO é criar um ambiente dentro da empresa onde as pessoas possam se sentir bem com a gerência, com elas mesmas e com seus colegas de trabalho, e possam participar ativamente das decisões da empresa, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo.

A Política motivacional, portanto, pode ser definida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organizações, onde se destacam dois aspectos importantes: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional.

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

Nas teorias clássica e científica, o enfoque motivacional era baseado na remuneração do funcionário, porém, se observa no decorrer do processo, uma maior preocupação por parte de empregado em manter seu emprego do que na própria remuneração. Isso demonstra que o aspecto econômico é somente um dos fatores motivacionais, existindo, no entanto, outros fatores que também tem sua relevância.

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

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

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

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

1.1. Situação Problemática.

Os resultados revelaram que a maioria dos funcionários encontram-se insatisfeito com a qualidade de vida no trabalho, embora esteja insatisfeitos com a remuneração e pela forma que eram representado pelos seus gestores. Como a MOTIVAÇÃO intervém no desempenho dos seus colaboradores?

1.2. Objetivos.

1.2.1- Objetivos Geral.

- Identificar o nível de satisfação com que os funcionários da empresa Pontal Turismo Ltda, estão desempenhando suas funções.

1.2.2 – Objetivos Específicos.

- Identificar como é o relacionamento individual dos funcionários com a liderança e com os colegas;
- Identificar a satisfação dos funcionários em relação ao salário, carga horária e oportunidade de crescimento;
- Identificar se o funcionário se considera motivado e valorizado.

2. - HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

Fundada em 1987 e hoje contando com 56 funcionários, distribuídos em 8 lojas de atendimento para dar melhor apoio à clientela, a Pontal está nos principais endereços da cidades de Aracaju e Salvador, além da Sala Vip do Aeroporto de Aracaju. A Pontal aposta na inovação, com constantes investimentos em tecnologia, equipamentos e estruturação do atendimento, buscando sempre serviços diferenciais para oferecer a seus clientes. Todos os

Consultores de Viagem contam com terminais individualizados, acessando diretamente as centrais de reservas de companhias aéreas, hotéis, locadoras de automóveis e obtendo confirmações instantâneas de qualquer serviço de viagem. Ao longo dos anos, tornou-se a maior emissora de bilhetes aéreos e líder na venda de excursões nacionais e internacionais no Estado de Sergipe.

A Pontal Turismo também é uma agência globalizada na Internet e está em conexão direta com milhões de clientes do mundo inteiro. O site da Pontal oferece opção de reservar vôos, hotéis e carros sempre em tempo real, 24 horas por dia e 365 dias por ano. Os clientes também podem pesquisar vôos, hotéis e carros por disponibilidade e melhor tarifa, sempre com uma resposta imediata. Todas as nossas unidades contam com o apoio do maior Sistema Global de Reservas On-Line, o AMADEUS. O sistema nos disponibiliza confirmações instantâneas de vôos, hotéis e carros. Também somos participantes do sistema BSP-IATA, através do qual utilizamos formulários padronizados, com impressão de bilhetes automatizados de todas as companhias aéreas nacionais e internacionais. Tudo isso contribui para um atendimento eficiente e rápido, com informações precisas, além de possibilitar o cumprimento da política de viagens de cada empresa, bem como das preferências do passageiro (restrições, refeições, assento, etc.), de forma a garantir o melhor serviço em viagem. Hoje, a empresa é responsável por 30% das vendas de passagem aérea no Estado. Sua prestação de serviços, que é de excelente qualidade, tem grande contribuição para esse sucesso, dando-lhe a oportunidade de reconhecimento do mercado consumidor.

A Pontal busca aliar o cumprimento de suas obrigações às idéias e projetos de contínuo crescimento no mercado, através de um planejamento que visa alcançar a liderança de vendas de passagem aérea, consolidando cada vez a satisfação e a qualidade do serviço, com a qual trabalha com exclusividade, não só no Estado Sergipano, mas no Nordeste como um todo.

3 - REVISÃO DA LITERATURA

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

É um processo que governa escolhas entre comportamentos; e uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes. Geralmente é

empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção e etc (Aguiar, 1992).

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

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

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

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

Durante muito tempo, pensou-se que os objetivos motivacionais fossem genéricos, como mostram seus principais estudiosos, Maslow, McGregor e até mesmo Herzberg. Ora acreditava-se que as pessoas buscavam seqüencialmente determinados objetivos — isto é, tão logo tivessem atingido alguns deles, partiriam necessariamente à busca de outros, também já previsíveis — ora descobria-se que há objetivos que não são propriamente perseguidos, mas são condições que asseguram a insatisfação das pessoas num grau de desconforto mínimo, e que outros são realmente perseguidos e, quando encontrados, de fato trazem muita satisfação ao indivíduo. Herzberg denominou-os, respectivamente, fatores higiênicos e motivacionais (Bergamini, 1997; Kondo, 1994 ; Qualidade Total, 1996).

Não se pretende discutir nenhuma dessas teorias em particular, mas tentar um novo enfoque, mais em termos de como se passa a psicodinâmica interna motivacional, do que em

termos de levantar os tipos de objetivos perseguidos pelas pessoas (Chiavenato, 1991). Os estudos atuais da psicologia, pelo fato de se terem refinado mais em termos de pesquisa das diferenças individuais, mostram que essa tarefa seria praticamente impossível, pois o ser humano é bastante complexo e ter-se-ia que trabalhar com um número impraticável de variáveis, e não se poderia dimensioná-las corretamente para que se esgotasse de maneira científica a realidade de vivência do homem (Bergamini, 1997 ; Johnson, 1997).

O assunto não comporta, portanto, uma quantificação, bem como uma qualificação rigorosa e exatamente científica, mas muito da observação do comportamento das pessoas pode ser utilizado para explicar alguns aspectos interessantes sobre o tema (Davis & Newstron, 1992). Não se pode fazer uma estimativa de quando se conseguirá abranger devidamente todo o problema, mas é possível compreender o comportamento motivacional, pelo menos se pensarmos em termos das surpresas que dia a dia chefes e supervisores têm ao lidar com seus subordinados (Fleury & Fischer, 1989).

4. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

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

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

- Quais as exigências que se tem feito ao engenheiro que trabalha como gerente?
- O que as empresas estão exigindo de um Psicólogo do Trabalho?
- É possível mapear a cultura organizacional do serviço público de todo um Estado?
- Como lidar com o insucesso no recrutamento de pessoal?
- Devem-se utilizar testes psicológicos em processos de seleção de pessoal?

- O trabalho pode ser visto como sintoma?
- Qual a relação que existe entre as relações de trabalho e a administração de recursos humanos?
- Que teorias servem de base à Psicologia do Trabalho?
- Mas, em se tratando de trabalho, o que é manter uma pessoa ou equipe motivada e quais os objetivos de se manter esta motivação?

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

A integração e a produtividade do trabalhador são desafios difíceis e, aparentemente, até impossíveis de serem obtidos na conjuntura atual, em que o conflito entre o capital e o trabalho aumentou de maneira assustadora em todas as partes do mundo (Berger, 1986).

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

O que todos gostariam de fazer é criar um ambiente no qual pessoas gostem de trabalhar e no qual as pessoas trabalhem bem, um ambiente de trabalho que ajude a enriquecer a vida dos trabalhadores. Este ambiente deveria satisfazer tanto os requerimentos do trabalhador quanto do seu empregador, atendendo as necessidades da comunidade como um todo (Goniliart & Kelly, 1997).

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

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

4.1. Forças Motivacionais

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

● Motivação para a Realização

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

Pessoas motivadas pela realização trabalham mais, quando seus supervisores oferecem uma avaliação detalhada de seus comportamentos no trabalho e tendem a escolher colaboradores que sejam tecnicamente capazes, sem se importar com os sentimentos pessoais que possam ter por eles (Lessa, 1999).

● Motivação por Afiliação

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

● Motivação para a Competência

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

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

● Motivação para o Poder

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

Existem dois tipos de motivação pelo poder:

- Necessidade de poder institucional – é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda a organização. As pessoas com essas características se tornam excelentes administradores.
- Necessidade de poder pessoal – é a necessidade de influenciar o Comportamento dos outros para prestígio pessoal. As pessoas com essas características têm tendência a ser um líder mal sucedido.

5. TIPOS DE NECESSIDADES

5.1. Hierarquia Das Necessidades Segundo Maslow

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

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

5.1.1. Necessidades Fisiológicas

São as necessidades inatas, ou biológicas. Sua principal característica é a premência e exige satisfação cíclica e reiterada para garantir a preservação da espécie e sobrevivência do indivíduo. São predominantes sobre todas as demais necessidades. São elas: fome, abrigo, repouso, sexo, etc.

- Problemas Relacionados: quando essas necessidades não são satisfeitas, elas dominam a direção do comportamento da pessoa.

5.1.2. Necessidades De Segurança

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

● Problemas Relacionados: quando essas necessidades não são satisfeitas, causam incerteza e insegurança.

5.1.3. Necessidades Sociais

Surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) estão relativamente satisfeitas. São as necessidades de associação, participação e aceitação por parte dos colegas; a amizade, o afeto e o amor são seus pontos altos.

● Problemas Relacionados: quando essas necessidades não são satisfeitas, conduzem geralmente à falta de adaptação social e à solidão.

5.1.4. Necessidades De Estima

São as necessidades relacionadas com a auto-avaliação e autoestima. Envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, necessidade de reconhecimento e aprovação social, de status, prestígio, consideração.

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

5.1.5. Necessidades De Auto-Realização

São as necessidades humanas mais elevadas e que estão no topo da hierarquia. Estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole, competência.

São as necessidades de cada pessoa realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana. Pode ser expressada pelo impulso do indivíduo se tornar mais do que é e vir a ser tudo o que pode ser. Enquanto as quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas com recompensas externas, esta só pode ser satisfeita a nível

de interior pessoal, com o sentimento de realização, não sendo observada nem controlada por outras pessoas.

● Problemas Relacionados: esta pode ser insaciável, ou seja, quanto mais a pessoa obtém recompensas que a satisfaçam, mais importante ela se torna e mais ela desejará satisfazer-se (Lopes, 1980).

5.1.6. Necessidades Secundárias

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

5.1.7. Ciclo Motivacional

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

A satisfação da necessidade está diretamente proporcional do estado de equilíbrio. Porém quando este ciclo não se completa este conflito pode ser resolvido a partir de três maneiras diferentes (Bergamini, 1997):

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

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

Compensação da necessidade: Quando o ciclo é bloqueado, o impedimento da

satisfação e compensado por um desvio em contato para aliviar a tensão.

5.2. Fatores De Herzberg

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

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

- Sentimentos Negativos
- Neutro
- Sentimentos positivos
- Ausência – Fatores de Manutenção – Presença

5.3.Modelo De Erc De Aldefer

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

5.3.1. Necessidades De Existência

Combinam fatores fisiológicos e de segurança. Ex: Salário, condição do ambiente de trabalho, segurança no cargo e benefícios.

5.3.2. Necessidades De Relacionamento

Eenvolve ser compreendido e aceito pelas pessoas que se relacionam com o indivíduo dentro e fora do trabalho.

5.3.3. Necessidades De Crescimento

Envolvem tanto o desejo de auto-estima como o de auto- realização.

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

5.4. Comparação Entre Os Modelos: Maslow, Herzberg E Alderfer

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

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

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

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

5.5. A Motivação Extrínseca

Vários teóricos se dedicaram ao estudo da motivação extrínseca, porém foram os comportamentalistas que desenvolveram um estudo mais apurado sobre esse tema, defendendo a teoria de que qualquer comportamento pode ser modificado por meio das técnicas de condicionamento (Bergamini, 1997). Em relação à questão dos motivos, para os Behavioristas, motivação, por exemplo, é sinônimo de condicionamento (Coda, 1905). Dois são os conceitos chaves na compreensão do comportamento humano dentro da escola Behaviorista (Davis & Newstron, 1992). O primeiro é o estímulo definido como qualquer

modificação que venha ocorrer com uma ou mais variáveis do meio ambiente. O segundo é o de resposta entendida como reação comportamental do sujeito submetido aos estímulos inexistentes no meio ambiente (Iman, 1996).

Entendido dentro do referencial Behaviorista, o homem pode não apresentar nenhuma resposta comportamental caso não seja estimulado a isso por meio de uma variável que esteja fora dele (Aprendendo, 1997). Todo seu comportamento foi aprendido por condicionamentos induzidos por fatores extrínsecos à sua personalidade (Bergamini, 1997). Assim, cada pessoa nada mais é do que a resultante de tudo aquilo que lhe foi ensinado, em termos do processo de ligação entre os estímulos que sofrem as reações que emitem para adaptar- se às variáveis ambientais que foi submetido (Coda, 1905). Partindo do pressuposto comportamentalista de que o comportamento humano possa ser planejado, modelado ou mudado por meio da utilização adequada dos vários tipos de recompensas ou punições disponíveis no meio ambiente, podemos entender que motivação extrínseca seria este estímulo externo, positivo que busca uma resposta
também positiva, através da modificação de um comportamento inadequado (Davis e Newstron, 1992; Fischlowitz, 1970 ; Fleury e Fischer, 1989).

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

Constituem o contexto do cargo (Bergamini, 1997) :

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

5.6. A Motivação Intrínseca

Segundo "Bergamini (1977), é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Esta força é vista como um impulso que leva os seres vivos

à ação. E esses impulsos são considerados como os representantes de determinadas formas de comportamento, por meio das quais os seres vivos procuram restabelecer o equilíbrio. Esse equilíbrio nunca é alcançado; e a satisfação nunca é plena, pois é exatamente o desequilíbrio orgânico e/ou psicológico que impulsiona o ser humano à buscar daquilo que seja capaz de saciar as carências vigentes, naquele dado momento.

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

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

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

Quando falamos de necessidade e conseqüentemente de motivação, precisamos examinar as diferenças individuais, para chegarmos à um conhecimento mais realista do que se passa naquele momento com cada um. O objetivo motivacional é, então, percebido a cada momento particular e a direção da busca será determinada por um fator interno e individual (kondo, 1994).

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

No caso das organizações, nada melhor como exemplo, do que observarmos como fica claro comprovar este tipo de motivação, quando o funcionário atua em uma função que lhe permite auto-realização proporcionando desta forma a elevação de sua auto-estima. Quando isso acontece, a sua eficiência é comprovada e produz resultados os quais superam a expectativa da empresa.

6. CLIMA ORGANIZACIONAL

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

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

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

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

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

típicos de situações em que os membros se defrontam abertamente com a organização (como nos casos de greves, piquetes etc).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7. UMA VISÃO SISTÊMICA SOBRE A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

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

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

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

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

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

8 . POLÍTICAS, SISTEMAS DE RECOMPENSA E CULTURA DA ORGANIZAÇÃO

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

As políticas de pessoal: Como as escalas de salários e os benefícios para os empregados (férias, pensões e coisas do tipo, geralmente tem pouco impacto sobre o desempenho do indivíduo. Mas essas políticas afetam o desejo dos empregados

permanecerem na organização ou saírem dela e a capacidade que ela tem de atrair novos empregados (Blankstad, 1997; Peters, 1997).

O Sistema de recompensas: Da organização guia as ações que tem maior impacto sobre a motivação e o desempenho individual dos trabalhadores. Aumento de salários, bonificações e promoções podem ser grandes motivadores do desempenho individual desde que sejam administrados com eficácia (Blankstad, 1997; Peters, 1997).

A cultura organizacional: As normas, valores e crenças compartilhadas por seus membros pode melhorar ou piorar o desempenho do indivíduo. Por exemplo um antigo empregado com uma cultura altamente formal pode experimentar alguma dificuldade de se ajustar as culturas mais informais de uma organização, além disso, certos tipos de cultura têm probabilidade de ser mais bem sucedida do que outras na motivação dos empregados. Culturas que estimulem o respeito pelos empregados, que os integrem no processo decisório e que lhes dêem autonomia no planejamento e na execução de tarefas, encorajam um desempenho melhor do que as culturas altamente segmentadas. O dinheiro é o incentivo mais óbvio e mais freqüentemente utilizado, mas não é o único meio de motivar empregados. De fato, presumindo que eles percebam sua compensação como sendo justa, os trabalhadores de hoje em dia respondem a incentivos não monetários como férias extras, horários flexíveis, creche para os filhos, instalações recreativas no local de trabalho e transporte patrocinado pela empresa. Incentivos financeiros que não são salários e as bonificações também tem lugar num sistema de incentivo; entre eles estão os planos de pensão com retirada antecipada participação acionária na empresa, contribuições dadas pela empresa para educação e empréstimos para compra de carros ou de casas (Blankstad, 1997; Peters, 1997).

9. MUDANÇAS NAS VARIÁVEIS DA SITUAÇÃO DE TRABALHO

As variáveis fundamentais da situação de trabalho que é a ação, a política e a cultura organizacional começaram a representar um papel mais importante na prática organizacional contemporânea, especialmente depois de terem sido submetidos a um clima de mudança influenciado por vários fatores internos e externos. Vamos considerar um desses fatores: a tendência para o downsinzing, ou a redução da força de trabalho de uma empresa com o objetivo de torná-la mais competitiva (Azevedo, 1990 & Blanckstad, 1997). Desenvolvimentos como o *downsinzing* são particularmente interessantes porque trazem à luz uma questão nova e importante na teoria e na prática motivacional, a necessidade de motivar

o pessoal de administração, além dos trabalhadores de nível mais baixo na organização (Fleury & Fischer, 1989).

Os princípios motivacionais de Maslow e outros teóricos foram desenvolvidos numa época em que a maioria das grandes corporações americanas tinha um relacionamento paternalista com seus administradores (Bergamini, 1997). O contrato de trabalho implícito determinava que se o administrador seguisse os incentivos motivacionais prescritos na cultura organizacional teria um emprego vitalício e a estabilidade garantida (Rocha, 1993). De fato, a corporações, exigia lealdade, confiabilidade e um volume de trabalho justo em troca de um pagamento justo, um futuro seguro e uma chance de promoção.

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

10. TEORIA MOTIVACIONAL A SERVIÇO DA PRÁTICA NO TRABALHO

As pessoas pouco avisadas e desconhecedoras dos princípios básicos do comportamento, acreditam que a grande motivação de quem trabalha é o salário e então concluem que o homem trabalha por que precisa de dinheiro (Azevedo, 1990 ; Bergamini, 1997). Essa posição deve ser abandonada, pois segundo Robert Meignez, quando o empregado reclama salário dentro da empresa, é por que não acredita que ele possa dar outra satisfação pessoal (Claret, 1998) .

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

A chave da solução do problema motivacional de uma empresa esta no diagnóstico de uma empresa e planejamento de medidas que possam ir ao encontro das necessidades de

quem trabalha, quer no nível de aspirações psicológicas, quer no de necessidade de ordem física (Kondo, 1994).

10.1. As Teorias Da Motivação Do Trabalho

Distinguem-se dois tipos de teorias da motivação: as teorias dos processos e as teorias dos conteúdos (Aquino, 1981). As primeiras descrevem os processos motivacionais , "como se está motivado", as segundas tentam explicar "por que se está motivado" (Azevedo, 1990). Os conteúdos podem variar de um trabalhador ao outro, de um emprego a outro, mas os processos podem ser aplicados a todos os conteúdos (Bergamini, 1997). As teorias dos processos buscam precisar como as variáveis interagem para mobilizar o comportamento dos trabalhadores (Claret, 1998).

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

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

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

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

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

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

As três componentes dos processos motivacionais são de natureza perceptiva. Para uma expectativa dada, um indivíduo as avalia de uma maneira que lhe é própria, subjetiva. Os fatores que podem influenciar na percepção são de dois tipo: Os fatores exteriores, independentes do indivíduo mas característicos da organização ou instituição.

10.2. Fatores Internos Ao Indivíduo

Teoria dos conteúdos é uma teoria mais antiga que a teoria dos processos. Ela busca inventariar as diversas expectativas que podem mobilizar os trabalhadores (Aguiar, 1992). Na linguagem corrente o termo motivação agrupa um conjunto de conteúdos. De maneira geral, os indivíduos são motivados pelas necessidades que buscam satisfazer (Aquino, 1981). A teoria hierárquica das necessidades fundamentais de Maslow, já apresentadas neste texto, vai de encontro às relações entre personalidade e motivação (Azevedo, 1990). Esta teoria prega que, assim que uma necessidade de nível mais baixo é alcançada, o indivíduo passa a procurar satisfazer uma necessidade de nível mais alto (Bergamini, 1997). Não significa dizer que uma necessidade de nível mais baixo desaparece quando uma de nível superior emerge (Carleial, 1997). Assim que uma necessidade é satisfeita (de maneira constante), ela desaparece aos olhos do trabalhador, em benefício de uma necessidade de nível mais alto (Davis & Newstron, 1992).

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

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

Pode haver conflito entre as metas do trabalhador e as da empresa, consequentemente a conduta do trabalhador será fazer um sacrifício momentâneo de suas próprias expectativas. Neste caso o efeito do engajamento é tentar manter a motivação do trabalhador ainda que suas metas pessoais não estejam sendo atendidas pela empresa (Iman, 1996).

Uma forma de motivação que também envolve o envolvimento do trabalhador com o trabalho, é aumentar a independência do trabalhador na resolução das atividades concretas do trabalho (Iman, 1996; Kannane, 1995). Como efeito a performance do trabalhador aumenta quando as tarefas são mais variadas, autônomas, com feedback, etc. (Kondo, 1994). Alguns

autores decompõem as necessidades de sucesso em três componentes (Laurence & Horsch, 1969):

· Necessidade de fazer bem (necessidade de trabalhar);
· Necessidade de dominar novas tarefas;
· Competitividade, desejo de suplantar os outros.

10.3. Os Incentivos Motivacionais

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

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

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

● Dinheiro

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

● Segurança

Em vez de salários, muitas empresas atualmente procuram dar segurança a seus funcionários, seja na formas de assistência médica, hospitalar e dentária ou através de práticas administrativas, visando proporcionar-lhes a estabilidade desejada. Entretanto se os salários

oferecidos não forem suficientes para satisfazer às necessidades fisiológicas, a possível estabilidade oferecida não surtirá os efeitos desejados.

- **Elogio e Reconhecimento**

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

- **Participação**

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

- **Aperfeiçoamento Profissional**

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

- **Avaliação de Esforços**

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

- **Incentivo a Criatividade**

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

10.4. Motivação A Chave Dos Resultados

Quantas vezes a gente se pergunta porque algumas pessoas vão mais longe, avançam mais rápido e conseguem melhores resultados do que outras? Diferentes pessoas, vivendo sob

as mesmas condições, tem resultados tão variáveis quanto suas digitais. Isso é no mínimo, muito intrigante, principalmente porque todos desejamos ser as pessoas que dão certo. Há, sem dúvida, algum tipo de habilidade especial, talento, para a atividade que se propõe mas só isso não se explica. Quanta gente talentosa fica no meio do caminho, estagnada na vida, que não se desenvolve que nunca chega lá.

Não o talento, por si só não justifica os resultados. Talvez seja o esforço acima da média. Entretanto, aí também encontramos dificuldades em formar um padrão. Se por um lado os mais bem sucedidos trabalham com muita persistência, e determinação, por outro lado tem muita gente, suando a camisa que não decola na vida. Assim, a persistência é um componente, mas não determina a vitória. Se a fórmula "talento e persistência" não garante os melhores resultados, então o que falta? Educação? Não pode ser, pois existiram muito semi-analfabetos, que revolucionaram a história do mundo. Einsten por exemplo, foi expulso da escola, após três meses de aula, sob a alegação dos professores de que ele não possuía capacidade mental para o aprendizado. Justo ele, o cientista autodidata que mais tarde influenciou a vida de toda a
humanidade com sua "teoria da relatividade". Seria ainda, a inteligência a resposta para quem quer vencer a partida? Quantos gênios estão circulando na vida, sem expressão neste exato momento, sem ter trabalho ou ocupação? Na filosofia clássica encontramos algumas pistas que nos dizem que o fracasso e o sucesso são parentes de primeiro grau e a linha que os separa é incrivelmente milimétrica (Kondo, 1994 ; Lopes, 1980).

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

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

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

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

sabe, faz e encanta as pessoas, os clientes com aquilo que faz. Quem tem uma equipe assim, sabe que ela vale ouro. Pense nisso!

10.4.1. Questão Da Motivação

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

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

Cada uma destas corresponde a uma hipóteses da natureza humana.

● Motivação do Homem – Racional

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

● Motivação do Homem-Social

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

● Motivação do Homem Auto-Realizador

O que mais importa é a felicidade íntima que será alcançada com a realização pessoal, não importa a opinião alheia ou o ganho, e sim a realização pessoal, as pessoa preferem fazer aquilo que gostam, e a recompensa que funcionara será aquela que a pessoa julga importante (Revista Ser Humano, 1997).

11. - ESTUDO DA ARTE

A revisão da literatura acerca da gestão por competências abarca uma série de especificidades que demanda uma análise crítica. Dentre os estudos pesquisados, verifica-se uma considerável quantidade destes que identificam as mudanças organizacionais que contribuíram para a expansão da gestão por competência, como também esses estudos buscam conceituar competências humanas e organizacionais, em meio a uma diversidade de conceitos desenvolvidos ao longo das décadas.

Uma monografia feita por Cruz (2010) discutir os antecedentes que possibilitaram o desenvolvimento da gestão por competência, demonstrando que a partir da economia capitalista global, o cenário organizacional tornou-se muito mais flexível, aberto e ágil em virtude das transformações sociais, políticas e econômicas. O novo cenário globalizado oferece possibilidades inéditas para as diversas áreas do conhecimento, mas também desafios sem precedentes.

No cenário organizacional, esse autor enfatiza que as especificidades do modelo globalizado exigem maiores investimentos em treinamento, capacidade de iniciativa, qualificação profissional, estratégias modernas e processos diferenciados, ou seja, maior investimento em gestão por competência.

É verificado também que as mudanças trazidas pela economia globalizada fizeram com que as organizações empresariais investissem nas competências e habilidades de seus colaboradores. Com isso, as empresas passaram a desenvolver programas de treinamento focalizando as competências humanas e gerenciais, com foco no gerenciamento de processos do capital humano. Por sua vez, a adoção de novos modelos de gestão traz em seu bojo um importante pressuposto: a imprescindibilidade da cooperação entre os diversos elos que integram o trabalho coletivo.

No que diz respeito aos conceitos de competência humanas e organizacionais, descrevendo técnicas e instrumentos de mapeamento, as análises de Carbone, Brandão, Leite, & Vilhena (2009) demonstram que a competência tem o caráter de associar atributos pessoais ao contexto em que são utilizados, isto é, ao ambiente e ao trabalho que a pessoa realiza. A competência é entendida, então, não só como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para exercer certa atividade, mas também como o desempenho da pessoa em determinado contexto, em termos de comportamentos adotados no trabalho e realizações decorrentes.

Segundo Carbone et al. (2009), embora existam diferentes visões sobre o tema, definições como essa parecem possuir aceitação mais ampla, tanto no meio acadêmico quanto no ambiente organizacional, na medida em que consideram as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva) e associam a competência ao desempenho, no âmbito de uma estratégia ou de um contexto organizacional.

Da preocupação excessiva com a criação de listas de atributos, instrumentos de avaliação e metodologias complexas privilegiando o produto (instrumento de análise) e perdendo o foco na importância do processo (desenvolvimento articulado de competências com base nos diversos programas e estratégias organizacionais).

A partir da pesquisa realizada, sugere-se um novo conceito acerca das competências que possa englobar as questões de: autodesenvolvimento; práticas voltadas ao ambiente externo da empresa (convivência social); auto-realização (BITENCOURTT, 2002, p. 12).

Nesse estudo Bitencourt (2002) também entende que as competências representa um processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes onde o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (auto-realização).

Em sua dissertação Ubeda (2003) demonstra que a competência enfoca a gestão de recursos humanos, daí sua importância, uma vez que pensar, na atualidade, em gestão de recursos humanos é perceber a valorização das relações humanas no trabalho.

Que segundo a análise de Chiavenato (2007) decorreu da valorização dos fatores psicológicos e sociais envolvidos na produtividade, trazendo novo sentido à gestão de pessoas. A partir de então, passou-se a considerar, no ambiente de trabalho, temas como gestão do conhecimento, gestão de processos, gestão por competências, comunicação, motivação, liderança, trabalho em equipe, desenvolvimento de equipe, dinâmica de grupo, o que antes não era significativo ao olhar dos proprietários de empresa e conseqüentemente de seus gestores. Nesse sentido, a descoberta do fator humano na empresa veio contribuir para novas estratégias para fazer com que os trabalhadores sejam vistos, não mais como meros recursos, mas como colaboradores.

12 - REFLEXÕES FINAIS

Este trabalho buscou analisar as contribuições Motivacional dos Colaboradores na consecução dos objetivos organizacionais. A revisão da literatura demonstrou que ao longo dos anos têm surgido diversos estudos comprovando os benefícios de se gerenciar as competências humanas e organizacionais. Alguns estudos demonstram o gerenciamento das competências humanas torna-se relevante para as organizações na medida em que permite alterar fatores que impactam no resultado operacional. Assim, o mapeamento das competências humanas e organizacionais pode contribuir para elaboração de estratégias que visem à consecução dos objetivos organizacionais.

Ficou evidenciado que o interesse pela gestão por competências é decorrente das mudanças que vêm ocorrendo no cenário organizacional. Essas transformações, nos últimos anos, surgem trazendo uma preocupação com o gerenciamento de todos os processos organizacionais que envolvem o aperfeiçoamento e a administração dos recursos humanos de uma organização, envolvendo todos os departamentos e fases, com apoio colaborativo e deliberado da tecnologia, a fim de alcançar melhor desempenho, alinhamento dos recursos da organização e a disciplina nas operações diárias.

Verifica-se que as organizações estão inseridas dentro de um ambiente permeado por mudanças e interagem com este recebendo influências e influenciando-o. Assim, o trabalho dos gestores é marcado pela tomada de decisões, que podem gerar conseqüências diversas conforme o contexto de cada organização. Tais decisões deveriam partir de uma visão ampla do ambiente, considerando as características sociais, culturais e políticas deste. Em meio a um ambiente em que a concorrência aumenta e se qualifica a cada dia, torna-se imprescindível a necessidade de estratégias motivacionais adaptadas às novas realidades empresariais, como a gestão por competência.

Através do mapeamento das competências humanas e motivação, é possível aperfeiçoar as habilidades dos colaboradores, podendo estes desempenhá-las de uma forma adequada suas atividades, melhorando sua eficiência dentro da empresa, ficando adaptadas a uma vida profissional, tornando-se assim motivadas para lutar pelo desenvolvimento da organização, sendo elemento essencial para o sucesso dela. No mundo desenvolvido, no qual as empresas estão buscando melhorias tecnológicas, é preciso encontrar o diferencial e, assim, ser competitiva. Valorizar o capital humano requer que as empresas estejam preparadas para as mudanças ocorridas. Esse tipo de capital faz com que o homem seja o diferencial procurado pelas organizações. Nesse sentido, a gestão de recursos humanos, pode utilizar a gestão por competência como estratégia para melhorar o desempenho dos seus colaboradores,

vez que as pessoas com maior desenvolvimento em habilidades e competências poderão contribuir para um melhor ambiente de trabalho em termos de produtividade, desempenho, comunicação.

13. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A EMPRESA, Pontal Turismo, Ltda. Aracaju, 18 ago. v.30, n.18.1987.

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

APRENDENDO a assimilar as mudanças, HSM *Management*, n.2, mai/jun. 1997.

AQUINO, Cléber Pinheiro D. G. **Administração de Recursos Humanos: Uma introdução.** São Paulo. Atlas, 1981.

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

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

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

BERGER, Peter. **A Construção Social da Realidade**: Trabalho de Sociologia do conhecimento.Rio de Janeiro, Ed. Vozes, 1986.

BLANKSTAD, Michael. **Recursos Humanos: promover é o único caminho?** HSM *Management*, mar/abr. 1997.

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

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

CESAR, M. J. (1998). Serviço Social e reestruturação industrial, requisições e condições de trabalho profissional. In M. J. Cesar (Org.), *A nova fábrica de consensos: ensaios sobre a reestruturação empresarial, o trabalho e as demandas ao Serviço Social*. São Paulo: Cortez.

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

CLARET, Martin. **A essência da Motivação**. Ed. Martin Claret, 1998.

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

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

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

HENRY & BLANCHARD . **Psicologia para Administradores**. Ed. Epu, 1986.

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

KANNANE, Roberto. **Comportamento Humano nas organizações.** Atlas, [s.l.]: 1995.

KIRANTS, José M. Tavares. **Análise gerencial de comportamento**, 5º ed. São Paulo: Nobel, 1994.

KONDO, Yoshio. **Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento.** Trad. Dario Ikuo Miyake. São Paulo: Ed. Gente, 1994.

LAURENCE & HORSCH. **Desenvolvimento Organizacional: diagnóstico e ação.** São Paulo, Editora Edgard Blucher, 1969.

LESSA, Jadir. **A construção do poder pessoal**. Rio de Janeiro, Editora da SAEP, 1999.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho**. Ed. Fundação Getúlio Vargas 1980.

http://www.gestaodomestica.com.br/admemprego/jornada.html