

Motivação no Trabalho: Força Impulsionadora para a Produtividade

Fernando de Sousa Santana
Luciano José Vieira Franco
Roberlice Aparecida Alves de Souza
Sônia Madali Bosseja Carolino
Wander José da Silva

RESUMO

O presente estudo apresenta a importância da motivação no trabalho como força impulsionadora para melhorar a produtividade. A motivação no trabalho não é abstrata e tem raízes na organização, no ambiente externo e no próprio indivíduo, é um estado de espírito positivo que permite a realização das tarefas do cargo. Ela não implica apenas na influência do ambiente organizacional, mas sim em todos os setores de uma organização. Em termos metodológicos optou-se por pesquisas bibliográficas e descritivas, com base em alguns autores, livros e artigos. Para despertar a motivação, o gestor deve conhecer as necessidades de seus funcionários, seus talentos e aptidões. É preciso também oferecer a habilidade e o apoio necessários para um desempenho adequado ao cargo. Através deste estudo, pôde-se verificar que o objeto de análise, carece do desenvolvimento de processos que busquem agregar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas. Em qualquer setor da empresa faz-se necessário de tempo em tempo que ocorra treinamentos com os colaboradores para aprimoramento dos conhecimentos, agilidades e desempenho das funções.

Palavras Chaves: Motivação, Trabalho, Pessoas, Produtividade.

ABSTRACT

The present study shows the importance of motivation in the work as a leverage to improve productivity. Motivation at work is not abstract and has roots in the organization, external environment and the individual, is a positive state of mind that permits the performance of job tasks. It implies not only the influence of the organizational environment, but in all areas of an organization. In methodological terms, we chose bibliographic and descriptive research, based on some authors, books and articles. To arouse the motivation, the manager must know the needs of their employees, their talents and skills. You must also provide the expertise and support required for adequate performance for office. Through this study, it was observed that the object of analysis, requires the development of processes that seek to aggregate, reward, retain, develop and monitor people. In any sector of the company is necessary from time to time that occurs with training employees to improve knowledge, agility and performance of functions.

Keywords: Motivation, Labor, People, Productivity.

1- INTRODUÇÃO

A motivação é um conceito que se invoca com frequência para explicar as variações de determinados comportamentos e, sem dúvida, apresenta uma grande importância para a compreensão do comportamento humano. Alguns psicólogos afirmam que motivação é o desejo consciente de se obter algo, sendo assim, um elemento determinante da forma como o indivíduo se comporta.

O interesse pelo tema motivação organizacional vem crescendo significativamente nos últimos anos. Tem-se verificado que a escassez da motivação ocasiona diminuição no índice de produtividade. Têm-se observado comportamentos diferentes entre as pessoas e isso se deve a alguns fenômenos da motivação, como o fator humano nas organizações, a natureza e as concepções do trabalho, o desenvolvimento pessoal e organizacional, dentre outros. Neste estudo também se analisa as teorias e a motivação, objetivando identificar os programas de desenvolvimento de recursos humanos, bem como as manifestações no processo participativo.

O estudo da motivação humana tem raízes na antiguidade e surgiu 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 do colaborador em manter seu emprego do que na própria remuneração. Isso demonstra que o aspecto econômico é somente um dos fatores motivacionais, existindo, no entanto, vários outros fatores que também têm sua relevância.

A motivação nas empresas tem sido alvo de diversos estudos. O que leva realmente as pessoas a estarem motivadas e mais produtivas? A maioria dos gestores tenta encontrar respostas para esta questão, mas só depois de conhecerem as fontes de motivação de seus colaboradores é que se pode ter esta resposta. Os trabalhadores já não

vivem em função só do salário que chega ao final do mês, eles têm sentimentos, desejos e ambições. Lutam por uma estabilidade econômica financeira e também por uma realização profissional. Muitas vezes, a satisfação que se pode levar para casa ao final do dia, sabendo que desempenhou bem suas funções e que esse desempenho foi reconhecido é muito mais importante que o pagamento recebido.

O desempenho passa a existir nas pessoas quando essas obtêm uma resposta positiva de seus administradores, e não negativa. Os administradores têm que escolher um bom ambiente para seus colaboradores, pois este poderá estimular um melhor desempenho e um desenvolvimento eficaz do empregado.

Este estudo tem como objetivo mostrar que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como estão organizadas. Essa organização passa, necessariamente, por estímulos, capacitações e ambiente de trabalho.

Em termos mais específicos busca-se a satisfação profissional do funcionário; a valorização do capital humano; identificar fatores motivadores que possam melhorar o desempenho e o relacionamento dentro da empresa; e apresentar propostas para o aumento da motivação dos funcionários.

Pretende-se mostrar como a falta de motivação dos funcionários pode afetar o clima organizacional e ocasionar problemas dentro da empresa tais como: baixo desempenho, conflitos interpessoais e stress.

Para o desenvolvimento do presente estudo optou-se por pesquisas bibliográficas e descritivas com base em alguns autores, livros e artigos na internet, com o intuito de verificar qual o grau de motivação dos colaboradores dentro das organizações.

As organizações e as pessoas que nelas trabalham estão em constante mudança e novos objetivos são estabelecidos, enquanto os velhos são revistos e modificados; novos departamentos são criados e os antigos reestruturados; as pessoas saem da organização ou mudam de cargo e novas pessoas são admitidas; produtos sofrem alterações; tecnologia avança inexoravelmente. As pessoas também se desenvolvem, aprendem novas coisas, modificam seu comportamento e suas atitudes, criam novos problemas. O termo desenvolvimento é aplicado quando a mudança é intencional e projetada com antecipação.

As pessoas estão vivendo em uma sociedade do conhecimento e, finalmente, as competências humanas ganharam espaço e valor de forma jamais vista na história da administração. Diante desse novo contexto, as empresas estão se confrontando com uma questão fundamental para o encaminhamento dos seus processos de mudança e inovação de como cultivar a inteligência das pessoas, aplicando-a no desenvolvimento das competências críticas para a realização do potencial produtivo e competitivo do negócio empresarial.

Empresários e executivos procuram encontrar a resposta adequada para uma realização nos processos de mudanças no meio empresarial obtendo-se uma resposta que envolva as dimensões da produtividade e da qualidade. Do ponto de vista da produtividade, procurando atingir as metas e os melhores resultados através da eficácia e da eficiência tanto pessoal quanto organizacional. Do aprimoramento das relações, estabelecendo vínculos e boa comunicação, inspirando e motivando as pessoas a fazer emergir o melhor delas e das organizações. E, finalmente, do ponto de vista do desenvolvimento da qualidade, auxiliando indivíduos e organizações a preencherem demandas e expectativas de qualidade global da empresa.

Pode-se dizer que estas organizações sabem como mudar continuamente, devido à sua capacidade em captar e valorizar a inteligência de todos os seus colaboradores. E também em ações que criem condições organizacionais que permitam às pessoas a expressão dos seus desejos e das suas habilidades.

A valorização das pessoas é o primeiro estágio da quebra de paradigmas gerenciais para viabilizar uma vida mais saudável com produtividade.

2- A ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS ORGANIZAÇÕES

Por ser constituída de elementos que interagem entre si e que funcionam como uma estrutura organizada, a empresa ou qualquer outra organização é definida como um sistema.

Dentro desse enfoque sistêmico que a organização apresenta características como a “interdependência das partes, ênfase no processo, probabilismo, multidisciplinaridade, concepção multicausal, caráter descritivo, caráter multimotivacional, participação, abertura e ênfase nos papéis”. (GIL, 1994, p. 17). Tais características podem ser evidenciadas em atitudes como a dinamicidade, troca de informações entre os setores da organização, diversidade na formação profissional do quadro de pessoal, visão macro da empresa, motivação dos colaboradores, participação nas decisões, entre outras.

“A Administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento da sua produtividade”. (GIL, 1994, p. 13).

Estas ações vão desde o recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, controle, avaliação de pessoal, até criação de banco de dados e sistemas de informações do RH. A Administração de Recursos Humanos surgiu, concomitantemente, com os conceitos originários da teoria geral dos sistemas à gestão de pessoal.

Segundo Gil (1994, p. 18), uma das características mais importantes da administração sistêmica reside no fato das organizações serem vistas como sistemas dentro de sistemas. Ou seja, uma empresa pode ser vista como um sistema, envolvida, porém, por um macro sistema, que é o sistema social. Essa empresa, por outro lado, pode ser entendida como um conjunto de micro sistemas: sistema de produção, sistema de comercialização, sistema de recursos humanos e outros.

Gil (1994, p. 18) ressalta que, embora os sistemas de Recursos Humanos sejam classificados de formas distintas por vários autores, o que se observa é que as diferenças referem-se principalmente à nomenclatura ou à demarcação de fronteiras entre os subsistemas. Diante desta constatação, o referido autor classifica o Sistema de Administração de Recursos Humanos em cinco subsistemas:

- a) Suprimento – abrange atividades como identificação das necessidades de pessoal, pesquisa de mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção.
- b) Aplicação – abrangem atividades como análise e descrição dos cargos, planejamento e alocação interna de pessoal e plano de carreiras.
- c) Manutenção – envolve atividades como administração de salários, benefícios, higiene e segurança no trabalho.
- d) Capacitação e Desenvolvimento – abrange atividades como treinamentos, desenvolvimento do pessoal, desenvolvimento organizacional e motivação.
- e) Avaliação e Controle – abrange atividades como avaliação de desempenho, banco de dados, sistemas de informação e auditoria de Recursos Humanos.

Importante salientar que, segundo Decenzo e Robbins (1999, p. 4), esses subsistemas ou funções sofrem influências externas. Tais influências incluem o ambiente dinâmico de RH, a legislação governamental, os sindicatos de empregados e a política de administração.

3- CONCEITOS E OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Não restam dúvidas de que o desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como estão organizadas. Essa organização passa, necessariamente, por estímulos, capacitações e ambiente de trabalho adequado.

Segundo CHIAVENATO (1999, p. 6), a “Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes”.

A partir desta definição, é plausível a constatação de que as pessoas constituem a peça fundamental de uma organização. “A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais” (CHIAVENATO, 1999, p. 9). Dependendo da maneira como são tratadas, as pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização. A qualidade está diretamente ligada ao comportamento dos colaboradores.

Conforme Chiavenato (1999, p. 9), os objetivos da Gestão de Pessoas são variados. A Administração de Recursos Humanos deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios: ajudar a organização a atingir suas metas, objetivos e realizar sua missão; proporcionar competitividade à organização; proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados; aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho; desenvolver e manter qualidade de vida no

trabalho; administrar a mudança; e manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

Tais objetivos podem ser alcançados através do desenvolvimento de processos que busquem agregar, aplicar, recompensar, manter, desenvolver e monitorar pessoas. A questão básica é escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiros da organização.

Vale ressaltar que uma parceria de sucesso implica em decisões racionais que valorizem o conhecimento e a inteligência do grupo. Ao serem tratados como parceiros do negócio e não como simples empregados contratados, é natural um maior envolvimento das pessoas rumo aos objetivos globais da empresa. Essa parceria passa, necessariamente, pelo desenvolvimento de ações que busquem a motivação do grupo através de políticas de valorização pessoal, qualidade no ambiente de trabalho, qualidade de vida, investimento em qualificação, entre outras.

3.1 – Teorias Administrativas

A Teoria Geral da Administração começou com o que chamaremos de “ênfase nas tarefas” (atividades executadas pelos operários em uma fábrica), com a Administração Científica de Taylor. Padronização dos métodos e instrumentos de trabalho para melhor execução das tarefas.

A seguir, a preocupação básica passou a “ênfase na estrutura” com a Teoria Clássica de Fayol, onde administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar; e com a Teoria da Burocracia de Weber. Seguindo-se mais tarde a Teoria Estruturalista, também com ênfase na estrutura. A reação humanística surgiu com a “ênfase nas pessoas”, por meio da Teoria das Relações humanas (Mayo), mais tarde desenvolvida pela Teoria Comportamental e pela Teoria do Desenvolvimento Organizacional. A “ênfase no ambiente” surgiu com a Teoria dos Sistemas, sendo completada pela Teoria da Contingência. Esta posteriormente, desenvolveu a “ênfase na tecnologia”.

3.1.1 – A Teoria das Relações Humanas

A teoria das Relações Humanas (também denominada Escola Humanística da Administração) surgiu nos Estados Unidos (1932) e foi basicamente um movimento de

reação e de oposição à Teoria Clássica da Administração. Ela pretendeu desenvolver uma nova filosofia empresarial, uma civilização industrial. Ela nasceu da necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam forçosamente se submeter. Por isso seus princípios não foram pacificamente aceitos.

a) – Origens da Teoria das Relações Humanas

- A necessidade de se humanizar e democratizar a Administração, libertando-a de conceitos rígidos e mecanicistas da Teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo americano.
- O desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente a psicologia e a sociologia, bem como a sua crescente influência intelectual e suas aplicações à organização industrial.
- As ideias da filosofia de John Dewey, da psicologia de Kurt Lewin e da sociologia de Pareto foram fundamentais para o humanismo na administração. Elton Mayo é considerado o fundador da escola.
- As conclusões da experiência de Hawthorne, sob a coordenação de Elton Mayo, pondo em cheque os principais postulados da Teoria Clássica da Administração, onde os empregados eram tratados como máquinas.

b) – A Civilização Industrializada e o Homem

Mayo salienta que, enquanto a eficiência material aumentou poderosamente nos últimos duzentos anos, a capacidade humana para o trabalho coletivo não manteve o mesmo ritmo de desenvolvimento.

Já que todos os métodos de trabalho tendem todos para a eficiência, nenhum para a cooperação – e muito menos para objetivos humanos – surge um conflito social nessa sociedade industrial: a incompatibilidade entre os objetivos organizacionais da

empresa e os objetivos pessoais dos empregados. Ambos nunca se deram muito bem. Para Mayo, as relações humanas e a cooperação constituem a chave para evitar o conflito social.

c) – Decorências da Teoria das Relações Humanas

Com o advento da Teoria das Relações Humanas uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: fala-se agora *em motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo*, etc. Os antigos conceitos de autoridade, hierarquia, departamentalização, etc, passam a ser contestados.

Assim, surge uma nova concepção sobre a natureza do homem, *o homem social*.

- Os trabalhadores são criaturas sociais complexas, com sentimentos, desejos, temores. O comportamento no trabalho é uma consequência de muitos fatores.
- As pessoas são motivadas por certas necessidades e alcançam suas satisfações primárias por meio dos grupos com o quais interagem.
- O comportamento dos grupos pode ser manipulado por meio de um adequado estilo de supervisão e liderança.
- As normas do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros.

d) – Influência da Motivação Humana

Como a abordagem mecanicista (Taylor), procura conciliar empresa x empregado em termos de produtividade x salário, não se preocupando com a satisfação que o empregado poderia ter ao executar um trabalho, isso tornou o homem uma máquina. O relacionamento social, também, estava excluído desse processo. Como recompensa eles recebiam melhores salários, mas isso não era suficiente para lhes satisfazer.

Com os estudos de Hawthorne (final da década de 20) que serviram de base para teoria das Relações Humanas, dentro de uma abordagem humanística da administração, Elton Mayo conclui, depois de anos de pesquisa, que o grupo social, dentro da organização, afeta profundamente a atitude dos funcionários e passou-se a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas.

O comportamento humano não depende somente do passado, ou do futuro, mas do presente, do espaço de vida que contém a pessoa e o seu ambiente psicológico.

O incentivo motivacional aplicado aos empregados vem desde os conceitos de Maslow (hierarquia das necessidades) e os de Herzberg (fatores motivadores e higiênicos), isto é, programas ou políticas que atendem necessidades de ordem primária (saúde, alimentação...).

A Gestão de Recursos Humanos deve trabalhar de forma a realmente motivar seus empregados e para isso deve:

- Estimular os empregados a atingir seus objetivos pessoais e profissionais;
- Proporcionar ambientes, condições e políticas adequadas;
- Propiciar condições de modo a permitir um nível de vida o mais próximo possível do desejado.

3.1.2- As Necessidades Humanas Básicas

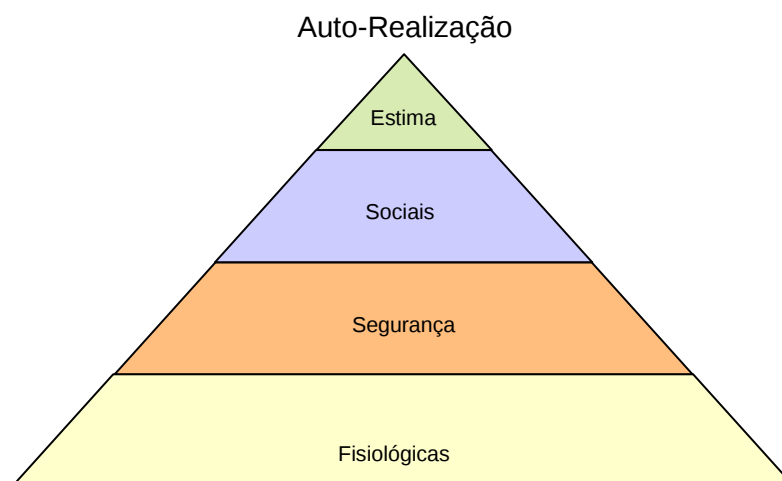
A compreensão da motivação do comportamento exige o conhecimento das necessidades humanas. A Teoria das Relações Humanas constatou a existência de certas necessidades humanas fundamentais. Verificou-se que o comportamento humano é determinado por causas que, às vezes, escapam ao próprio entendimento e controle do homem. Essas causas chamam-se necessidades ou motivos: são forças inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento.

Assim, o homem passou a ser considerado um animal dotado de necessidades que se alternam ou se sucedem conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar e, assim por diante.

Maslow vê o ser humano como eternamente insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades. Assim, ele apresentou uma teoria baseada em 5 níveis, numa hierarquia de importância e influência. Sua teoria propõe que as necessidades de nível mais elevado só causam interesse a partir do momento em que as de nível mais baixo são satisfeitas.

Conforme Robbins (2003, p. 344), Maslow caracterizou os três primeiros conjuntos como necessidades da carência, porque devem ser satisfeitas para que os indivíduos se sintam saudáveis e seguros. As duas últimas foram chamadas de

necessidades do crescimento, por estarem relacionadas ao desenvolvimento e à realização do potencial de cada pessoa. Acrescenta, ainda, que embora todas as pessoas tenham a mesma estrutura de necessidades, elas podem ser encontradas em níveis diferentes na hierarquia. E, à medida que cada uma dessas necessidades é substancialmente satisfeita, a necessidade imediatamente superior se torna dominante. Em resumo, a pirâmide definida por Maslow pode ser descrita da seguinte forma: as necessidades fisiológicas constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas. Na seqüência vêm as necessidades de segurança; no terceiro nível surgem as necessidades sociais; no quarto nível as necessidades de estima e, no topo da pirâmide, as necessidades de auto-realização, conforme descrito abaixo:



- Necessidades fisiológicas – são aquelas de vital importância, apesar de estarem no nível mais baixo. São elas: necessidade de ar, alimentação, desejo sexual, sono.
- Necessidades de Segurança – é a procura da proteção, a fuga à ameaça ou perigo.
- Necessidades Sociais – depois de satisfazer suas necessidades primárias (fisiológica e segurança), o homem vai em busca da interação social, de ser aceito pela sociedade.
- Necessidade de auto-estima – está condicionada ao como o indivíduo se vê e se avalia. Necessidade de reconhecimento, aprovação, status.

- Necessidade de realização pessoal – é o topo da pirâmide. É o auto-desenvolvimento.

São estas necessidades que levam cada pessoa a tentar realizar seu próprio potencial e se desenvolver continuamente como criatura humana ao longo de toda a vida. As necessidades de auto-realização estão relacionadas com autonomia, independência, autocontrole, competência e plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais.

Enquanto as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais e de estima podem ser satisfeitas por recompensas externas (extrínsecas), as necessidades de auto-realização somente podem ser satisfeitas por recompensas que são dadas intrinsecamente pelas pessoas a si próprias (como o sentimento de realização) e que não são observáveis nem controláveis por outros.

É a frustração causada pela não satisfação dessas necessidades que ocasiona problemas de ajustamento. O ajustamento varia de uma pessoa para outra e no mesmo indivíduo, de um momento para outro.

A frustração pode levar a certas reações generalizadas, a saber:

- Desorganização do comportamento
- Agressividade
- Reações emocionais (ansiedade, aflição, nervosismo)
- Alienação e apatia (desinteresse)

3.1.3- Os Fatores Motivacionais e Higiênicos

Através da teoria de Herzberg, poderemos compreender melhor o papel do salário, que está tão intimamente ligado a satisfação das necessidades humanas. Herzberg divide os fatores em higiênicos e motivadores, sendo que os higiênicos abrangem todos os benefícios pela empresa, tais como: ambiente de trabalho, relacionamento com superiores, benefícios sociais e salário, que são vistos como fatores que podem gerar insatisfação. “A expressão higiene serve exatamente para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potencias ao seu equilíbrio”. (CHIAVENATO, 2002, p. 87).

Já os fatores motivadores, que estão relacionados com o cargo ocupado pelo empregado, e abrangem o trabalho adequadamente realizado, responsabilidade exigida, reconhecimento profissional, leva os funcionários de estados de não-satisfação ao de satisfação. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. Como foi dito anteriormente, para se sentir motivada, a pessoa precisa satisfazer as suas necessidades, abrangendo o nível pessoal e profissional. No decorrer do processo, os sentimentos de realização precisam ser aflorados e, para isso é necessário estimular o exercício de tarefas e atividades que ofereçam suficiente desafio e significado para o trabalho.

Portanto, para existir ambiente motivador no seio da organização, pessoas integradas e produtivas, são necessários planos adequados de Recursos Humanos.

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

4- MOTIVAÇÃO

A motivação é a força impulsionadora do indivíduo para um objetivo, essa força pode ser negativa ou positiva. Considera-se negativa quando o indivíduo afasta-se do estímulo, e positiva quando ocorre o contrário, ou seja, quando o indivíduo aproxima-se do estímulo.

De acordo com Decenzo e Robbins (1999, p. 8), a motivação não é apenas o que o empregado demonstra, mas também um conjunto de questões ambientais que envolvem o trabalho.

CHIAVENATO (2002, p. 80), afirma que a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo. O que é necessidade para uma pessoa, pode não ser para outra, isto porque os padrões de comportamento dos indivíduos, os valores sociais e a capacidade para atingir objetivos são diferenciados.

Em geral, a motivação está relacionada com esforço em direção a alguma meta e com o processo de satisfação das necessidades. Tal processo ocorre quando a pessoa vislumbra resultados positivos. Se no primeiro momento esses resultados não são alcançados, a tensão causada pela necessidade insatisfeita acaba estimulando no indivíduo certa inquietude. Essa tensão ou descontentamento só será eliminado no momento que as metas forem atingidas, para que isso aconteça a pessoa precisa estar motivada.

4.1 – Motivação no Trabalho

Para despertar a motivação, o gestor deve conhecer as necessidades de seus funcionários, seus talentos e aptidões. É preciso oferecer habilidade e o apoio necessário para um desempenho adequado ao cargo.

Existem ainda outras formas para promover a satisfação no ambiente de trabalho, entre elas, recompensas eqüitativas, trabalhos desafiadores, condições de trabalho animadoras e o encorajamento de colegas apoiadores. O envolvimento, através de um processo participativo, também tende a gerar no funcionário um maior comprometimento com o sucesso da organização.

Segundo Robbins (2003, p. 351), existe atualmente um conjunto extenso de dados demonstrando que as metas também são fontes importantes de motivação no trabalho. “A teoria do estabelecimento de metas pressupõe que um indivíduo esteja comprometido com a meta, ou seja, esteja decidido a não reduzi-la ou abandoná-la. O comprometimento tem maior propensão a ocorrer quando as metas são tornadas públicas, quando a pessoa possui uma sede interna de controle e quando as metas são mais auto-fixadas que atribuídas” (ROBBINS, 2003, p. 352).

Conforme Bergamini (1988, p. 128), a chave da solução do problema motivacional na empresa está no diagnóstico e planejamento de medidas que possam ir ao encontro das necessidades de quem trabalha, quer no nível de aspirações psicológicas, quer no de necessidades básicas de ordem física. Tais medidas passam pelo desenvolvimento de políticas de remuneração, qualidade de vida e reconhecimento/crescimento profissional.

Ao proporcionar aos indivíduos objetivos específicos e desafiadores a serem alcançados, as metas tornam-se um importante fator de motivação no ambiente de trabalho. E é através do feedback que o funcionário é informado sobre o quanto ele está progredindo em relação às metas, para que o ajuste possa ser feito.

4.2 – Motivação e Produtividade

Nas empresas é fundamental que se valorize os talentos e os conhecimentos dos colaboradores, pois se a empresa busca inovação é necessário agregar os conhecimentos dos colaboradores melhorando o ambiente organizacional e mantendo-os motivados fazendo com que haja um senso comum em busca da produtividade.

Os estudos que vêm sendo realizados a respeito apontam para o fato de que a pouca motivação do empregado pode ser um dos fatores que contribui para a diminuição dos índices de produtividade e também para o aumento de tensões laborais, prejudicando o necessário equilíbrio emocional e social nas organizações. (Schmidt, 1993)

Motivar uma força de trabalho diversificada significa que as políticas de administração de Recursos Humanos devem ser flexíveis e levar em conta as diferenças culturais. “Incluem a motivação de uma força de trabalho diversificada, programas de remuneração por desempenho, programas de opção de compra de ações pelos empregados e motivação dos empregados de salário mínimo” (DECENZO E ROBBINS, 1999, p. 69).

Como um tipo de recompensa, a remuneração é uma importante variável na motivação dos empregados. Os programas de remuneração por desempenho são planos de compensação que remuneram os empregados com base em alguma medida de desempenho. Entre os exemplos de programa de remuneração por desempenho estão os planos de salário-tarefa, participação nas vendas, incentivos salariais, participação nos lucros e bonificação por metas.

A adoção do programa de remuneração de desempenho estabelece critérios de avaliação onde quesitos como produtividade individual, produtividade de grupo, produtividade de departamento, lucro proporcionado à organização, criatividade e qualificação profissional são valorizados em detrimento do tempo de serviço.

Uma recente extensão do conceito de remuneração por desempenho é chamada de compensação baseada na competência. As recompensas do empregado estão ligadas diretamente à sua capacidade de contribuição para as metas e objetivos da organização.

A motivação através do Programa de Planos de Venda de Ações para Empregados (PVAE) também tem sido fator decisivo para o aumento da produtividade das empresas. Através do referido programa, os empregados se tornam acionistas da empresa, recebendo ações como incentivo ao desempenho. “Com um PVAE, os empregados muitas vezes são motivados a se esforçar ainda mais, porque vão participar como acionistas, dos lucros e perdas. Os resultados de seus esforços não mais irão apenas para os bolsos de alguns capitalistas desconhecidos... os empregados também são donos” (DECENZO E ROBBINS, 1999, p. 70).

A remuneração é importante, mas não é o único fator decisivo para o aumento da produtividade no ambiente de trabalho. A motivação também exerce papel fundamental dentro de qualquer empresa. Este trabalho deve ser desenvolvido por um RH eficiente que se alia à gerência organizacional, facilitando os recursos para que cada colaborador dê o melhor de si. E tais recursos são qualificação, oportunidade, orientação, melhores condições de trabalho, negociação, descoberta de talentos, desenvolvimento de habilidades, elaboração e execução de programas de qualidade de vida no trabalho, criatividade etc.

A conduta do indivíduo na organização influencia positiva ou negativamente o desempenho laborial e, como consequência, pode resultar em maior ou menor grau de produtividade. Portanto, essa influência tem provocado reflexos comportamentais.

Problemas localizados de indivíduos que não se encontram motivados, comprometidos com a execução de sua tarefa, seu desempenho, merecem atenção e cuidado, uma vez que poderá prejudicar o andamento ou o resultado de todo um trabalho coletivo.

5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desempenho de uma organização depende fortemente da contribuição das pessoas que a compõem e da forma como estão organizadas. Essa organização passa, necessariamente, por estímulos, capacitações e ambiente de trabalho adequado.

As pessoas podem ampliar ou limitar as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como são tratadas. A qualidade está diretamente ligada ao comportamento dos colaboradores. Um elogio do administrador, empresário, etc., para com seu colaborador, de forma com que ele perceba que o crescimento da empresa é também o seu crescimento, é um impulso extraordinário para que faça um trabalho de alta qualidade.

Empregados motivados pela competência procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problemas e esforçam-se em ser inovadores. Em geral, executam um bom trabalho devido à satisfação interior que sentem ao fazerem isso. A motivação é uma força intrínseca, ou seja, a ação parte de dentro para fora e não de fora para dentro; não cabe apenas a empresa motivar, criar ações; é necessário o indivíduo se motivar, ter vontade própria.

Cada indivíduo possui motivos e necessidades diferentes, assim não adianta agradar a todos numa empresa através de um incentivo ou benefício só, pois pode ser que

um indivíduo possua necessidades que este benefício venha a atender, mas, porém outro indivíduo pode deter outras necessidades às quais esse benefício não atende. A motivação vem de dentro para fora, a pessoa tem que estar de alguma forma predisposta psicologicamente para a motivação e caso não haja esta consciência individual, os instrumentos que levam a promover a motivação, como uma boa liderança, ações de formação, ou ainda promoções por mérito, não conseguem por si atingir a vontade de cada pessoa.

Verificou-se ainda a necessidade de tomadas de decisões que valorizem o conhecimento e a inteligência do grupo. Ao serem tratados como parceiros do negócio, e não como simples empregados contratados, é natural um maior envolvimento das pessoas rumo aos objetivos globais da empresa.

A empresa precisa estar atenta à valorização do ser humano, considerando não apenas o lado material, mas também as relações interpessoais e como o profissional se sente diante do papel que exerce frente ao seu negócio.

6- BIBLIOGRAFIA

AQUINO, Cléber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. – **Motivação**- 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1988. 175 p.

BOOG, Gustavo G.(coordenador) – **Manual de Treinamento e desenvolvimento – um guia de operações** –São Paulo.Makron Books, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos** Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2002. 631 p.

_____. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 457 p.

DECENZO, David A. & ROBBINS Stephen P. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001. 318 p.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: Um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994. 167 p.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MASLOW, A.H. **Introdução à Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Eldorado,1968.

MURRAY, E. J. **Motivação e emoção**. 3 ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1986.

ROBBINS, Stephen P. **Administração mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003. 524 p.

SCHMIDT, Richard A. **Aprendizagem e performance motora - dos princípios à prática**. São Paulo, Editora Movimento, 1993.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

WAGNER III, J.A. & HOLLENBECK, J.R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2002.

WESTIN, Felipe Vasquez. **Administração de salários por desempenho**. São Paulo: Max Limond, 1986.