

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A NÍVEL DE ESPECIALIZAÇÃO  
EM ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

MOTIVAÇÃO - UM LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO

TELMA CRISTINA CRACCO

CURITIBA - PR. MARÇO/1996

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A NÍVEL DE ESPECIALIZAÇÃO  
EM ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

**MOTIVAÇÃO - UM LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO**

**TELMA CRISTINA CRACCO**

Monografia a ser  
apresentada como  
requisito parcial de  
aprovação no III Curso de  
Pós-Graduação a Nível de  
Especialização de  
Recursos Humanos.

Orientador: Professor  
Sergio Bulgacov

CURITIBA - PR. MARÇO/1996

## SUMÁRIO

Introdução .....	1
Objetivos do Trabalho .....	3
I. Motivação - Conceitos .....	4
II. Teoria das Necessidades Humanas de Maslow .....	9
III. Herzberg e os Fatores de Higiene e Motivacionais .....	13
IV. Motivação e as Políticas de Recursos Humanos .....	16
V. Motivação e Qualidade .....	21
VI. Recomendações .....	24
Referências Bibliográficas .....	26

## INTRODUÇÃO

Um dos grandes obstáculos encontrados pelos administradores atualmente é a forma de motivar seus funcionários no entanto, em muitos casos, os gerentes profissionais tem suas próprias teorias sobre como motivar seus subordinados. Alguns usam de coerção como fator motivador, acreditando que a motivação consiste em controlar o comportamento das pessoas. Outros são partidários de que o dinheiro é o principal fator motivador e portanto, desenvolvem incentivos econômicos para melhorar o desempenho no trabalho. Existem ainda, os gerentes que defendem que as pessoas são motivadas por considerações sociais e portanto, incentivam os grupos de trabalho no sentido de promover o apoio mútuo. Por último existem aqueles gerentes que consideram que os trabalhadores procuram responsabilidades e oportunidades de se tornarem mais qualificados e competentes em seu trabalho, e portanto promovem cargos desafiantes.

Mas será que as pessoas podem ser motivadas por outras?

O presente trabalho, à luz de bibliografias pertinentes ao assunto, vem clarear, entre outras, esta indagação.

Muitas são as empresas que formam grupos de estudo visando estabelecer um programa que promova a motivação de seus empregados e em consequência que haja um aumento na produtividade. Estes grupos acabam de forma geral se atendo a aspectos como aumento do pacote de benefícios, por exemplo, mas será que apenas isto basta?

O presente levantamento também apresenta o parecer de alguns estudiosos do assunto buscando senão sanar, pelo menos amenizar estas questões.

Motivação é um tema que com certeza gera polêmicas, mas que todos gostariam de possuir uma "fórmula mágica" para ativá-la nas pessoas sempre que necessário.

Esta "fórmula mágica" não existe, no entanto, alguns autores dedicaram tempo e esforço no sentido de clarear este tema que a seguir é apresentado.

## OBJETIVOS DO TRABALHO

O presente trabalho tem como objetivo geral elaborar um levantamento bibliográfico sobre o tema motivação nas organizações.

São objetivos específicos deste trabalho:

- Levantar bibliograficamente os conceitos de motivação incluindo estudo sobre as teorias de motivação humana de Maslow e Herzberg. Analisar o significado do salário como fator higiênico ou motivacional.
- Verificar o grau de dependência entre as políticas de recursos humanos e motivação. Investigar a influência do salário como fator motivacional.
- Verificar a existência ou não de relação entre qualidade e motivação, inclusive a interferência da motivação no sucesso ou insucesso de programas de qualidade nas organizações.

## CAPÍTULO I

### MOTIVAÇÃO - CONCEITOS

Segundo Aurélio, motivação, é o ato de motivar, exposição de motivos ou causas. Motivador é dar motivo a, causar, produzir, expor ou explicar o motivo ou a razão de, fundamentar, despertar o interesse, a curiosidade de; conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo.

A seguir dois conceitos de Motivação, propostos pelo autor Lopes:

"Motivação é um estado interno que dá energia, torna ativo ou move o organismo, dirigindo ou canalizando o comportamento em direção a objetivos. Motivação é o empenho de aumentar ou manter tão alto quanto possível a capacidade de um indivíduo, a fim de que este possa alcançar excelência na execução de atividades das quais dependam o sucesso ou o fracasso da organização a que pertence."  
(Lopes, 1980, p.14)

Para os autores Campbell e Pritchard, motivação liga-se a um conjunto de variáveis independentes e dependentes que explicam a duração, amplitude e persistência do comportamento individual, mantendo-se constantes os efeitos de

aptidão, destreza e preparo para a tarefa, bem como, as condições do meio-ambiente.

Segundo Freud, motivação humana é a busca da satisfação dos instintos inatos. De acordo com Archer "a motivação nasce somente das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades" (Bergamini & Coda, 1990, p.5).

A motivação é a conseqüência de necessidades não-satisfeitas. Herzberg se refere à motivação como sendo movimento, quando a ação tem como origem o potencial propulsor interno à própria pessoa, aquilo se observa em termos comportamentais.

Falando sobre motivação Handy propõe: "Se pudéssemos compreender, e então prever os modos como os indivíduos são motivados, poderíamos influenciá-los, alterando os componentes desse processo de motivação" (Bergamini & Coda, 1990, p.35) .

Para os autores Gooch e Mc Dowel:

"A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não pode jamais motivar a outra, o que ela pode fazer é estimular a outra. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo". (Bergamini & Coda, 1990, p.45-46)

Vários autores se referem à motivação como um fenômeno de aspecto interior, deixando sempre implícita a crença de que nada se pode fazer em termos motivacionais, a menos que a própria pessoa não esteja pessoalmente envolvida nesse processo: "É evidente que todo o desempenho supões que duas condições sejam

preenchidas: que se seja capaz de executá-lo (aptidões) e que se tenha vontade (motivação)".

Leboyer acrescenta:

"Nosso propósito aqui não é o de analisar os determinantes do desempenho, mas somente situar e definir concretamente a motivação. Tenhamos em mente, então que essencialmente se trata de um processo que implica na vontade de efetuar um trabalho ou de atingir a um objetivo, o que cobre três aspectos: fazer um esforço, manter esse esforço até que o objetivos seja atingido e consagrar a ele a necessária energia. Em outros termos, por motivação entende-se ao mesmo tempo a direção e a amplitude das condutas, alguns comportamentos escolhidos e com que vigor e qual intensidades. Assim sendo, as pessoas consagram mais tempo às atividades para as quais são motivadas; portanto 'a motivação é um última análise uma distribuição do tempo disponível' e é uma questão de alocação de tempo. É então possível considerar que a motivação do ser humano seja uma função tipicamente interna a cada pessoa, uma força propulsora que tem suas fontes freqüentemente escondidas no interior de cada um e cuja satisfação ou insatisfação fazem parte integrante de sentimentos que são tão-somente experimentados dentro de cada pessoa". (Bergamini & Coda, 1990, p.46)

O artigo de Bergamini faz alusão ao autor

Konrad Lorenz:

"ninguém jamais conseguirá motivar ninguém. São as necessidades que

estão dentro das pessoas e não os fatores que as satisfazem aquilo que deve ser considerado como fonte da sinergia motivacional. Cada pessoa tem sua personalidade estruturada de maneira particular, apresentando, conseqüentemente, um correspondente tipo de comportamento motivacional que lhe é próprio; portanto diferente das demais". (Bergamini & Coda, 1990, p.49).

No texto extraído da Revista de Recursos Humanos número 30 no artigo de Roberto Coda, cita uma definição proposta por Archer:

"Motivação é sinônimo de necessidade, assim sendo, os diferentes tipos das próprias necessidades humanas é que seriam os únicos fatores de real motivação para o trabalho. O fator salário é apontado, freqüentemente, como verdadeira motivação para o trabalho, principalmente quando examinada sua importância dentro do ambiente e contexto das empresas brasileiras. Na realidade, o interesse por salário vem exclusivamente em função daquilo que este fator possibilita atender e confundi-lo com motivação seria cometer o mesmo engano de dizer que, por exemplo, carne ou pão não motivam pessoas famintas; neste

caso o que explica o comportamento de comer é a própria fome, enquanto necessidade básica do ser humano, ficando o alimento em si como meio de satisfação da necessidade".

## CAPÍTULO II

### TEORIA DAS NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW

É impossível falar de motivação e não falar de Maslow que considera o indivíduo como um ente organizado e integrado, que possui necessidades; porém, estas necessidades são componentes do todo e não apenas de suas partes.

As motivações são interligadas, pois uma vez satisfeito um desejo, seu lugar é tomado por outro.

Maslow através da Teoria da Motivação Humana, classifica as necessidades humanas como fisiológicas, os chamados impulsos fisiológicos. A idéia de homeostase que significa o estado de equilíbrio do organismo vivo em relação às suas várias funções e à composição química de seus fluídos e tecidos; segundo Maslow, se aplica a todas as necessidades fisiológicas. Pelo fenômeno da homeostase o organismo tem auto-reações que procuram ajustar uma série de características fisiológicas aos seus padrões aceitáveis.

Segundo Maslow, quando as necessidades básicas não estão satisfeitas boa parte da capacidade do indivíduo pode ser acionada para satisfazê-las: inteligência, a memória, os hábitos, seus mecanismos receptores e assim por diante.

Surge então a idéia de hierarquia (Fig.1), pois tendo sido as necessidades fisiológicas satisfeitas ou relativamente satisfeitas, outras necessidades surgem ou começam a se tornar importantes.

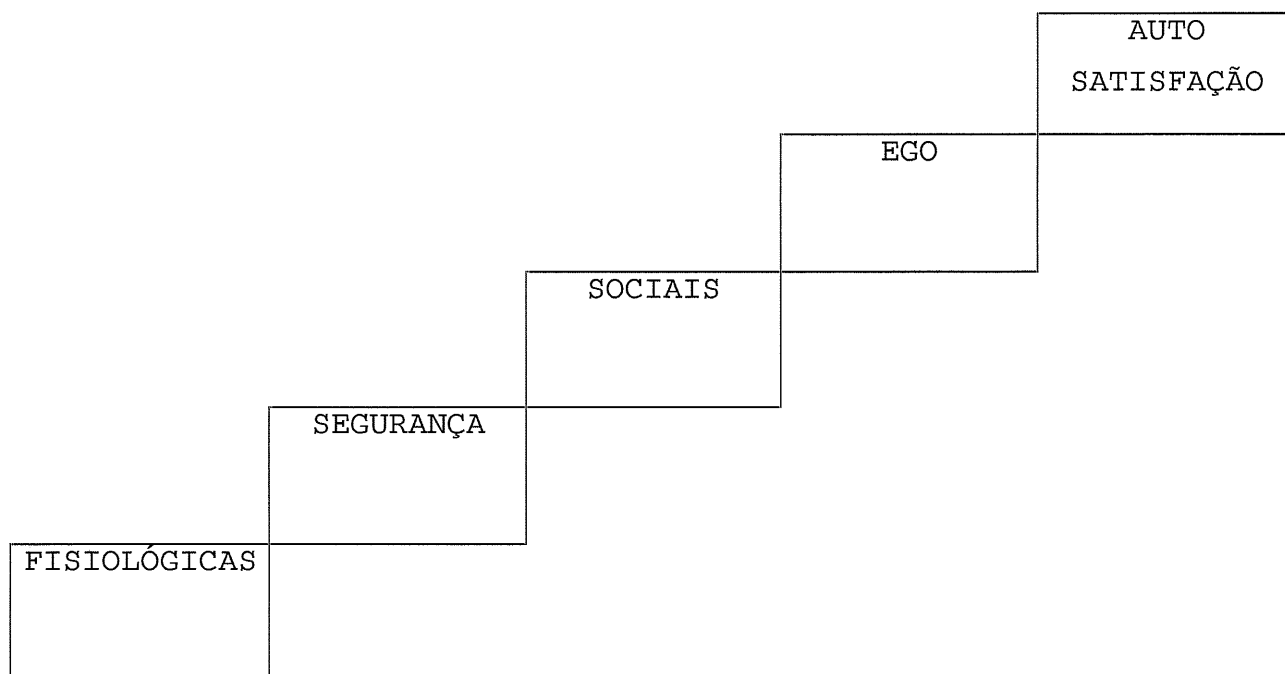


Fig. 1 Hierarquia das Necessidades Humanas

Para Maslow surgem então as necessidades de segurança, estabilidade, proteção, estar livre das pressões geradas pelo medo, pela ansiedade, pelo caos. A insegurança causa reações nos indivíduos, mobilizando-os tanto mais vagarosamente quanto maior for a perturbação que os afetou.

Nesta fase surge a necessidade de pertencer e de ser amado, de ser aceito num grupo de pessoas, de ter amigos. Segundo Maslow, a carência que os indivíduos possuem desta vida em grupo é normalmente subavaliada pelos estudiosos e tem-se agravado pela quebra de grupos tradicionais, pela mobilidade da nova sociedade industrial, pela dispersão da família em nossos dias, pelo intervalo existente entre as gerações, pelo crescimento da velocidade de transformação das coisas no século XX, pelas mudanças

tecnológicas. Maslow defende que a não satisfação desta sociedade acarreta desajustes e situações socialmente patológicas.

A quarta necessidade dentro desta hierarquia é a necessidade de estima tanto de terceiros como a própria auto-estima. Nesta categoria estão nossos desejos por reputação ou prestígio, status e reconhecimento.

A quinta e última necessidade segundo a hierarquia de Maslow é a necessidade de auto-realização, que só passa a ser preponderante após as demais necessidades estarem razoavelmente satisfeitas. Embora isso seja um tanto arbitrário, Maslow sugeriu, que apenas dez por cento de nossa sociedade chega a atingir a realização pessoal.

A satisfação das necessidades humanas não amortece nem acomoda o homem à vida; pelo contrário o predispõe a um empreendimento cada vez mais ousado, rumo à busca da própria auto-realização.

Não há uma seqüência rígida entre estas cinco necessidades, podendo variar de indivíduo para indivíduo a prioridade ou a própria ordenação. Talvez o sentimento de ser reconhecido seja muito mais importante para alguém do que o sentimento de auto-estima, por exemplo.

É importante relevar que em relação às necessidades podemos estar parcialmente satisfeitos quanto a todas estas e, simultaneamente, parcialmente insatisfeitos.

Maslow narra que o crescimento possui não só recompensas e prazeres, mas também muitas dores intrínsecas, ou seja, a satisfação das necessidades não significa necessariamente que traga um clima que mais se caracterize pelo bem-estar e alegria.

Na busca da satisfação das necessidades os fatores de cultura e meio-ambiente por exemplo, influenciam os indivíduos diferenciando-os assim uns dos outros.

A prioridade no grupo das cinco necessidades varia até mesmo para a mesma pessoa. Em determinado momento, a necessidade de estima pode estar em evidência sobre a necessidade de auto-realização e depois de determinado período de tempo a situação pode sofrer alterações.

Segundo o autor Bowditch o conceito utilizado por Maslow é conceitualmente simples e tem validade nominal, no entanto, há poucas provas que sustentem o conceito da progressão hierárquica. Pesquisas tem suscitado questões sobre até que ponto 1) as necessidades altamente satisfeitas deixam de ser motivadores; 2) uma necessidade altamente satisfeita num nível leva a necessidades cada vez mais salientes no nível seguinte; 3) as pessoas podem ser motivadas simultaneamente por necessidades sociais, do ego e da realização pessoal. De fato não há uma verificação empírica adequada na estrutura da hierarquia das necessidades.

## CAPÍTULO III

### HERZBERG E OS FATORES DE HIGIENE E MOTIVACIONAIS

Herzberg sugeriu que a motivação é composta de duas dimensões, não relacionadas: (1) Os aspectos e atividades do trabalho que podem impedir a insatisfação, mas que não influenciam os empregados a crescerem e se desenvolverem (fatores de higiene) e (2) os aspectos e atividades relacionados ao trabalho que efetivamente encorajam esse desenvolvimento (motivadores).

Herzberg, portanto, divide os fatores higiênicos ou seja, aqueles que podem desmotivar dos fatores motivacionais. Segundo o autor são os fatores do próprio trabalho, a realização, o reconhecimento, que funcionam como motivadores e não as condições externas a ele.

A principal implicação dessa teoria é que uma concentração nos fatores de higiene apenas pode impedir a satisfação no trabalho. Para que os empregados fiquem plenamente satisfeitos e obtenham um desempenho melhor que os padrões mínimos é preciso incorporar motivadores ao trabalho.

Segundo o autor Lopes, os fatores higiênicos funcionam como agentes de insatisfação porque representam o ambiente ao qual o aspecto animal do homem está constantemente tentando adaptar-se. Por outro lado, os fatores motivadores afetam a motivação numa direção positiva porque a substância de uma tarefa é que estimula metas de crescimento, isto é, uma tarefa potencialmente criativa e indispensável ao fomento da inovação.

A melhoria nas condições da organização não garante necessariamente níveis mais elevados de satisfação, não motiva, mais a sua piora traz a insatisfação. Uma necessidade insatisfeita constitui o ponto de partida no processo de motivação

Portanto, os fatores higiênicos atuam no âmbito das insatisfações enquanto que os intrínsecos da motivação como no âmbito do próprio trabalho. O que propõe o homem em direção ao trabalho é precisamente atingir eficientemente uma meta ou parte final de um trabalho que leva a motivação para novos desafios.

É importante ressaltar que quando se considera fatores extrínsecos ao indivíduo como elementos que condicionam a reação e que quando a recompensa ou a punição que estão ligadas a ela são retiradas, o comportamento do indivíduo desaparece, ou melhor, tal comportamento não se mantém por si mesmo.

A análise da teoria de Herzberg revela íntima relação com a hierarquia de necessidades de Maslow. partindo de ênfases diferentes, Maslow (necessidades) e Herzberg (satisfações chegam ao mesmo resultado final (realização), como o fator mais importante da motivação.

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

Dentre os fatores de higiene, Herzberg analisa o salário como tal e propõe que este pode atuar de duas maneiras distintas, ao ser pressionado para níveis maiores: a primeira é que o empregado desenvolve certas expectativas de atingir determinados padrões econômicos, e , se o salário não é

suficiente, frustra-se por não atingi-los e a segunda é que o empregado desenvolvendo comparações com pessoas do seu relacionamento e meio-ambiente, pode chegar à conclusão de que o que ganha representa um pagamento injusto em relação a tal referencial. Nota-se nestas duas abordagens que o salário é um fator de higiene, pois contribui para gerar insatisfação quando as condições são vistas de modo desfavorável.

O autor Bowditch, por um outro lado, com base em estudos empíricos, sugere que as necessidades por salários, por exemplo, funcionam igualmente como fator de higiene e motivador. Além disso, como existe um interesse crescente pelos planos de participação nos lucros, a ligação dos salários dos funcionários à produtividade e lucratividade da organização está conquistando seu lugar como ferramenta motivacional. No capítulo IV este assunto é retomado sob o enfoque das políticas de recursos humanos.

## CAPÍTULO IV

### MOTIVAÇÃO E AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Quando se fala em motivação nas organizações é comum se vincular às políticas de recursos humanos como treinamento, benefícios, promoções e mais precisamente no fator salário.

A desmotivação é quase que sempre explicada pelo fator remuneração ou seja, salário, sendo este direto ou indireto.

Provavelmente, o excesso de importância dada ao fator salário esteja associado ao fato de que este é um meio efetivo para atendimento de uma gama bastante ampla de necessidades humanas.

Uma nova linha de pensamento com grande repercussão na Europa e no Canadá e que representa uma evolução em relação ao estágio teórico do trabalho de Herzberg, lança a hipótese fundamental de que a motivação das pessoas para o trabalho não depende exclusivamente das políticas executadas e definidas pela área de RH das organizações.

Com isso, o mito de que a real motivação para o trabalho está diretamente associada às políticas de salário, de treinamento, promoção, benefícios ou a critérios adequados de recrutamento e seleção começa a ser revisto e até mesmo desmontado.

Coda cita que a visão mais recente do fenômeno da motivação considera que as políticas de Recursos

Coda cita que a visão mais recente do fenômeno da motivação considera que as políticas de Recursos Humanos possuem uma relação somente indireta com este sentimento de que ganhar bem motiva as pessoas para o trabalho.

Sievers considera que "o único fator de real motivação para o trabalho é o próprio trabalho, ou seja, o significado que o executante atribui às tarefas de seu cargo." (Bergamini & Coda, 1990, p.90). O autor vai além do conceito de motivação e propões estudos e pesquisas cujo objetivo seria investigar qual o sentido que os indivíduos conferem ao trabalho que desempenham, e não separando, inclusive, motivação para o trabalho de motivação para a vida, isto é, do sentimento de levar-se uma vida útil.

Segundo Coda "apesar de qualquer sentimento de frustração para os profissionais da área de Recursos Humanos, é tempo de se reconhecer que as políticas e instrumentos desta área não são capazes de garantir motivação para aquelas pessoas por eles afetados. (Bergamini & Coda, 1990, p.90)

O texto de Bergamini no livro Psicodinâmica da Vida Organizacional narra que em muitas empresas brasileiras, os procedimentos em avaliação de desempenho estão diretamente vinculados a planos de promoções verticais no quadro de carreira, deixando subjacente a crença de que pessoas mais altamente posicionadas no organograma da empresa poderiam estar mais motivadas fazendo, portanto, jus a salários mais altos. De certa forma, essa filosofia administrativa não se tem mostrado muito saudável. Nota-se que a competição é estabelecida dentro dessas empresas, uma vez que as pessoas deixaram se envolver pela busca pura e simples de cargos de nível hierárquico mais valorizados, fazendo dessa recompensa extrínseca a grande razão do seu comprometimento para com a organização. Muitas vezes, nessa busca da ascensão as pessoas eram colocadas em atividades que não

correspondiam às suas verdadeiras expectativas de satisfação intrínseca.

Ele continua o assunto comentando que o sucesso profissional que é efetivado por meio de promoções verticais, acompanhadas de maiores recompensas pecuniárias, deve ser entendido como uma espécie de condicionamento do trabalhador a fatores extrínsecos. Ele tem valor representativo ou simbólico e pode desorganizar o processo intrínseco motivacional.

Como acrescenta Deci:

"As atividades intrinsecamente motivadas são aquelas para as quais não existe recompensa aparente, exceto a atividade em si mesma. As pessoas demonstram engajar-se nessas atividades em sua próprio benefício e não porque elas levem a recompensas extrínsecas. As atividades se tornam um fim em si mesmas, em lugar de serem um meio para se atingir um fim. Esta definição comumente aceita como conceito de motivação intrínseca e serve, de maneira bastante adequada, como operacionalização da motivação intrínseca." (Bergamini & Coda, 1990, p.55)

Um outro aspecto que chama atenção na pesquisa é a conclusão de que em princípio, a profissão escolhida pelas pessoas deveria se constituir no meio mais natural de atender às suas grandes aspirações motivacionais. Muito freqüente tem sido verificar que, nas empresas, é grande o número de pessoas que desempenham atividades profissionais que nada têm a ver com sua formação regular. Isso leva a supor que o título universitário, seja em que especialização for, é desejado sem si, apenas como título, mas que essa titulação não possui conotação de uma oportunidade de realização pessoal. Talvez fosse o caso de se

revisar os métodos de seleção e ingresso nas universidades brasileiras.

É grave, no entanto, concluir-se que o erro na escolha de uma profissão possa transformá-la em um fator de contra-satisfação motivacional. Dessa forma, como maior freqüência que se possa imaginar, a profissão parece estar representando um dos obstáculos que se interpõem entre as aspirações interiores das pessoas e a busca da satisfação continuamente perseguida por elas. Talvez essa possa ser, enfim, mais uma das causas que contribuem para a atual crise motivacional tão freqüentemente verificada no ambiente organizacional.

No artigo de José Pedro Rodrigues de Oliveira da Revista de Administração Volume 27, este faz uma reflexão sobre o trabalho nas formas de organização tradicional e naquelas que liberem a criatividade rumo à sobrevivência e propõe que o homem trabalha criativamente apenas quando quer. Talvez seja esse o aspecto para o qual as empresas em geral não se atentaram e continuam tentando motivar seus empregados dentro de estruturas onde as pirâmides hierárquicas continuam fortemente estabelecidas e o poder enraigado.

O mesmo autor questiona como ficariam essas organizações caso a pirâmide organizacional fosse achatada, o presidente desprovido do poder absoluto fosse colocado num balcão de atendimento por exemplo. Ele mesmo responde que estas organizações atrairiam executivos de qualidade e estes por sua vez, procurariam ambientes onde conseguissem combinar sua individualidade com a universalidade dos objetivos empresariais e se sentissem realizados sem abrir mão do próprio eu, nos quais estariam do mesmo lado, seus interesses e os da empregadora. Formados para pensar diferentemente e resolver problemas antes não surgidos esses executivos teriam campo propício para criar e inovar, contrastando com as prisões organizacionais atuais expressas em normas, instruções, horários rígidos e parafernália de

regulamentos que o inibem. A busca incessante do novo seria como uma fixação.

As minorias mudam o mundo. As maiorias, conservam as mudanças pelas quais revolucionários, poetas, mártires e visionários sonharam ou imolaram-se. Esses tipos de indivíduos desencadearão as forças energéticas de então, serão estopins iniciando processos que dispararão todas as energias para os atendimentos.

Urge identificar, tratar, desenvolver e conservar esse grupo, catalisando sua energia inovadora em direção à sobrevivência da empresa.

As políticas de recursos humanos, portanto, quando adequadas, contribuem para a existência de satisfação no trabalho, que é a condição básica para que os funcionários possam se sentir motivados para o trabalho que executam.

O ideal é que as políticas de RH comecem a deixar de lado a forte preocupação com a eficiência dos métodos e técnicas disponíveis, procurando viabilizar mais aspectos de eficácia, através da tentativa de fazer com que variáveis comportamentais possam ser atendidas e experimentadas pelos funcionários que se encontram na organização.

## CAPÍTULO V

### MOTIVAÇÃO E QUALIDADE

A busca pela qualidade nos produtos e serviços tornou-se atualmente o objetivo primeiro das empresas em geral, tendo em vista que deste fator depende a sobrevivência das mesmas. É sabido que a qualidade nos processos é conseguida através das pessoas e surge então a questão como essas mesmas pessoas poderão pensar em qualidade caso não estejam motivadas. Ou melhor, elas precisam de "motivos" para este fim.

Parece que qualidade e motivação são muito próximas talvez até dependentes uma da outra. É muito difícil de pensar em qualidade sem motivação ou pensar em motivação sem qualidade no trabalho.

Segundo o autor Durval Muniz de Castro no artigo "A Motivação através do ciclo de qualidade" existe significativa relação entre qualidade e motivação.

Especialistas concordam que qualidade é obtida pelas pessoas e os programas de gestão da qualidade total sempre incluem ações no sentido de motivá-las. Por outro lado, a melhoria da qualidade produziria efeito positivo sobre a motivação e o moral das equipes.

A gestão da qualidade, vista como um sistema deve priorizar a motivação que se reflete em seu instrumento mais básico, o ciclo da qualidade de maneira formal e mecânica, como técnica fria utilizada para manter indivíduos sob

controle, distorção que leva os programas da qualidade ao inevitável fracasso.

Ele continua abordando a forma simplista pela qual muitos administradores percebem a motivação, visualizando-a como se fosse um ingrediente meramente racional, dependente de fatores estruturais como remuneração, benefícios, status social, auto-imagem, e pudesse ser negociado entre gerência e empregados da empresa. Para ele, a motivação é na verdade, um processo contínuo, envolvendo elementos psicológicos e fisiológicos, individuais e ambientais, conscientes, que desempenha papel muito importante no comportamento das pessoas.

O autor José Tolovi Jr. num artigo da Revista de Administração de Empresas, faz uma análise sobre as causas do insucesso em programas de qualidade. Começa com não envolvimento da alta direção, entendendo como comprometimento não apenas o fato de pagar a conta, mas de gastar tempo com o programa, visto que tais programas se referem a comportamento das pessoas. As causas seguintes são a ansiedade por resultados, desinteresse do nível gerencial, planejamento inadequado, treinamento precário, escolha inadequada de multiplicadores. Finalizando o elenco de causas, o autor se refere ao sistema de remuneração inconsistente e descuido com a motivação.

Tolovi considera a remuneração como fator extremamente polêmico. Considera a remuneração como fator de higiene e não de motivação, no entanto as incoerências que podem surgir no sentido de estimular pessoas, precisam ser revistas. Além disso, o autor salienta que em geral os programas de qualidade estimulam resultados de equipes enquanto que os sistemas de avaliação, quase que unanimemente, enfatizam o desempenho individual.

Ao considerar o fator descuido com motivação o autor narra a seguinte frase: "When I'm right no one remembers, when I'm wrong no one forgets!" (Quando estou certo

ninguém se lembra, quando estou errado ninguém se esquece). (Bar do Leo, São Paulo). É interesse como esta frase faz com que a realidade das relações nas organizações fiquem explícitas. A recompensa pelo desempenho precisa ser considerada. Segundo Tolovi, cada pessoa do grupo precisa sentir que também será beneficiado pela qualidade.

As formas de recompensa podem ser as mais variadas possíveis, desde a mais simples que é mostrar claramente os benefícios para as pessoas, até as mais sofisticadas que envolvem prêmios e recompensas.

O que é importante frisar é que o reconhecimento do resultado obtido ainda é a forma mais eficaz de se motivar as pessoas.

Nota-se portanto, que a desmotivação é uma das causas que podem levar um programa de qualidade ao fracasso.

## CAPÍTULO VI

### RECOMENDAÇÕES

Motivação é um tema que muito deve preocupar os administradores das organizações em geral. É baseado neste aspecto que todos os processos podem ser melhorados e os resultados otimizados. O desafio é entender essas diversas teorias existentes sobre motivação e desenvolver uma filosofia gerencial que permita incorporar essas teorias da motivação ao estilo gerencial.

O processo motivacional não se resume a uma gama de benefícios oferecidos aos empregados na tentativa de motivá-los a produzirem mais e melhor. O que faz a diferença é o interesse pelos fatores que realmente motivam. A questão remuneração deve ser lembrada e de certa forma, priorizada visto que é o ponto de partida de um processo motivacional.

É preciso que os gerentes ou administradores elaborem um diagnóstico em suas organizações e descubram quais são os aspectos da motivação que faltam para uma certa atuação, e trabalhar em seu desenvolvimento. Além disso, é importante que os administradores desvinculem o conceito de motivação com fatores externos ao indivíduo e se atentem a uma dimensão mais intrínseca e mais profunda da natureza humana. A busca pela promoção de um ambiente de satisfação no trabalho é o passo inicial neste processo. Caso a motivação seja bloqueada pelas restrições do ambiente de trabalho, os sentimentos de frustração

serão enormes. Quando se consegue condições organizacionais que facilitem o livre curso motivacional interior, ela impelirá cada indivíduo a utilizar mais plenamente suas aptidões.

Atitudes como: tornar os cargos mais desafiantes; melhorar os sistemas de recompensas intrínsecas e extrínsecas; estabelecer metas mais difíceis ou mais abrangentes; ajudar as pessoas a atingirem suas metas; remover barreiras que possam impedir as pessoas de atingirem seus objetivos e reforçar os comportamentos apropriados enquanto se desencoraja outros.

O administrador teria que buscar de alguma forma um esquema conceitual que lhe permita vislumbrar o assunto. Este levaria em conta que ao nível do operário os valores são próximos da recompensa monetária e na medida que há maior especialização deste operário, elevam-se os seus padrões comportamentais porque que há uma identificação com *status* da tarefa realizada.

Não existem, no entanto, regras fixas. Cada caso de problema com motivação deve ser tratado de forma ímpar, específica, ainda quando existindo eventuais precedentes que auxiliam no enfoque da questão.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira - **Psicologia aplicada à Administração - Uma introdução à Psicologia Organizacional**. São Paulo: 1980 - Editora Atlas
- BERGAMINI & CODA, Cecilia W. & Roberto - **Psicodinâmica da Vida Organizacional - Motivação & Liderança**. São Paulo: 1990 - Editora Pioneira.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker - **Revista de Administração de Empresas FGV** - Volume 30 nº 04 - Out-Dez 1990 - p. 41-52.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker - **Revista de Administração USP** - Volume 21 nº 4 - Out-Dez 1986 - p. 3-8.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker - **Revista de Administração USP** - N. 13(1) - Jan-Mar 1978.
- BOWDITCH & BUONO, James L. & Anthony F. - **Elementos de Comportamento Organizacional** - São Paulo: 1992. Editora Pioneira.
- CHIAVENATO, Idalberto - **Recursos Humanos** .3ª Ed., São Paulo: 1995. p. 65-72
- CASTRO, Durval Muniz - **Revista de Administração** - Volume 29 nº 2 - Abr-Jun 1994 - p. 32-37.
- CODA, Roberto - **Revista de RH** n. 30 - 1989 - p. 4-5.
- CONNELLAN, Thomas K. - **Fator Humano e Desempenho Empresarial** - São Paulo:1984. Editora Harper & Row do Brasil Ltda.

- CORADI, Carlos; Daniel - **Administração de Empresas - O Comportamento Humano**. São Paulo: 1984.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. 2ª Ed., Rio de Janeiro: 1989. Nova Fronteira.
- FROTA NETO, Antonio Frota - **Um Estudo Sobre Motivação Nas Teorias Das Organizações**. Fortaleza: 1983. Editora UFC.
- KOONTZ e O'DONNELL, Harold e Cyril - **Princípios de Administração** - São Paulo: 1955,1959
- LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro - **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: 1980. Editora Fundação Getúlio Vargas.
- OLIVEIRA, José Pedro Rodrigues de - **Revista de Administração** - Volume 27 - n. 3 - Jul-Set 1992 - p. 103-106.
- SIEVERS, Burkard - **Revista de Administração USP** - Volume 30 nº 1 - Jan-Mar 1990 - p. 5-16.