

FUNDAÇÃO FACULDADE MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO E  
CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CONVÊNIO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
MONOGRAFIA

MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

UNIÃO DA VITÓRIA - PR

Outubro / 1995

KÁTIA REGINA BABIRESKI

MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

*Monografia apresentada ao Curso de Pós-graduação a Nível de Especialização em Administração Empresarial, Convênio Universidade Federal do Paraná e Faculdade Mun. de Administração e Ciências Econômicas de União da Vitória-PR.*

UNIÃO DA VITÓRIA - PR

Outubro / 1995

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	01
<b>1 MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>02</b>
1.1 MOTIVAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	02
1.2 MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO.....	03
1.3 O QUE MOTIVA O SER HUMANO.....	03
1.3.1 Convicções reais.....	06
1.3.2 As pessoas devem ser provocadas.....	08
1.4 ISSO É MOTIVAÇÃO.....	08
1.5 MOTIVAÇÃO HUMANA.....	09
1.6 RESISTÊNCIA AO ESFORÇO.....	09
1.7 EGO COMO MOTIVAÇÃO BÁSICA.....	10
1.8 DESEMPENHO VERSUS PERSONALIDADE.....	11
<b>2 MOTIVAÇÃO VERSUS EMPRESA.....</b>	<b>12</b>
2.1 MOTIVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL.....	12
2.2 NINGUÉM MOTIVA NINGUÉM.....	12
2.3 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E HUMANO.....	14
2.4 MOTIVANDO AS PESSOAS A TRABALHAR.....	15
2.5 POLÍTICA DE CONFIANÇA.....	16
2.6 EDUCANDO PARA MOTIVAR.....	16
2.7 SALÁRIO.....	17
2.8 CONDIÇÕES AMBIENTAIS DE SEGURANÇA.....	19
2.9 INCENTIVOS COMO MOTIVAÇÃO.....	19
2.10 COMO MOTIVAR.....	20

<b>3</b>	<b>TEORIAS DE MOTIVAÇÃO.....</b>	<b>21</b>
3.1	TEORIA DE MOTIVAÇÃO NA ESCALA DE RELAÇÕES HUMANAS.....	21
3.2	HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	21
3.3	A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.....	23
3.4	MODELO CONTINGENCIAL DE MOTIVAÇÃO DE VROOM.....	24
3.5	TEORIA DE EXPECTAÇÃO.....	25
3.6	TEORIA DA MOTIVAÇÃO SEGUNDO CHRIS ARGYRIS.....	26
<b>4</b>	<b>MOTIVAÇÃO E TRABALHO.....</b>	<b>27</b>
4.1	CONHECER PARA MOTIVAR.....	28
4.2	PESQUISA SOBRE MOTIVAÇÃO E O EMPREGO.....	28
4.3	RESULTADOS.....	30
4.4	SISTEMA DE MOTIVAÇÃO.....	31
4.5	COMO MOTIVAR PARA A QUALIDADE.....	32
4.6	QUANDO O HOMEM ERRA.....	33
4.7	SOLUÇÕES AOS TRÊS PROBLEMAS ANTERIORES.....	33
4.8	MOTIVAÇÃO VERSUS DESMOTIVAÇÃO.....	34
4.9	CONSEQUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO.....	35
	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>36</b>
	<b>RESUMO.....</b>	<b>39</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>44</b>

## INTRODUÇÃO

Atualmente, principalmente nós brasileiros vivemos em uma fase de transição.

A instabilidade política, dificuldades econômicas, crises sociais, aprimoramento técnico, e grandes transformações, estão constantemente influenciando na vida das pessoas, deixando o mercado cada vez mais competitivo, com uma clientela cada vez mais exigente.

A função da administração de recursos humanos se torna cada vez mais complexa e responsável em manter a organização funcionando com eficiência, e eficácia; onde uma das principais tarefas é motivar os trabalhadores a buscar a felicidade de ver o esforço tendo bons resultados, aumentando assim a produtividade.

Esse estudo estará voltado mediante esta preocupação em identificar os motivos que levam o homem a trabalhar e manter-se no emprego, justamente com aspectos motivacionais identificados por um pequeno grupo de trabalhadores e problemas existentes mediante pesquisa de campo.

Abordará este estudo, também tópicos sobre motivação, comportamento das pessoas, suas dificuldades, fatores que motivam o trabalhador, teorias de motivação, problemas e prováveis soluções de motivação.

## 1 MOTIVAÇÃO

### 1.1 MOTIVAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Motivar é dar motivos, porque agimos ou pensamos de formas diversas.

Motivo é tudo o que causa interesse, a curiosidade, a vontade e a razão para agir. Uma pessoa motivada é uma pessoa entusiasmada. Enfim, tudo o que pode fazer mover, que determina algo. Em uma empresa, os trabalhadores, podem se sentir altamente motivados ou vice-versa, dentro de seu setor, por uma simples medida ou atitude de seu chefe.

*"Um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa. Ou seja, um impulso provocado por fator externo... O motivo determina quando o seu objetivo é alcançado". (Flavio de Toledo, p.38)*

Os motivos estão relacionados com o sistema cognitivo das pessoas, envolvendo valores pessoais, aspectos físicos, sociais, fisiológicos, por suas necessidades e pelas suas experiências anteriores.

Então, as pessoas de uma mesma empresa, mesmo sob efeitos dos mesmos fatores externos, podem agir de formas diferentes, e constituir ações diversificadas de acordo com a necessidade, a estrutura e o interesse de cada componente do setor produtivo.

*"Os atos dos ser humano são guiados por sua cognição,*

*pelo que pensa, acredita e prevê*". (Idalberto Chiavenato, p.79-80).

Os desejos e/ou receio também são forças impulsionadoras, que leva o indivíduo a agir.

## 1.2 MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO

A motivação impulsiona o comportamento.

O comportamento por sua vez é causado por estímulos internos e externos. O comportamento na maioria das vezes, não é casual nem aleatório. As pessoas sempre possuem interesse e vontade para agir. E esta ação irá de encontro com seus objetivos.

Uma necessidade pode levar o indivíduo a uma preocupação, tensão e/ou estado de desconforto, ou seja o organismo a um desequilíbrio, mas, se o comportamento for eficaz, surgirá a satisfação e o ser humano se encontrará em harmonia consigo mesmo e sua motivação crescerá perante os próximos comportamentos.

No entanto uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento, mas uma transferência na busca de outro objetivo, dando à pessoa segurança e motivos para continuar agindo, ou caso contrário a necessidade frustrada também pode ser transferida para outro objeto.

## 1.3 O QUE MOTIVA O SER HUMANO

Todo o ser humano é caracterizado pela **Inteligência** e **Vontade**.

A inteligência é a luz que nos mostra o que é correto.

*"A inteligência é livre e estática e capacidade de ven-*

*cer obstáculos*" (Piaget). Através da inteligência, o ser humano promove atributos evolutivos livres. Mas embora a inteligência nos mostre o caminho, se não tiver **VONTADE**, de nada adianta. Por exemplo, greve de fome - a vontade acima da inteligência. O desenvolver da inteligência só é possível através da vontade = **QUERER**. A vontade é livre.

Segundo os franceses, o homem passa 70% do tempo pensando e vivendo "*o passado*". Embora sabendo que o passado não nos pertence mais; 25% do tempo preocupado com o futuro, vivendo com ansiedade.

Por exemplo, embora a pessoa tenha programado algo, deixa de agir ou age ansioso, angustiado, porque não sabe se irá acontecer ou se dará certo.

Somente 5% das pessoas pensam, "*Eu sou aqui e agora*", e "*que ninguém tem o direito de se economizar para viver um futuro incerto*".

*"Viver é concentrar toda a inteligência e a vontade no momento presente"*.

Às vezes os homens fazem os momentos passarem e não se concentram para aproveitar o momento presente.

Para que o ser humano se sinta motivado a aproveitar o momento presente, deve saber distinguir o que é:

- a) o que é essencial (deve ser feito de imediato);
- b) o que é importante;
- c) o que é acidental (deve ser feito depois que fez o importante).

O tempo pode valer ouro. Devemos realizar antes o essencial, depois o importante, mas às vezes o acidental (vontade ir ao banheiro) se torna o essencial.

Há pessoas que fazem primeiro o acidental ou deixam de lado o essencial, por isso agem com incoerência.

*"Viver é trabalhar".*

O ser humano normalmente utiliza oito horas para repouso, oito horas para o trabalho e oito horas para o lazer, estudo. Nas oito horas de repouso, não temos domínio da vontade e inteligência. São nas oito horas de trabalho que concentramos toda a inteligência e vontade, e por isso que viver é trabalhar. Todo o trabalhador deve saber que as pessoas são reconhecidas no que, e o que fazem.

O ser humano para ser feliz deve transformar as horas de trabalho em horas de realização, satisfação pessoal e querer viver o momento presente.

É preciso que tenha uma linha de convicção, caminhar sempre, mesmo nos altos e baixos.

Há um sábio que diz que devemos apenas cumprir com nosso dever para arruinar o mundo.

É possível viver intensamente; construir um ambiente humano agradável, não esperando que só os outros façam. É preciso querer e ter vontade. Pode ser difícil, mas vale a pena.

Motivar: é dar motivos, razões para que a pessoa use a inteligência e tenha vontade em agir, crescer e vencer.

Sabe-se que os chefes que não ouvem seus subordinados, decidem mal.

Os chefes de recursos humanos devem saber elogiar, ver os pontos positivos das pessoas, dar opções para que elas sejam as melhores, para que sejam bons funcionários, para que vistam a camisa da empresa (dar ao emprego essa boa imagem da empresa). Devem participar das atividades para conhecer pro-

blemas, elogiar para que as idéias sejam positivas, para que possam ter novas idéias. Só apontar os erros desmotiva. Os chefes devem ser pontos de união.

Mas para poder caminhar, o homem deve ter convicções reais.

#### 1.3.1 Convicções reais

- a) **definir os objetivos:** viver em função dos objetivos, saber e querer o essencial. Para produzir sempre mais;
- b) **ir além:** o homem deve ir além, de onde achava o máximo, nunca desistir, tentar outra vez. Há pessoas que parecem que nasceram cansadas;
- c) **auto-disciplina:** quando o homem quer ele consegue dominar o comodismo. Fazer a cada dia tudo o que se consegue;
- d) **boa saúde física e mental:** o homem deve estar de bem consigo mesmo, fazer exercícios e curtir a cada momento. Existem pessoas do "não", que dizem que não vai dar certo;
- e) **tomar iniciativa:** não deve o homem se omitir, pois nunca erra quem nunca faz coisa alguma. Deve tentar saídas heróicas. *Mais vale se sujar andando do que morrer limpo sentado;*
- f) **prestar atenção:** pois o mundo gira e as coisas acontecem;
- g) **aprender com os insucessos;**
- h) **falar em grupo:** dar opinião, ter amigos;
- i) **desenvolver a criatividade:** o homem não deve só co-

piar mas inovar sempre. "*A única maneira de chegar até a porta é indo*";

- j) **administrar o tempo:** o homem deve ter tempo para o que realmente vale a pena e se concentrar no momento presente;
- k) **entusiasmo para a vida:** deve ter a capacidade de transformar a realidade e fazer dar certo. Não é preciso saber tudo para a ação, mas é fazendo que aprendemos. Devemos parar de chorar e achar que podemos;
- l) **ter atitude mental positiva:** as pessoas devem sempre achar que são capazes, enchendo-se de força interior e não só de salários. E não só pessoas motivadas conseguem resolver: O que os outros pensam de mim? O que fiz até hoje?
- m) **é preciso se interessar por coisas novas:** a era da tecnologia está aí, é preciso ir atrás, participar, estudar, sempre é tempo. O homem não pode falar: "*No meu tempo não havia...*", por um acaso morreu? Não somos de outra era. A maioria dos brasileiros só pensam em se aposentar;
- n) **fugir da monotonia:** o maior pecado do ser humano é a rotina. Mesmo fazendo todo o dia as mesmas coisas, são nelas que devemos criar algo de novo;
- o) **ter calma:** principalmente para decidir uma coisa de cada vez, não se afobar, reforçar o que é forte, para que a pessoa se identifique positivamente. Se tiver serenidade, poderá ser seletivo e ter mais motivos para viver;

- p) **ter objetivos altos:** e prática firme, decidida, com sentimento de missão, com dedicação para construir um mundo novo e bom. "*Querer fazer para vencer*", com sensibilidade e com capacidade de colocar-se no lugar do outro (empatia);
- q) **dedicar-se:** todo e qualquer funcionário deve saber o que é o bom atendimento e o bom trabalho se difere do mau. Todo egoísta só sabe competir.

#### 1.3.2 As pessoas devem ser provocadas

- a) à tomarem decisões;
- b) produzir sempre mais e melhor;
- c) a serem felizes, num mundo bom!

#### 1.4 ISSO É MOTIVAÇÃO

A motivação é uma chama interior que faz o homem agir.

O verdadeiro líder sabe buscar em seus subordinados a satisfação de suas necessidades interiores mais significativas, estimulando-o a trabalhar em benefício de seu próprio crescimento e, em consequência da empresa.

Todo indivíduo tenta satisfazer o que acredita.

Em uma sociedade de produção em série, muitas pessoas não obtém em seu trabalho mais que uma satisfação, pessoas com quase nenhuma realização.

O sucesso da civilização industrial depende além da habilidade do operário, os atributos humanos e a satisfação obtida no trabalho.

O verdadeiro líder deve conhecer os motivos mais fortes que levam as pessoas a trabalhar.

## 1.5 MOTIVAÇÃO HUMANA

Dentre os fatores internos que influenciam o comportamento humano, dá-se grande importância à motivação.

Apesar de todas as diferenças que existe no ser humano, diferenças ideológicas, diferenças de personalidade, de aspirações, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas.

Exemplos do que impulsiona o comportamento humano:

- a) o comportamento é causado por estímulos externos e internos, onde, tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem no comportamento e nas grandes e pequenas decisões que o indivíduo venha a tomar;
- b) o comportamento é motivado, onde o comportamento é orientado e dirigido para algum objetivo;
- c) o comportamento é orientado para objetivos, onde em todo o comportamento existe sempre um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência, uma expressão que serve para designar os motivos do comportamento.

Contudo a viabilidade humana é enorme, onde cada pessoa é um fenômeno sujeito à grandes influências, com diferentes aptidões e padrões de comportamento diversos, restando à motivação a grande responsabilidade de fazer acontecer e melhorar sempre mais.

## 1.6 RESISTÊNCIA AO ESFORÇO

O organismo humano requer um certo tempo para, repousar. E temos um tempo natural para repousar.

Para vencer esse estado natural de continuar a repousar

é preciso ter vontade para vencer isso e partir para o trabalho.

Fatores que contribuem para criar resistência ao trabalho:

- a) fadiga;
- b) falta de coragem;
- c) falta de interesse;
- d) doença;
- e) fraqueza;
- f) insucesso;
- g) preguiça;
- h) futilidade;
- i) tensões;
- j) emoções;
- k) drogas, e
- l) complexo de inferioridade, entre os outros.

#### 1.7 O EGO COMO MOTIVAÇÃO BÁSICA

Conforme psicólogos americanos, o homem tende a preocupar-se com seu *status*.

Satisfazer as necessidades primárias e secundárias não é suficiente, além disso, tentar manter ou melhorar sua posição na comunidade, muitas vezes a satisfação do ego exerce grande poder tanto para o trabalhador como para o administrador.

Nossa cultura é competitiva e egocêntrica, onde aspiramos realizações, prestígios e poder, onde os trabalhadores aspiram com menor intensidade que os administradores, mas regularmente e continuamente.

## 1.8 DESEMPENHO *VERSUS* PERSONALIDADE

Dentro da empresa, os trabalhadores deveriam ser atendidos por uma psicóloga ou terapeuta; para que ela conheça a personalidade dos trabalhadores.

Qualquer superior acaba se transformando em um instrutor que ajuda os subordinados a por em prática as decisões. O superior deve ter real satisfação em ajudar os subordinados a integrarem seus objetivos pessoais nas necessidades da organização.

Depois que o subordinado apresentar um plano de ação de acordo com os seus objetivos e os objetivos da organização, o superior ficará responsável em permitir, que o subordinado pratique o plano e/ou coloque o plano em ação.

## 2 MOTIVAÇÃO VERSUS EMPRESA

### 2.1 MOTIVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

Não se administra uma organização (empresa) pelos lucros e sim pela satisfação das pessoas.

A motivação humana se faz contudo necessário para o desenvolvimento organizacional.

Devemos estudar e analisar as pessoas, como elas se põem em movimento para esta ou aquela direção, porque o fazem, o que fazem, isto porque nem todas as pessoas se propõem às mesmas coisas, pelas mesmas razões.

As pessoas buscam sequencialmente determinados objetivos e ora tão logo tiverem atingido alguns deles, partem em busca de outros. Há portanto 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.

### 2.2 NINGUÉM MOTIVA NINGUÉM

Se a ordem é motivar os funcionários, com certeza surgirá muitas opções e um número muito grande de soluções que lhe passarão pela mente.

Por outro lado lhe ocorrerá que o que é bom para um às vezes não é para outro ou o que é bom num determinado momento no momento seguinte poderá não ser mais importante.

Na verdade ninguém motiva ninguém e sim desperta a energia e o próprio potencial que cada ser humano traz dentro de si, pode a pessoa que está encarregada de motivar, despertar e dar condições do indivíduo criar.

Quando se trata de dirigir pessoas realmente motivadas, o máximo que se pode fazer é detectar que objetivos estão em jogo e verificar quais são mais importantes e dar condições para que se realize o ato motivacional.

O que deve acontecer é o superior saber identificar a diferença individual de cada um, as pessoas geralmente quando começam a trabalhar estão motivadas aí que se torna importantes as circunstâncias que vão favorecer ou impedir a pessoa a chegada de seus objetivos.

Cabe a empresa deixar claro o que espera do funcionário e qual a sua posição dentro da organização e é claro dar condições para estes objetivos não só para o indivíduo, mas para todo conjunto a fim de se obter harmonia e com isso alcançar os objetivos organizacionais.

Portanto ninguém motiva ninguém e sim coloca em movimento tanto pelo fato da recompensa, por bem ou por mal com ameaças de castigo.

O que se observa muito na maioria das empresas é o pensamento que o ser humano trabalha somente para atingir suas satisfações e nunca pensa no desenvolvimento organizacional, há pessoas que trabalham em ambientes desumanos e tratados por seus superiores como se fossem competidores e não colaboradores.

Enquanto as organizações não enxergarem que a satisfação social e o progresso pessoal de todos os funcionários deve

ser tão importante quanto produção e lucro e o principal ataque feito a burocracia e a empresas externamente formalizadas adveio de sua própria incapacidade de controlar a tensão entre objetivos das pessoas e os da organização, e que sem isto é impossível a oportunidade de sucesso.

### 2.3 DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E HUMANO

É interessante o que acontece dentro das empresas brasileiras, de um lado, o fato de funcionários reclamarem constantemente da falta de oportunidades de participação mais direta no processo de tomada de decisões, e de outro lado a cúpula acusando de inércia e falta de interesse dos integrantes de seu efetivo de pessoal.

Existe um abismo muito grande, falta de entendimento e em decorrência deste estado de coisas, as queixas de falta de iniciativa são muito frequentes e a falta de vontade para o trabalho aumentam dia a dia.

Raramente um supervisor é visto como alguém que está no posto para ser orientador ou mesmo conselheiro, quando seu subordinado precisar.

Como já foi citado anteriormente toda pessoa começa a trabalhar motivada e se encontra um supervisor desatento ou negligente apaga rapidamente o entusiasmo.

Portanto não adianta gastar em motivar e sim em primeiro lugar, os gerentes devem estar limitados a não desmotivar, pois é espantoso como é rápido uma pessoa deixar de ter vontade de colaborar e passa a ser uma negação total em suas responsabilidades no trabalho. E quando chega-se a este ponto a dinâmica toda fica comprometida e aí pede-se a demissão e a

empresa perde com o tempo que investiu no funcionário ou simplesmente ele passa a somente cumprir com as oito horas de trabalho, nem um minuto a mais nem a menos. E estas atitudes acabam sempre contaminando o grupo todo.

A área de recursos humanos não constitui somente em uma pessoa que seja responsável, mas deve fluir e espalhar-se por toda a empresa desde a cúpula administrativa até os escalões mais baixos da organização.

A flexibilidade necessária para que as organizações possam sobreviver ao ambiente de turbulenta mudança realmente só poderá ser alcançada à medida que as pessoas se conhecerem e aprenderem a conhecer bem os outros, e verem e qualificarem os desafios do meio ambiente em questão a fim de transformá-los em oportunidades, não mais de sobrevivência apenas, mas principalmente de avanço e desenvolvimento.

#### 2.4 MOTIVANDO AS PESSOAS A TRABALHAR

Nas sociedades bem como nas organizações, poucas pessoas tem a oportunidade de auto-expressão ou liberdade de controle.

Surge aí, a preocupação de motivar as pessoas de um modo geral e principalmente estas pouco participativas, que às vezes executam tarefas repetitivas e maçantes.

Atualmente, nas organizações, motivar os funcionários, tem sido uma tarefa bastante difícil. Por isso deve ser feito um planejamento, formulando fatores, oferecendo motivos para que os empregados sintam vontade de trabalhar, fazendo do trabalho um motivo maior para auto-realização, e a felicidade repercutindo numa empresa produtiva e eficaz.

## 2.5 POLÍTICA DE CONFIANÇA

A política desenvolvida nas próprias empresas é responsável pelo sucesso da empresa e de seus profissionais.

O sonho de qualquer empresário é contar com uma equipe eficiente e capaz, e o sonho que qualquer empregado traz dentro de si é a semente do sucesso. Para administrar isso, cabe a administração de recursos humanos, desenvolver dentro da empresa uma política de confiança.

O homem precisa de espaço para criar e crescer e é através da confiança no elemento humano que se fornece subsídios para que ele dê grandes saltos e leva a empresa consigo, mantendo-se na empresa.

Qualquer pessoa, quando sente que há alguém confiando no que ela faz, sua tendência natural é dar o melhor de si, para melhorar sempre, pois está motivada para isso.

É preciso que a empresa motive seus empregados a descobrir novos caminhos e acreditar na força do trabalho de seus funcionários.

Energia, entusiasmo e capacidade de realização são qualidades que não devem ser sufocadas.

A empresa deve criar uma estrutura de trabalho adequada às potencialidades das pessoas que trabalham na empresa.

## 2.6 EDUCANDO PARA MOTIVAR

As pessoas na empresa, para poderem realizar seus objetivos, obtendo o sucesso e a produtividade devem ser conscientizadas, treinadas e desenvolver os seguintes aspectos:

- a) possuir noções de direcionamento - saber para onde está indo;

- b) estar identificadas com seu instrumental de trabalho - saber o que estão fazendo;
- c) fazer cronogramas - estabelecer prazos para o cumprimento das tarefas;
- d) cercar-se de pessoas valorosas;
- e) acreditar nelas próprias e naquilo que fazem;
- f) aprender a ser generosas - saber o que é bom para todos;
- g) ter iniciativa própria;
- h) atualizar-se constantemente - procurar informações;
- i) ser inteligente (inteligência natural, inteligência escolar, inteligência cultural e sabedorias). Só a inteligência natural todos os seres humanos a possuem, as outras devem ser desenvolvidas. As pessoas podem ser competentes, criativas e que tomam decisões e trabalham corretamente.

Todos querem ser bem sucedidos naquilo que fazem, buscando a felicidade de ver seu esforço ter bons resultados. Mas há fatores que para alguns é sinônimo de grande sucesso e para outros não significa nada.

## 2.7 SALÁRIO

Muitas experiências mostram que o pagamento de baixos salários não trazem benefícios, além de desmotivar os empregados. Além de não trazer benefício para si próprio, traz prejuízos aos empregados, pois a qualidade de trabalho, o tempo e o material desperdiçado, podem trazer um gasto maior tirado das próprias custas, do sacrifício dos salários dos empregados.

Sabemos que a questão do salário se torna difícil avaliar quando se trata de trabalhos burocráticos e intelectuais, já os trabalhos qualitativos, braçais, nas empresas fabris, de construção e de agricultura, se tornam mais fáceis de mensurar o trabalho e de se avaliar a produtividade.

O salário pode não ser o principal motivo das pessoas trabalharem até certo ponto.

Mas todo o dinheiro indireto pago sob a forma de benefícios, comissões, ao empregado e seus familiares, tem sido uma das formas de motivação, mas no Brasil também não tem alcançado os resultados previstos, como fatores de produtividade.

*"Um das opiniões da motivação admite que o homem é influenciado em seu desempenho pelos seus desejos..."* (Boiteux)

As aspirações, os desejos e as necessidades de cada indivíduo, são diversificadas. E os esforços para satisfazer essas vontades deverão ser diferentes e se adaptar em cada situação.

Sabemos que a maioria dos indivíduos bem remunerados, por si só são mais assíduos onde só se ausentam do trabalho por motivos reais. Mas o fator produtividade, ou seja o esforço e o que ele realiza em seu trabalho, são frutos de fatores que não são fáceis de determinar.

A maioria dos indivíduos buscam, além de suprir suas necessidades, acima de tudo *"prestígio"*.

E é através da vontade que as pessoas agem e são motivadas para suprir suas necessidades e obter o tão esperado prestígio.

## 2.8 CONDIÇÕES AMBIENTAIS DE SEGURANÇA

Uma das formas de manter e motivar o empregado no seu trabalho é assegurando boas condições de trabalho, sem riscos a saúde ou as próprias máquinas da empresa.

Acidentes sérios podem ser evitados com cuidados simples (treinamento de como utilizar máquinas e equipamentos) e a própria instalação de equipamentos.

O trabalhador deve ter espaço adequado para trabalhar, com sistemas de proteção que não estejam inativos, inadequados ou defeituosos e equipamentos coletivos e individuais adequados e sem defeitos, e com higiene para que ele possa trabalhar com segurança.

Tão importante também é a atitude do trabalhador perante os problemas.

Treinamento: a qualificação profissional através do treinamento é uma forma de motivar e um aspecto positivo tanto para o funcionário quanto para a empresa.

Treinamento é um investimento com retorno garantido.

## 2.9 INCENTIVOS COMO MOTIVAÇÃO

Segundo Boiteux, a intensidade da vontade menos a resistência ao esforço é igual a MOTIVAÇÃO EFETIVA.

No emprego deve haver certos incentivos para que o indivíduo tenha vontade e persistência em realizar suas tarefas.

Exemplo de incentivos:

- a) máquinas para tornar as tarefas mais fáceis;
- b) compensação financeira;
- c) transporte fácil e barato;
- d) participação nos lucros da empresa;

- e) distribuição de quotas;
- f) facilidade de alimentação;
- g) criação de cooperativas;
- h) segurança e bem estar no trabalho;
- i) assistência médica, e
- j) convênios com farmácias.

O que torna os incentivos bem recebidos é a velocidade com que eles produzem seus efeitos.

Promessas a longo prazo, mesmo que sejam cumpridas não são bem sucedidas.

#### 2.10 COMO MOTIVAR

Para instrumentalizar um plano de motivação na empresa, deve-se considerar as características do ambiente onde se localiza a força do trabalho.

Outro aspecto é o perfil do trabalhador de acordo com suas aspirações e condições corretas de trabalho e de vida.

Esses dados podem ser obtidos através de uma pesquisa de motivação, elemento básico para conter uma estratégia de mão-de-obra.

Consegue-se melhor rendimento no trabalho com a integração do indivíduo à organização.

Onde a administração de recursos humanos deverá criar um plano motivacional para essa integração para que a empresa aumente sua produtividade com indivíduos motivados e satisfeitos.

### 3 TEORIAS DE MOTIVAÇÃO

#### 3.1 TEORIA DE MOTIVAÇÃO NA ESCALA DE RELAÇÕES HUMANAS

A motivação provoca certos reflexos, que são considerados bem mais importantes no desenvolvimento do ser humano, do que na própria produção de mercadorias e serviços.

Todo o ser humano, segundo Toledo, busca ser feliz, sendo que a motivação deve ser compreendida em termos conceituais amplos, para que o ser humano possa atender sua necessidade vital: A FELICIDADE.

Na década de trinta nos Estados Unidos e na Europa surgiu o aparecimento de "*técnicas de como lidar com as pessoas*", impulsionadas pelo impacto causado pelos aspectos motivacionais na produtividade. Foi aí que nasceu a preocupação de melhorar as relações humanas, tentando criar soluções dentro da realidade organizacional, ao contrário dos sistemas modernos, que busca renovar os sistemas de divisão de trabalho, os modelos organizacionais, os sistemas de controle e planejamento, a estrutura das funções. Mas não podemos ignorar a importância que teve a escola de relações humanas, sendo um dos elementos preparadores para o surgimento das teorias e práticas mais modernas de motivação.

#### 3.2 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

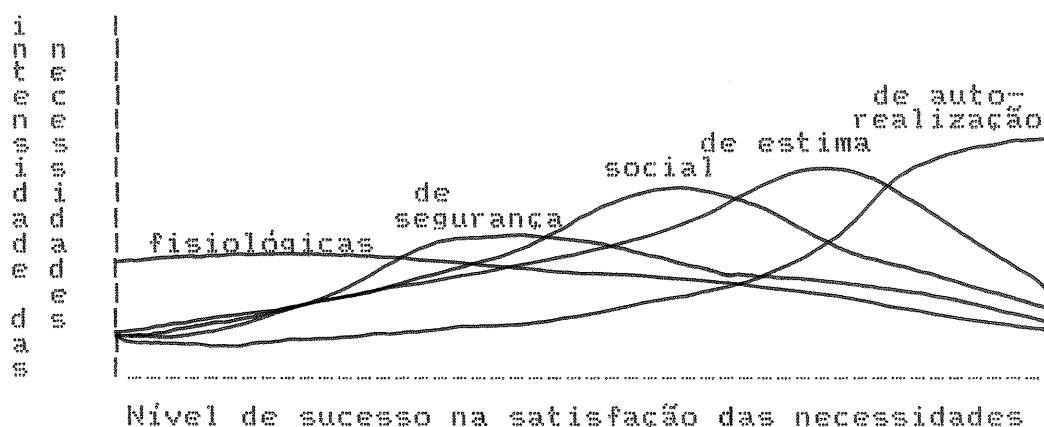
Segundo Maslow, há as necessidades primárias e secundárias, motivos pelos quais leva todo o ser humano a agir, con-

forme a hierarquia a seguir:



Então, vemos que primeiramente o ser humano, já por instinto tenta agir para suprir as necessidades primárias e posteriormente as secundárias. Em que as necessidades não satisfeitas são motivadoras de comportamento, originando os objetivos individuais de acordo com os desejos da pessoa.

Maslow explica que as necessidades não precisam ser necessariamente supridas totalmente, para que a pessoa tenha motivos para suprir outras necessidades posteriores. Sendo que a satisfação de algumas necessidades não são permanentes. Conforme o quadro a seguir:



### 3.3 A TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Herzberg aborda a sua teoria de motivação no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Onde ele explica a satisfação no cargo com melhorias no desempenho. Os fatores que influenciam na satisfação no cargo estão relacionadas com as necessidades mais elevadas da hierarquia de Maslow.

Esses fatores são:

- a) realização;
- b) reconhecimento;
- c) responsabilidade;
- d) crescimento, e
- e) trabalho em si.

*"Suas relações positivas com melhoria no desempenho, 'turnover' no trabalho, atitudes quanto à administração e a saúde mental receberam muito ênfase no trabalho de Herzberg".*  
(Idalberto Chiavenato p.86)

Então a realização pessoal das pessoas no cargo são muito importantes nesta teoria.

Para Herzberg os meios práticos para proporcionar ou incentivar os fatores para a satisfação inclui:

- a) delegação de responsabilidade;
- b) liberdade de exercer descrição;
- c) promoção;
- d) uso pleno das habilidades;
- e) estabelecimentos de objetivos e avaliação relacionada com eles;
- f) simplificação do cargo, e
- g) ampliação ou enriquecimento do cargo.

Esses fatores quando precários provocam a desmotivação

ou seja, a insatisfação. As empresas ultimamente tem se preocupado em motivar seus empregados, através dos seguintes fatores:

- a) condições de trabalho e conforto;
- b) políticas de organização;
- c) relações com o superior;
- d) competência técnica do superior;
- e) salários;
- f) segurança no cargo, e
- g) relações com colegas.

Herzberg considera tanto o ambiente externo quanto como o trabalho em si fatores importantes na motivação humana.

O conteúdo do cargo, as tarefas, e os deveres relacionados com o cargo em si, são fatores motivacionais que produzem efeitos duradouros de satisfação e aumento de produtividade (produto rendoso e proveitoso de um trabalho = ação).

Para Herzberg, satisfacientes são oportunidades para satisfazer as necessidades mais elevadas, estimula o desempenho no empregado.

### 3.4 MODELO CONTINGENCIAL DE MOTIVAÇÃO DE VROOM

Conforme Vroom, reconhece as diferentes maneiras que as pessoas reagem perante um certo motivo.

Para Vroom o nível de produtividade individual parece depender de três forças básicas, as quais atuam dentro do indivíduo:

- a) o desejo de atingir os objetivos;
- b) a relação percebida entre a produtividade e o alcance dos objetivos individuais, e

- c) capacidade de o indivíduo influenciar em seu próprio nível de produtividade.

Para Vroom, o desejo do indivíduo para a atividade elevada é determinada pelos seguintes fatores:

- a) dinheiro;
- b) benefícios sociais;
- c) apoio do superior;
- d) promoção, e
- e) aceitação do grupo.

Em que a motivação de um ser humano e seu esforço motivado, poderão influenciá-lo a alterar seu nível de desempenho.

Assim o indivíduo somente procurará um trabalho extraordinário quando perceber que seu esforço e sua capacidade poderão resultar em produtividade elevada, quando se sentir capaz, seguro e quando perceber que poderá alcançar os resultados finais (dinheiro, benefícios sociais...).

### 3.5 TEORIA DE EXPECTAÇÃO

O dinheiro pode motivar não apenas o desempenho, como também o companheirismo e a dedicação.

A relação não consistente entre o dinheiro e o desempenho se dá pelo aumento de períodos de trabalho e porque os gerentes não fazem muita questão de avaliações de desempenho, para não criar um clima de desconforto com as pessoas avaliadas.

Para Lawler III, o dinheiro para as pessoas é muito importante não só para satisfazer as necessidades fisiológicas e de segurança, mas também para dar condições de satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

As pessoas crêem que o seu desempenho é possível e necessário para se obter dinheiro.

### 3.6 TEORIA DA MOTIVAÇÃO SEGUNDO CHRIS ARGYRIS

Segundo Chris Argyris da Universidade de Harvard, que pesquisou os efeitos da organização na vida dos indivíduos e concluiu: As empresas deviam funcionar de tal maneira, que as pessoas pudessem aplicar suas qualidades, sua potencialidade, e no entanto impõem regras, normas, onde as pessoas tenham que se adaptar à estrutura da organização, bloqueando a capacidade de realização dos trabalhadores.

Chris Argyris conclui, "... que as restrições impostas aos empregados pelas estruturas empresariais, com o fim de garantir a ordem e a eficiência, geram resistências e desestímulos". (Aquino p.242)

Para Argyris há três fatores que dificultam a plena realização das potencialidades:

- a) a estrutura formal;
- b) a liderança impositiva, e
- c) e os controles administrativos.

Quanto a estrutura formal, onde o poder se concentra nas mãos de alguns, provoca apatia e falta de flexibilidade dos subordinados.

Na liderança impositiva ou autocrática, somente os chefes tomam decisões, sem que os subordinados tenham o direito de opinar, exigindo dos mesmos somente o cumprimento das tarefas.

E por fim os controles administrativos acabam desestimulando e cortando as iniciativas dos empregados.

#### 4 MOTIVAÇÃO E TRABALHO

Nos dias de hoje a integração e a produtividade do trabalhador tornou-se um fator difícil, uma vez que estamos na era moderna da "qualidade total".

Tanto as exigências do consumidor como das empresas aumentaram, aumentando também o conflito entre o capital e o trabalho. E assim aumentou a importância da motivação no trabalho, para que a empresa consiga atingir seus verdadeiros objetivos.

A motivação no trabalho possui raízes nos indivíduos, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo. O que faz com que o indivíduo realize as tarefas utilizando seu potencial com espírito positivo e sentindo satisfação nos objetivos alcançados é motivação.

Após pesquisas feitas nos EUA entre 1927 e 1932, os empregados tenderam a reunir-se em grupos informais para discutirem e desabafarem sobre os efeitos ocorridos na estrutura formal, encontrando um ambiente de apoio para a maioria de seus problemas.

No Brasil sabemos que até hoje, na maioria das empresas, os trabalhadores não participam de decisões, não opinam, enfim somente cumprem ordens. Mas sabemos que estamos em fase de transição onde, há pessoas preocupadas em motivar as pessoas no trabalho, na produtividade.

Quando à direção, tem imagem positiva no quadro de pes-

soal, as decisões e as práticas administrativas também são positivas, pois ele acredita no valor, na capacidade de progredir e de inovar dos seus subordinados.

A motivação no trabalho implica em vários fatores, além da influência da organização. Aspectos administrativos também influem na produtividade além dos fatores sócio-econômicos em que se localiza a empresa e na vida dos trabalhadores.

Quando o indivíduo é fortemente motivado, ele consegue superar qualquer obstáculo.

#### 4.1 CONHECER PARA MOTIVAR

Nas relações humanas o fundamental é conhecer as diferenças de cada empregado para conseguir motivar.

Em psicologia sabemos que as diferenças existem e não se pode dizer que ele seja melhor ou pior que eu, mas conhecer seu potencial, suas capacidades e desenvolvê-las. Havendo pessoas que aceitam as idéias dos outros e outras não, necessita-se aqui um trabalho de treinamento de recursos humanos.

O ser humano encontra sentido sempre em seu relacionamento com os outros e este sentido da vida será mais proveitoso quando o ser humano estiver aberto a conhecer e aceitar as diferenças de cada ser humano.

Cada qual é único e diferente e tem muito em si mesmo que pode ser proveitoso para os que o rodeiam e isso deve estar presente no espírito de cada membro da empresa, para que todos vivam bem.

#### 4.2 PESQUISA SOBRE MOTIVAÇÃO E O EMPREGO

Foi realizado uma pesquisa para se conhecer o nível de

motivação dos trabalhadores abrangendo uma empresa típica da região.

Modelo de questionário aplicado:

- 1 - Porque você trabalha?*
- 2 - Se você tivesse uma boa condição financeira, continuaria trabalhando?*
- 3 - Você se sente motivado para aumentar a produção?*
- 4 - O que precisa mudar ou melhorar para que você possa aumentar a produção?*
- 5 - Você tem liberdade e costuma dar idéias para seu chefe?*
- 6 - Se você tivesse outra profissão, você mudaria de emprego?*
- 7 - Se você pudesse mudar de setor dentro da empresa, você mudaria? Caso afirmativo, qual setor?*
- 8 - O que você acha que está faltando para que sinta-se motivado a aumentar a produção?*
  - ( ) Maiores salários*
  - ( ) Transporte*
  - ( ) Incentivos dos chefes*
  - ( ) Alimentação na empresa*
  - ( ) Participação nos lucros*
  - ( ) Máquinas para auxiliar seu trabalho*
  - ( ) Treinamento*
  - ( ) Melhores condições de trabalho*
  - ( ) Ser melhor tratado pelos superiores*
  - ( ) Mudar de setor*
  - ( ) Mudar de empresa*
  - ( ) Mudar de profissão*

( ) *Reconhecimento de seu trabalho*

( ) *Assistência médica e odontológica*

#### 4.3 RESULTADOS

Estes resultados foram extraídos, mediante pesquisa de campo, onde os questionários foram aplicados em uma pequena amostra de treze empregados escolhidos por sorteio na empresa de bebidas Destilaria Doble W Exportação e Importação Ltda, com um total de quarenta e dois (42) funcionários.

Na primeira questão, 100% responderam que trabalham para suprir as necessidades básicas e destes somente 15% responderam que além das necessidades primárias trabalham para se ocupar de alguma coisa e por prazer.

Na segunda pergunta, 15% dos entrevistados responderam que se tivessem boa condição financeira não continuaria trabalhando e 85% continuaria trabalhando porque o homem se realiza trabalhando, fazendo o que gosta, mas em trabalho próprio.

Na terceira pergunta, 61% dos entrevistados responderam que não se sentem motivados para aumentar a produção, onde alguns só fazem o que lhes é exigido e reclamam que o salário está muito baixo.

Na quarta questão formulada, os entrevistados responderam também que para aumentar a produção é preciso mais diálogo, incentivos, reconhecimento do patrão, pois não adianta se esforçar se o patrão fecha os olhos diante deles, melhores salários, colaboração por parte dos colegas e maior valorização de seu trabalho.

Na quinta pergunta, dos treze (13) entrevistados somente um deles respondeu que tem liberdade e costuma dar idéias a

seus chefes. E alguns responderam que se sentem inseguros, com medo e apreensivos em falar com os superiores.

Na sexta questão, perguntamos que, se eles tivessem outra profissão mudariam de emprego, mas, todos responderam que mudariam de emprego, onde um deles acrescentou que mudaria se tivesse vantagens e outro mudaria só se tivesse outros benefícios e se fosse um emprego seguro, certo, pois acha muito difícil achar outro emprego estável.

Na sétima questão onde perguntou-se, que se pudessem mudar de setor dentro da empresa, 15% deles não responderam, 30% responderam que não gostariam de mudar de setor e 55% deles responderam que mudariam, onde um deles gostaria de ter paz onde trabalha, outro só mudaria se tivesse benefícios no outro setor.

Na oitava pergunta, a maioria dos entrevistados, ou seja 84% opinaram que para se sentirem motivados a aumentar a produção necessitam de maiores salários, reconhecimento de seu trabalho, 69% gostariam de melhores condições de trabalho e incentivos por parte dos chefes; e uma pequena porcentagem respondeu que gostariam de uma participação nos lucros, treinamento, mudança na profissão, assistência médica e odontológica, alimentação na empresa, máquinas para auxiliar o trabalho e ser melhor tratados pelos superiores.

E a questão do transporte e mudança da empresa não vêm como incentivo.

#### 4.4 SISTEMA DE MOTIVAÇÃO

Para um mesmo empregado, teríamos quatro ordens de motivos diferentes.

Como indivíduo, onde cada indivíduo deseja expressar seu livre arbítrio e satisfazer necessidades pessoais.

Como membro do grupo de trabalho, onde os trabalhos desenvolvem códigos de conduta para satisfazer as necessidades do grupo.

O prestígio que adquire no trabalho em grupo é um sentimento de motivação mútua.

O seu papel como empregado da firma, este papel faz o funcionário identificar seu sucesso com o êxito da empresa, dando grande valor ao elogio do chefe.

Trabalhador como membro de um grupo profissional, onde o desempenho de seu papel depende muito do *status* que a empresa ou sociedade concede a ocupação.

#### 4.5 COMO MOTIVAR PARA A QUALIDADE

Sabemos que a qualidade nos últimos tempos, exerce papel muito importante, para que a empresa tenha o sucesso tão almejado.

No Japão por exemplo, os vários setores da empresa se unem para combater os concorrentes e no final todos ganham, onde toda energia é determinada para o sucesso.

Nem sempre aparece uma pessoa que possa salvar a empresa resolvendo os problemas existentes na empresa para poder competir no mercado. Na empresa as pessoas possuem características de competição, de poder, isso não quer dizer que sejam características egoístas. Devendo a empresa se programar e motivar os recursos humanos para se conscientizem da existência dos fatores externos que poderão influenciar para oportunidades ou ameaças da empresa.

Já os fatores internos caracterizam-se como forças ou fraquezas.

Sendo de grande importância conhecer uma das abordagens para implantar o sistema de qualidade, e a de recursos humanos, onde desenvolve-se aspectos motivacionais no trabalho, envolvendo a percepção de que basta querer participar para fazê-lo.

#### 4.6 QUANDO O HOMEM ERRA

O homem erra em três situações específicas:

- a) não sabe fazer;
- b) não pode fazer, e
- c) não quer fazer.

#### 4.7 SOLUÇÕES AOS TRÊS PROBLEMAS ANTERIORES

Onde aponta-se soluções a esses problemas:

- a) treinamento;
- b) melhoria tecnológica e administrativa, e
- c) envolvimento e motivação.

Para garantir o sucesso da implantação do sistema de qualidade, com pessoas motivadas é preciso:

- a) projeto de um sistema justo de recompensa;
- b) administração salarial adequada;
- c) valorização da participação;
- d) avaliação (*feedback*) do desempenho;
- e) enriquecimento das tarefas;
- f) ambiente criativo;
- g) treinamento e desenvolvimento, e
- h) educação gerencial, onde além desta área de recursos

humanos, também a administrativa e a tecnológica deverão contribuir para o sucesso da empresa.

#### 4.8 MOTIVAÇÃO *VERSUS* DESMOTIVAÇÃO

Há pessoas que surpreendem com sua maneira favorável de encarar o trabalho e outras impressionam com sua atitude e aparência aborrecida e infeliz.

Essas informações permitem identificarmos a pessoa motivada:

- a) eficaz: resolve os problemas que lhe são confiados assumindo a responsabilidade do que faz;
- b) um gerador de energia: quando se realimenta pela satisfação que o trabalho lhe traz, não vendo o tempo passar;
- c) alguém presente: personificando aquilo que faz, sendo vibrante através de suas descobertas pessoais;
- d) uma pessoa feliz: expondo suas queixas quando já esgotou as próprias alternativas para resolvê-las e sendo objetivo ao propor seus problemas, e
- e) um ser identificado: sentindo que sua vida pessoal e sua vida no trabalho se complementam harmonicamente, sem se confundirem.

Analisando-se as características acima, podemos concluir que também há pessoas que não correspondem a estas características, onde temos também as pessoas desmotivadas não conseguindo enfrentar as dificuldades no trabalho.

A oportunidade de ser bem aceito pelo grupo social, representa para alguns estímulos para trabalharem mais e melhor, já outras pessoas preferem resultados concretos e precisos,

tirando daí o verdadeiro sentido do trabalho. São as necessidades não satisfeitas que motivam o indivíduo. Então o tipo de necessidade não atendida que fazem o indivíduo a valorizar o mundo que o rodeia. Uma pessoa somente valorizará a água, quando estiver com sede.

Somente quando a força de uma insatisfação surgir dentro da pessoa, é que fará o trabalhador mostrar-se mais motivado para assumir uma atividade mais complexa.

Outro fator é o dinheiro e o sentido que lhe é dado nasce dentro de cada um, na medida em que ele representa o meio que será trocado por aquilo que realmente se deseja, necessitando a partir de uma carência interna específica e forte. Se alguém estiver buscando auto-realização, o dinheiro não será fator de satisfação.

Construiu-se aqui a crença de que o dinheiro passou a ser uma pre-condição de que asseguraria a satisfação motivacional.

#### 4.9 CONSEQUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO

As grandes personalidades da nossa história, de nossos dias e até mesmo de nossos trabalhos, foram aqueles por pessoas fortemente motivadas, passando a fazer parte dos reconhecidos eficazes.

Percebemos também, que nas empresas as pessoas eficazes são aquelas geralmente motivadas, que se identificam com o que fazem. Mas neste caso deve-se ter muito cuidado para motivar "a todos" de maneira progressiva e contínua.

## CONCLUSÃO

O ser humano, independentemente da raça, cor, classe social, possui inteligência e traz dentro de si o instinto da sobrevivência, a força do trabalho, a capacidade de criar, a habilidade de inovar e a necessidade de progredir com vontade, de auto-realizar-se. Além desses fatores internos, o homem é influenciado e motivado a mudar seu comportamento, hábitos, atitudes, podendo aprimorar-se no meio em que vive e/ou também a perder o interesse e a vontade em agir por determinados objetivos.

Este homem quando inserido em uma organização, recebe responsabilidades pela função que exerce e é natural esforçar-se para aumentar a produtividade. Mas é da responsabilidade da empresa ou organização fazer com que esses funcionários tenham motivos para trabalhar, aumentar a produção, para que se sintam úteis, e tenham o interesse contínuo em melhorar cada vez mais.

Com o término deste estudo, concluí, que o trabalhador traz dentro de si necessidades em que procura supri-las, mas possui também interesses e aspirações de estabilidade, de prestígio, de companheirismo e de auto-realização, além dos objetivos que lhes são apresentados pela organização que possui a tarefa de cumprí-los.

Realizamos uma pesquisa com uma pequena amostra de tra-

balhadores que atuam numa indústria e comércio de bebidas de Porto União - SC e vimos que os motivos que os levam a trabalhar é para suprir as necessidades básicas, sendo uma porcentagem muito pequena que trabalham por prazer e somente esta pequena porcentagem se sentem motivadas a aumentar a produção, onde eles não possuem participação nas decisões da empresa, e não possuem liberdade para opinar ou mesmo conversar com seus superiores.

Analisando os dados, vimos que todos eles mudariam de emprego, mas desde que este melhorasse seus benefícios e vantagens e alguns deles também gostariam de mudar de setor dentro da mesma empresa.

Como soluções para este problema, eles mesmos apresentaram as idéias de que esperam principalmente a melhoria nos salários, reconhecimento e valorização de seu trabalho por parte dos superiores, mais companheirismo entre eles e também de ser bem tratados pelos superiores.

Sabemos que o fator salário é importante pelo fato de que as pessoas possuem necessidades e conseguem dinheiro através do trabalho e a troca por benefícios (alimentação, vestuários, lazer) mas, não só o salário satisfaz as pessoas. Elas esperam outros benefícios da organização que não estão inseridos nos salários, mas na valorização, na compreensão e no tratamento por parte dos superiores.

A organização deve oferecer aos seus funcionários toda uma estrutura para que eles possam criar, trabalhar, inovar, tendo liberdade de opinar, melhorar, satisfazendo sua vida pessoal, produzindo de maneira harmônica juntamente com as pessoas que o cercam, com ambiente e consigo mesmo.

Estando eles motivados, conscientizados de que seu trabalho é muito útil a eles e à empresa, eles terão condições de suprir as dificuldades que lhes surgirem e terão iniciativa e criatividade para "fazerem" muito além e muito mais do que lhes é proposto.

*"Mas para isso deverão ter estímulo para que se sintam importantes".*

Muitas vezes os superiores, chefes, não conhecem e nem desconfiam que seus funcionários não estão satisfeitos, motivados e possuem capacidade e interesse em participar e melhorar com qualidade.

## RESUMO

Motivar é dar motivos.

Um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra.

Os motivos estão relacionados com o sistema cognitivo das pessoas, envolvendo valores pessoais, aspectos físicos, sociais, fisiológicos, por suas necessidade e pelas suas experiências anteriores.

Então, as pessoas de uma mesma empresa, mesmo sob efeitos dos mesmos fatores externos, podem agir de formas diferentes de acordo com interesse de cada componente.

A motivação impulsiona o comportamento.

Para que o ser humano se sinta motivado a aproveitar o momento presente deve saber distinguir:

- a) o que é essencial (deve ser feito de imediato);
- b) o que é importante, e
- c) o que é acidental.

O ser humano para ser feliz deve transformar as horas de trabalho em horas de realização, satisfação pessoal e querer viver o momento presente. É preciso que tenha uma linha de convicção, caminhar sempre, mesmo nos altos e baixos.

Mas para poder caminhar, o homem deve:

- a) definir objetivos;
- b) ir além;

- c) auto-disciplina;
- d) boa saúde física e mental;
- e) tomar iniciativa;
- f) prestar atenção;
- g) aprender com o insucesso;
- h) falar em grupo;
- i) desenvolver a criatividade;
- j) administrar o tempo;
- k) entusiasmo para a vida;
- l) ter atitude mental positiva;
- m) e preciso se interessar por coisas novas;
- n) fugir da monotonia;
- o) ter calma, e
- p) ter objetivos altos.

O verdadeiro líder deve conhecer os motivos mais fortes que levam as pessoas a trabalhar.

Exemplos do que impulsiona o comportamento humano:

- a) o comportamento é causado por estímulos internos e externos;
- b) o comportamento é motivado, orientado para algum objetivo, e
- c) o comportamento é orientado para objetivos.

Contudo, a viabilidade humana é enorme, onde cada pessoa é um fenômeno sujeito a grandes influências, com diferentes aptidões e padrões de comportamento diversos, restando à motivação a grande responsabilidade de fazer acontecer e melhorar sempre mais. Esses dados podem ser obtidos através de uma pesquisa de motivação.

Consegue-se melhor rendimento no trabalho com a inte-

gração do indivíduo a organização. Onde a administração de recursos humanos deverá criar um plano motivacional para esta integração para que a empresa aumente sua produtividade com indivíduos motivados e satisfeitos.

O homem, precisa de esforço para criar e crescer e é através da confiança que se fornece subsídios para que ele dê grandes saltos e leve a empresa consigo, mantendo-se na empresa. A empresa deve criar uma estrutura de trabalho as potencialidades das pessoas que trabalham na empresa.

O homem é influenciado em seu desempenho pelos seus desejos. As aspirações, os desejos e as necessidades de cada indivíduo, são diversificadas. E os esforços para satisfazer essas vontades deverão ser diferentes e se adaptar em cada situação.

Nas sociedades bem como nas organizações, poucas pessoas tem a oportunidade de auto-expressão ou liberdade de controle. Surge aí a preocupação de motivar as pessoas.

Para instrumentalizar um plano de motivação na empresa, deve-se considerar as características do ambiente onde se localiza a força do trabalho, outro aspecto é o perfil do trabalho de acordo com suas aspirações e condições concretas de trabalho e de vida.

Quanto mais motivados estiverem os empregados, menores serão as possibilidades de acidente, desperdícios ou atitudes desinteressadas.

Não se administra uma organização (empresa) pelos lucros e sim pela satisfação das pessoas. Devemos estudar e analisar as pessoas, isto porque nem todas as pessoas se propõem as mesmas coisas pelas mesmas razões.

Na verdade ninguém motiva ninguém e sim desperta o potencial que cada um traz dentro de si. Portanto não adianta a empresa gastar em motivar os empregados e sim em primeiro lugar ter gerentes que não desmotivem.

Todo o ser humano busca ser feliz. O ser humano, já por instinto tenta suprir as necessidades primárias e posteriormente as secundárias.

Os fatores que influenciam na satisfação do cargo:

- a) realização;
- b) reconhecimento;
- c) responsabilidade;
- d) crescimento, e
- e) trabalho em si.

A motivação de um ser humano e seu esforço motivado, poderão influenciá-lo a alterar seu nível de desempenho e sua capacidade poderão resultar em produtividade.

O dinheiro para as pessoas é importante, também para dar condições de satisfação das necessidades sociais, de estima e de auto-realização.

A motivação no trabalho possui raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo.

O que faz com que o indivíduo realize as tarefas utilizando seu potencial com espírito positivo é sentindo satisfação nos objetivos alcançados e a MOTIVAÇÃO.

No Brasil, hoje na maioria das empresas os trabalhadores não participam de decisões, somente cumprem ordens.

Nas relações humanas o fundamental é conhecer as diferenças de cada empregado para conseguir motivar.

O homem erra em três situações específicas:

- a) não sabe fazer;
- b) não pode fazer, e
- c) não quer fazer.

Apontam-se soluções a esses problemas:

- a) treinamento;
- b) melhoria em tecnologia administrativa, e
- c) envolvimento e motivação.

A pessoa motivada é:

- a) eficaz;
- b) um gerador de energia;
- c) alguém presente;
- d) uma pessoa feliz, e
- e) um ser identificado.

Nas empresas as pessoas eficazes são aquelas geralmente motivadas, que se identificam com o que fazem.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 01 AQUINO, Cleber Pinheiro. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1979.
- 02 ARAKAKI, Maria. Técnicas de Gerência. COAD-Administração de negócios. 1991.
- 03 ATX-Assessoria Técnica para Executivos. Gerenciamento Empresarial. 1990.
- 04 BALCÃO, Yolanda Ferreira & CORDEIRO, Laerte Leite. O Comportamento Humano na empresa. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1973.
- 05 BERGAMINI, Cecilia Whitaker. Desenvolvimento de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1990.
- 06 BOITEUX, Colbert Demaria & DUQUE, Francisco Gonçalves & MACEDO, Leonidas Lima de. Administração de Empresas. Rio de Janeiro: Interciência, 1982.
- 07 CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 29ª ed. (edição compacta). São Paulo: Atlas, 1992.
- 08 ----- . Administração de Recursos Humanos. v.1. São Paulo: Atlas, 1982.
- 09 FERREIRA, Aurelio Buarque de Holanda. Dicionário Aurélio de Língua Portuguesa. 1ª ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.
- 10 MCGREGOR, Douglas. Motivação e Liderança. (Tradução de Alzeni Machado Kawallo). São Paulo: Brasiliense, 1973.

- 11 SAYLES, Leonardo. Comportamento Humano nas Organizações. 1ª ed. (português). São Paulo: Atlas, 1969.
- 12 TOLEDO, Flavio de. Administração de Pessoal-Desenvolvimento de Recursos Humanos. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.