

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO PARANA - UFPR
FUNDAÇÃO FACULDADE MUNICIPAL DE ADMINISTRAÇÃO E
CIENCIAS ECONOMICAS - FACE
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO EMPRESARIAL

MOTIVAÇÃO HUMANA NO TRABALHO

UNIAO DA VITORIA - PR

OUTUBRO / 1995

MARIO ROBERTO MENDES CORREA

MOTIVAÇÃO HUMANA NO TRABALHO

Monografia para Obtenção de Aprovação no
Curso de Pós-Graduação em Administração
Empresarial, elaborado por Mario Roberto
Mendes Corrêa, sob orientação do Profes-
sor L. Celinski.

UNIAO DA VITORIA - PR

OUTUBRO / 1995

MARIO ROBERTO MENDES CORREA

MOTIVAÇÃO HUMANA NO TRABALHO

Monografia para Obtenção de Aprovação no
Curso de Pós-Graduação em Administração
Empresarial, elaborado por Mario Roberto
Mendes Corrêa, sob orientação do Profes-
sor L. Celinski.

Avaliação: oito e meio

UNIAO DA VITORIA - PR

OUTUBRO / 1995

A Minha Família

Agradeço às pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho, especialmente à minha esposa, aos meus pais e filhos, pelo incentivo e ajuda prestada nas soluções dos problemas que surgiram ao longo deste trabalho.

Agradeço também a todos que direta ou indiretamente colaboraram para a realização deste estudo.

O Autor.

S U M A R I O

INTRODUÇÃO.....	01
1 IMPORTANCIA DO ASSUNTO.....	03
2 OBJETIVOS.....	05
2.1 OBJETIVO GLOBAL.....	06
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	06
3 EMBASAMENTO TEORICO.....	07
3.1 MOTIVAÇÃO HUMANA.....	08
3.1.1 A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES.....	13
3.1.2 MORAL DO EMPREGADO.....	17
3.1.3 TEORIA DO DESENVOLVIMENTO DO MORAL.....	19
3.1.4 FATORES DO DESENVOLVIMENTO DO MORAL.....	20
3.2 BASES MOTIVACIONAIS DO COMPORTAMENTO NO TRABALHO.....	23
3.2.1 MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO.....	23
3.2.2 ESPÉCIES E FATORES COMPORTAMENTO NO TRABALHO.....	25
3.2.3 TIPOS DE PADRÕES MOTIVACIONAIS NO TRABALHO.....	28
3.3 A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO PARA MCGREGOR.....	30
3.4 FRUSTRAÇÃO.....	35
3.5 APTIDÕES E HABILIDADES, ATITUDES E INTERESSES.....	38

3.6 VALORES COLETIVOS.....	39
3.7 A INFLUENCIA DA PERCEPÇÃO.....	41
3.8 GERENCIANDO A MOTIVAÇÃO.....	42
4 METODOLOGIA.....	47
4.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	48
4.2 OBTENÇÃO DE DADOS.....	48
4.3 NORMALIZAÇÃO.....	48
CONCLUSÃO.....	49
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	51
ANEXOS.....	53

I N T R O D U Ç Ã O

Muitas atividades são desenvolvidas e administradas para tornar produtivos os recursos das empresas ou órgãos públicos. todavia, muitas dessas fracassam por motivo da conjuntura econômica diversa, problemas tecnológicos e também por outros fatores e que escapam do controle. Entretanto, muitas falhas decorrem das incompreensões do trato de um dos mais complexos recursos da organização: o ser humano.

Com isso, as empresas tem problemas ao não perceberem ao que os participantes compõem uma entidade social com características diferentes das do indivíduo considerado isoladamente.

E o que pretende cada indivíduo da organização?

Por que dela participa?

Responder dizendo que é para ganhar dinheiro é uma simplificação, pois ricos trabalham duramente e os empregados já aposentados procuram serviços mesmo que tenham a subsistência garantida. Isto sugere que existe um elenco de objetivos pessoais, buscados nas organizações, além do recebimento do salário.

Os vários objetivos pessoais que levam os indivíduos para participarem das organizações, buscando satisfazê-los variam com a forma e o tipo de influência da família e da sociedade, onde e quando nasceram e cresceram. Tal fato deve ser entendido por empresas que tem por função conseguir produtividade e dar

condições para que os participantes trabalhem satisfeitas por obterem nas organizações aquilo que pretendem, através do trabalho em si, executando tarefas interessantes, terminando a tarefa começada e bem como ter o reconhecimento do serviço executado, ter autonomia e responsabilidade e aprender a desenvolver-se profissionalmente.

Outros interesses dizem respeito a fatores circundantes a atividade desempenhada; a exemplo de ser promovido, ganhar salário condizente com o serviço feito, a organização ser bem administrada tendo um bom ambiente físico e estabilidade de emprego. Outras variáveis decorrem de sentimentos como: gozar da amizade, ter bom relacionamento com os companheiros, etc.

A execução de tarefas é de interesse do administrador e é este o motivo pelo qual examina-se como a cultura influencia o trabalho individual nas organizações produtoras de bens e serviços; bem como será possível torná-lo mais produtivo e mais satisfatório para o executante.

Pode-se criar uma cultura organizacional que favoreça a busca incessante da qualidade, e esta é indissociável não apenas das necessidades de treinamento, mas, principalmente daquelas de desenvolvimento de recursos humanos.

Em todos esses fatores citados acima são analisados e verifica-se a importância de cada um para a satisfação das necessidades de cada trabalhador e da aplicação da motivação na área de recursos humanos e o relacionamento entre empregado e empregador.

C A P I T U L O 1

IMPORTANCIA DO ASSUNTO

1 IMPORTANCIA DA MOTIVAÇÃO

A motivação - o que causa, canaliza e sustenta o comportamento das pessoas - sempre foi um assunto importante e curioso para os administradores. É importante porque os administradores, por definição, trabalham com as pessoas e por intermédio delas. Precisam de alguma compreensão de por que as pessoas agem de determinada maneira para poderem influenciá-las a agir da maneira que a organização achar conveniente. A motivação é curioso porque os motivos não podem ser observados ou medidos diretamente - têm que ser inferidos do comportamento das pessoas. Além disso, existem muitas teorias sobre o que motiva as pessoas e por quê. Estas teorias diferem naquilo que implicitamente sugerem que os administradores devem fazer para conseguir um desempenho eficaz.

A motivação não é a única influência no nível de desempenho de uma pessoa. Dois outros fatores envolvidos são as capacidades do indivíduo e sua compreensão dos comportamentos necessários para se conseguir um ótimo desempenho; este fator chama-se percepção do papel. A motivação, as capacidades e as percepções do papel estão inter-relacionadas. Assim, se qualquer fator for baixo, o nível de desempenho provavelmente será baixo, mesmo que os outros fatores estejam em nível elevado.

C A P I T U L O 2

OBJETIVOS

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GLOBAL

Este estudo tem como objetivo analisar o comportamento humano nas organizações de trabalho.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- a) Analisar as necessidades humanas
- b) Analisar o comportamento das empresas em relação aos recursos humanos
- c) analisar os anseios dos empregados em relação as empresas.

C A P I T U L O 3

EMBASAMENTO TEORICO

3 EMBASAMENTO TEORICO

3.1 MOTIVAÇÃO HUMANA

Para se compreender o comportamento humano, é fundamental o conhecimento da motivação humano. O conceito de motivação tem sido utilizado com diferentes sentidos. De um modo genérico, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, isto é, tudo aquilo que dá origem a alguma propensão a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou pode ser gerado internamente nos processos de raciocínio do indivíduo. Neste aspecto, a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo. Cognição (ou conhecimento) representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia. O sistema cognitivo de cada pessoa inclui os seus valores pessoais e é profundamente influenciado por seu ambiente físico e social, por sua estrutura fisiológica, por seus processos fisiológicos, por suas necessidades e por suas experiências anteriores. Assim, todos os atos do indivíduo são guiados por sua cognitivo - pelo que ele pensa, acredita e prevê. Porém, ao perguntar-se o motivo pelo qual o indivíduo age daquela forma, está-se entrando na questão da motivação. E a resposta relativa a motivação é dada em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas em palavras como

"desejo" e "receio": o indivíduo deseja poder, deseja status, receia o ostracismo, receia as ameaças à sua auto-estima. Além disso, todo indivíduo tem metas e objetivos, para cujo alcance gasta energias. desejando o poder, ele compromete seus esforços e seu tempo, dedicando-se a todas as coisas que julga capazes de levá-lo à conquista do poder.

As pessoas são completamente diferentes entre si no que tange à motivação: as necessidades humanas que motivam o comportamento humano produzindo padrões de comportamento variam de indivíduo para indivíduo. Para complicar ainda mais, os valores pessoais e os sistemas cognitivos são diferentes entre as pessoas, bem como as capacidades pessoais para atingir os objetivos são diferentes. E o pior é que as necessidades, os valores pessoais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Apesar de todas essas diferenças enormes, o processo que dinamiza o comportamento humano é mais ou menos semelhante para todas as pessoas. Muito embora os padrões de comportamento variem profusamente, o processo do qual eles resultam é basicamente o mesmo para todas as pessoas.

Há três suposições intimamente relacionada entre si para explicar o comportamento humano:

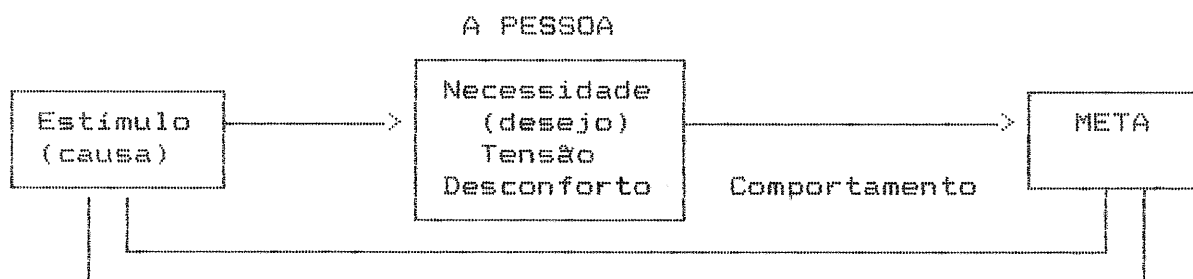
- a) O comportamento humano é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento, tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente sobre o comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos.
- b) O comportamento humano é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comporta-

mento não é causal nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.

- c) O comportamento humano é orientado para objetivos pessoais. Subjacente a todo comportamento, existe sempre um "impulso", um "desejo", uma "necessidade", uma "tendência", expressões que servem para designar os "motivos" do comportamento.

Se essas três suposições forem corretas, o comportamento humano não será espontâneo nem isento, de finalidade: sempre haverá algum objetivo implícito ou explícito em todo comportamento. É o que o gráfico a seguir sugere.

Muito embora o modelo básico de comportamento sugerido pelo gráfico a seguir seja o mesmo para todas as pessoas, o resultado poderá variar indefinidamente, pois depende da percepção do estímulo (que varia conforme a pessoa, e na mesma pessoa, conforme o tempo), das necessidades e desejos (que também variam conforme a pessoa), da cognição etc., de cada pessoa.

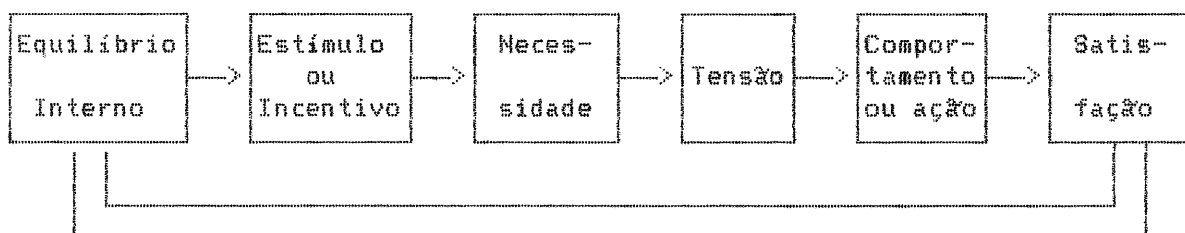


O modelo básico de comportamento

Fonte: Harold J. Leavitt, *Managerial Psychology*, Chicago - 1964

Para melhor explicar o comportamento humano, pode-se lançar mão do ciclo motivacional, isto é, o processo pelo qual as necessidades condicionam o comportamento humano, levando-se a algum estado de resolução. As necessidades ou motivos não são estáticos; ao contrário, são forças dinâmicas e persistentes

que provocam comportamentos. Uma necessidade, quando surge, rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, à sua forma normal de ajustamento ao ambiente. Esse ciclo pode ser sumariado da seguinte maneira:



As etapas do ciclo motivacional, envolvendo a satisfação de uma necessidade

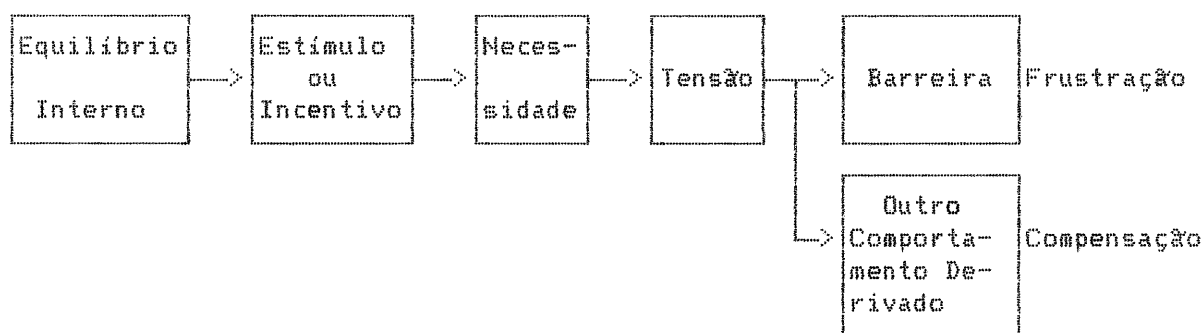
Fonte: Idalberto Chiavenato, Administração de recursos humanos, São Paulo, Editora Atlas, Vol 1, 1980, p. 81.

Com a repetição do ciclo e com a aprendizagem daí decorrente, os comportamentos, ou ações, tornaram-se gradativamente mais eficazes na satisfação de certas necessidades. Por outro lado, uma necessidade satisfeita não é motivadora de comportamento, já que não causa tensão, desconforto ou desequilíbrio. Assim, uma pessoa sem fome não é motivada a procurar comida, naquele momento, para comer.

Uma necessidade pode ser satisfeita, frustrada ou compensada (transferida para outro objeto). No ciclo motivacional representado no gráfico anterior, há um equilíbrio interno (da pessoa) que é alterado por um estímulo (interno) ou incentivo

(externo) que produz uma necessidade; a necessidade provoca um estado de tensão que leva a um comportamento ou ação que chegam a uma satisfação daquela necessidade. Satisfeita a necessidade, o organismo humano retorna ao equilíbrio interno anterior. Porém, nem sempre a necessidade é satisfeita. Digamos, quase sempre a necessidade não é satisfeita. No ciclo motivacional, muitas vezes a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou um obstáculo para sua liberação. Não encontrando saída normal, a tensão represada no organismo procura um meio indireto de saída, seja por via psicológica (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença etc.), seja por via fisiológica (tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas etc.). É o que chamamos frustração. A tensão não é descarregada e permanece no organismo provocando certos sintomas.

Outras vezes, a necessidade não é satisfeita nem, frustrada, mas transferida ou compensada. A transferência ou compensação ocorre quando a satisfação de uma outra necessidade serve para reduzir ou aplacar a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita. É o que acontece quando o motivo de uma promoção para um cargo superior é contornado por um bom aumento de salário ou por uma nova sala de trabalho.



As etapas do ciclo motivacional, com frustração ou compensação, quando há impossibilidade de satisfação de necessidade.

Fonte: Idalberto Chiavenato, Administração de Recursos Humanos, São Paulo, Editora Atlas, 1980, vol. 1 p. 82.

A satisfação de algumas necessidades é meramente temporal, ou seja, a motivação humana é basicamente cíclica e orientada pelas diferentes necessidades, que se alternam entre si. O comportamento humano é quase um processo de resolução de problemas, de satisfação de necessidades, cujas causas podem ser específicas ou genéricas.

O termo motivação pode assumir vários significados psicológicos. A motivação é um produto profundo que energiza, ativa, ou move... dirige ou canaliza o comportamento em direção a objetivos. Em resumo, um motivo resulta e, portanto, pode ser inferido dos meios propositais do comportamento dirigido para um fim. Essencialmente, o indivíduo comporta-se ou pensa naqueles meios em que consegue reduzir uma tensão criada quando ocorre alguma discrepância entre uma condição que ele acredita que exista e um estado em que ela realmente exista ou potencialmente possa existir. Psicologicamente, a motivação faz com que um organismo se comporte dentro de uma maneira tal que minimize a discrepância ou reduza essa tensão.

3.1.1 A Hierarquia das Necessidades

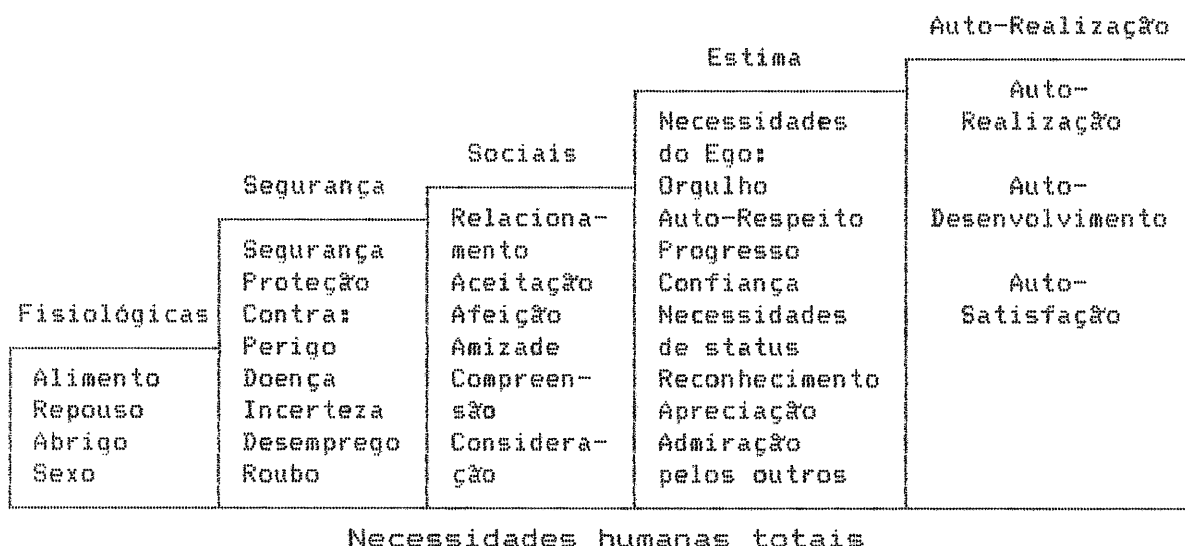
Abraham Maslow desenvolveu uma teoria da motivação, segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de necessidades, formando uma espécie de pirâmide (Anexo 1)

- a) Necessidades Fisiológicas: são as necessidades vegetativas relacionadas com a fome, o cansaço, o sono, o desejo sexual etc. Essas necessidades dizem respeito

à sobrevivência do indivíduo e da espécie, e constituem pressões fisiológicas que levam o indivíduo a buscar ciclicamente a sua satisfação.

- b) Necessidades de segurança: levam o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. A procura de segurança, o desejo da estabilidade, a fuga ao perigo, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades de segurança. Como as necessidades fisiológicas, as de segurança também estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo.
- c) Necessidades sociais: relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas: amor, afeição, participação, levam o indivíduo a adaptação social ou à inadaptação social. As relações de amizade, a necessidade de dar e receber afeto, a busca de amigos e a participação em grupos estão ligadas a este tipo de necessidade.
- d) Necessidades de estima: relacionadas com auto-avaliação e auto-estima dos indivíduos. A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, auto-apreciação, reputação, reconhecimento, amor próprio, prestígio, status, valor, força, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza e desamparo.
- e) Necessidades de auto-realização: relacionadas com o desejo de cumprir a tendência que cada indivíduo tem de realizar o seu potencial. Essa tendência geralmen-

te se expressa através do desejo de tornar-se mais do que é e de vir a ser tido aquilo que se pode ser. Estas relacionadas com a plena realização daquilo que cada um tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais.



A Hierarquia das Necessidades de Maslow

Essas necessidades assumem formas que variam enormemente de uma pessoa para outra. A teoria da motivação de Maslow se baseia nas seguintes pressuposições:

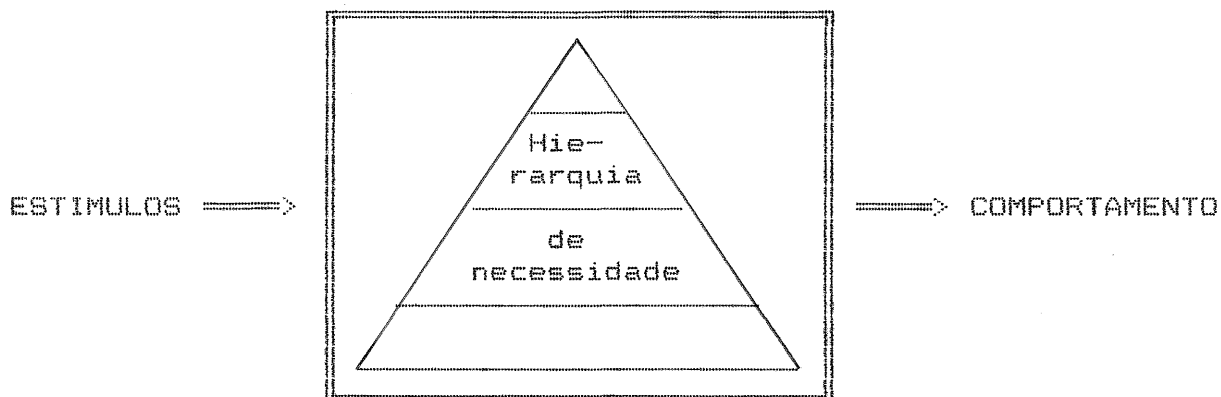
- a) Cada comportamento humano pode ter mais de uma motivação. Qualquer comportamento motivado é uma espécie de canal pelo qual muitas necessidades podem ser satisfeitas isolada ou simultaneamente.
- b) Todo estado do organismo é motivado ou motivador. Nenhum comportamento é casual.
- c) As necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia de valor ou de importância: uma necessidade superior somente se manifesta quando a necessidade inferior (mais premente) foi satisfeita. Toda necessi-

dade está intimamente relacionada com o estado de satisfação ou de insatisfação de outras necessidades. Uma vez satisfeitas suas necessidades básicas de alimento, vestuário e abrigo, o homem deseja amigos e torna-se sociável e grupal. Uma vez satisfeitas essas necessidades aquisitivas, deseja reconhecimento e respeito de seus concidadãos e realizar sua independência e competência. E, uma vez satisfeitas essas necessidades de status e auto-estima, passa a buscar a realização de si mesmo, a liberdade, e modos cada vez mais altos de ajustamento e adaptação.

- d) A necessidade inferior (mais premente) monopoliza o comportamento do indivíduo e tende automaticamente a organizar a mobilização das diversas faculdades do organismo. Assim, as necessidades mais elevadas (menos prementes) tendem a ficar relegadas a um plano secundário. Apenas quando satisfeitas as necessidades inferiores é que surgem gradativamente as necessidades mais elevadas. Em função dessa premença, nem todos os indivíduos conseguem chegar aos níveis mais elevados de necessidades, porque, se não assegurarem a garantia de satisfação das necessidades inferiores, a premença destas não permitirá o alcance das necessidades mais elevadas (Anexo 2).

Desta maneira, as necessidades constituem o elemento intrínseco do comportamento do indivíduo, como fatores determinantes do comportamento humano.

INDIVIDUO



A motivação do comportamento

3.1.2 Moral do Empregado

Sem dúvida, a cooperação organizacional e o conflito são significativamente afetados pelo moral do empregado. Por isso, em administração de pessoal é importante que se compreenda o significado de moral, a teoria e os fatores de seu desenvolvimento.

Significado do Moral

São muitas as definições. Um exame mostraria que moral é definido em termos do que é, de onde se localiza, a quem afeta e quais os seus efeitos. Assim:

- a) O que é - Uma atitude da mente, um espírito de equipe, um estado de bem-estar (ou o contrário) e um estado emocional.
- b) Onde se localiza - Na mente, nas atitudes e emoções dos indivíduos como membros de grupo.
- c) A quem afeta - Imediatamente, aos empregados e executivos em suas interações; no final, ao cliente e à

comunidade.

- d) O que afeta - Imediatamente, a disposição para trabalhar e cooperar nos melhores interesses da empresa; no final, o volume e a qualidade da produção, e os custos das operações.

Enunciado de maneira simples, portanto, o moral é um estado mental e espiritual que afeta a boa disposição para trabalhar, o que, por seu turno, afeta os objetivos organizacionais e individuais. O moral pode ir desde o muito alto ao muito baixo. Não se trata de um absoluto, mas de algo sujeito a alteração, dependendo dos planos e práticas da administração.

Esta definição enfatiza a disposição para trabalhar. Isto é importante. Uma pessoa satisfeita com o que lhe cabem pode fazer apenas o suficiente para ir vivendo. Uma outra trabalha arduamente em virtude de insatisfação e deseja conseguir melhoria. O bom moral dificilmente seria uma condição do primeiro caso citado; poderia muito bem ser do segundo. A insatisfação de um grupo não precisa ser sinal de baixo moral quando se associa ao desejo de melhorar através de cooperação com as metas organizacionais. A insatisfação com a administração, porém, bem poderia ser um sinal de baixo moral.

O que acima foi dito implica que o moral é uma manifestação de grupo. Uma determinada pessoa pode ter uma atitude favorável para com seu próprio trabalho e com o supervisor. Mas o grupo com o qual trabalha pode assumir uma posição bastante desfavorável contra certas formas de agir da empresa e a reação do grupo pode muito bem anular o efeito das opiniões pessoais do empregado.

Mais um ponto sobre esta definição: ela infere uma rela-

ção com o sucesso organizacional. Mas também faz referência à satisfação individual. Quando o moral é baixo, evidentemente os empregados foram levados a esta triste situação por alguma prática desaconselhável da administração ou pelo engano na interpretação de uma boa prática. Para desenvolver bom moral, a administração não tem a necessidade de concluir que é inevitável a batalha com a mão-de-obra. Pelo contrário, os empregados se acham tão interessados em desenvolvê-lo quanto os administradores - talvez mais ainda, porque sofrem não apenas com os resultados mas também com o estado do baixo moral.

3.1.3 Teoria do Desenvolvimento do Moral

Em essência, o moral é condicionado pelo entendimento, por parte de um grupo, da relação que existe entre os interesses pessoais e os da empresa. Os empregados que concluem que seus interesses estão sendo justamente atendidos quando contribuem para os da organização, desenvolvem atitudes mental favorável. Inversamente, sua atitude deixa a desejar quando percebem um tratamento injusto daquilo pelo que se interessam.

Essencialmente, então, o moral se desenvolve da satisfação de interesses mútuos. No caso dos empregados, estes compreendem que para alcançar suas metas têm de auxiliar a empresa a alcançar as suas. E também precisam acreditar que é justo o quinhão que recebem em relação ao que eles e outros contribuem. Se em suas respectivas mentes, os interesses de todas as partes para o trabalho de grupo são justamente atendidos, o moral será alto.

Imediatamente, o bom moral tem alguns resultados muito importantes para a administração e para os empregados. Aquela julga que os subordinados estão dispostos a seguir suas exigências e comando com entusiasmo e respeito. Com efeito, o trabalho é executado sem que haja necessidade de comandos e supervisão. Esta é uma condição muito agradável para o executivo, o qual constata que os empregados trabalharão arduamente em face de dificuldades. Quando há necessidade de trabalho extra ou nos feriados, a resposta será rápida e compreensiva. E, acima de tudo, os empregados demonstram abertamente a atividade de respeito e confiança em seus líderes, o que é tão satisfatório para os próprios líderes.

Também há efeitos imediatos sobre os empregados. Estes trabalham com satisfação e prazer. As horas de trabalho passam, em atmosfera de esforço descontraído. Nada parece arrastar-se, os dias não são vazios e monótonos e não existe a sensação de insignificância. Em suma, é bom trabalhar em associação com os colegas e os superiores. O trabalho - tanto quanto possa ser - é um prazer e não uma miséria.

Estes efeitos imediatos causam alguns efeitos finais desejáveis. Para a administração, há um volume maior de melhores produtos a custos mais baixos. E, por sua vez, haverá lucros mais altos e constantes. Para os empregados, há salários mais altos, emprego mais seguro e um melhor padrão de vida. E para a sociedade em geral, há mais bens e serviços obtidos com maior eficácia da oferta limitada de recursos.

3.1.4 Fatores do Desenvolvimento do Moral

É conveniente que observemos agora os fatores que têm

efeito sobre o moral do empregado.

Fatores do Empregado. A qualidade do moral é definitivamente influenciada pelo tipo de empregado. O entendimento tem um efeito significativo sobre o moral e depende, em parte, da capacidade das pessoas para entenderem. Se, portanto, a capacidade do empregado para atender explicações razoáveis é baixa, por mais que a administração se esforce, não conseguirá fazer compreender suas mensagens. Assim, em suas políticas de contratação, uma empresa deve procurar não apenas as pessoas capazes de executar seus trabalhos, mas também os que podem captar os relacionamentos lógicos e as recompensas envolvidas no esforço de grupo.

O status e os papéis dos empregados influenciam as possibilidades do desenvolvimento moral. Eles podem ser membros de um sindicato. Neste caso, invariavelmente assumirão atitudes e terão reações decorrentes da sindicalização. Isso não quer dizer que tais atitudes sejam necessariamente negativas. Mas significa que a administração terá de lidar com um grupo, mesmo quando não sindicalizado, que não é fácil de ser convencido das opiniões que ela considera corretas.

Práticas da Administração. Poucos empregados deixaram de perceber ou de não se interessar pela maneira como a administração trata de matérias que lhe dizem respeito, como metas, políticas, procedimentos e comunicações. Basta observarmos que as decisões gerenciais em quaisquer destes assuntos podem ter sério impacto sobre o moral dos empregados. Qualquer destas áreas tem mais do que pólvora suficiente para fazer explodir as relações entre a mão-de-obra e a administração.

O comportamento dos executivos é particularmente signifi-

ficante como fator de moral. Alguns são autocráticos em suas atitudes para com os subordinados. Outros implicam uma sensação de que são melhores que eles - que estes são cidadãos de segunda classe. Outros suspeitam dos motivos e ações dos empregados e indicam abertamente sua falta de confiança. Há os que evitam, se é que não desprezam, a companhia de seus trabalhadores. E outros, ainda, são céticos quanto à inteligência dos subordinados. Estas atitudes são observadas com rapidez. Obviamente, é natural que os empregados dêem em troca uma atitude mental negativa. A inversão deste comportamento serve para aumentar o moral dos empregados.

Forças e fatores externos. O moral também pode ser afetado pelas forças e fatores de fora da empresa. O sindicato é um exemplo significativo e outro está nos vários relacionamentos com a comunidade e a família.

O sindicato está tão intimamente entrelaçado - e tornando-se cada vez mais - com os assuntos empresariais, que talvez seja incorreto classificá-lo como órgão externo à empresa. Mas, legalmente, o é, senão em outros relacionamentos. Com certeza, é um poderoso fator de moral. A maneira pela qual os empregados se sentem em relação à sua empresa é significativamente determinada pela doutrinação que recebem de seus sindicatos. Em certas épocas - como durante uma greve - sua atitude parece ser totalmente manobrada por esta força.

São numerosas as outras forças externas à empresa que afetam o moral do empregado e o seu desempenho no trabalho:

- a) De que modo ele se relaciona com a esposa, filhos e parentes.
- b) A natureza das associações com amigos e vizinhos.

- c) O estado de saúde pessoal ou do bem-estar da família.
- d) Ter ou não escolhido um vencedor em política, em uma equipe favorita, ou na última loteria esportiva.
- e) Fatores do ambiente na comunidade, como as condições de trânsito e de estacionamento, as condições habitacionais e ecológicas.

Pareceria tarefa Hercúlea fazer frente a tal infinita variedade de fatores do moral. Mas não é o caso. Nem todos subsistem ao mesmo tempo. Mas, para lidar com qualquer deles, a administração deve ser capaz de determinar quais os que estão vigorando em determinadas ocasiões.

3.2 BASES MOTIVACIONAIS DO COMPORTAMENTO NO TRABALHO

3.2.1 Motivação e Comportamento

Partindo do conceito que a motivação significa todas as condições de esforço do desempenho interno, descritas como aspirações, desejos, estímulos, impulsos, etc, ou seja, um estado interno que ativa ou movimenta, conclui-se que ela pode ser considerada como uma variável interveniente, porque tal tipo de variável constitui processo interno e psicológico insuscetível de observação direta, mas que explica, justifica ou motiva o comportamento.

Assim, a motivação é uma variável interveniente porque não pode ser vista, ouvida ou tocada: somente pode ser inferida por meio do comportamento. Em outras palavras, somente podemos

julgar quão motivada está uma pessoa mediante a observação do seu comportamento. Não podemos medir diretamente a motivação, uma vez que ela não é passível de observação.

Isto significa que precisamos primeiro definir operacionalmente o que é motivação, pois somente podemos medir seus presumidos indicadores. Por exemplo, se um estudante consistentemente obtém notas mais altas do que seus colegas com inteligência semelhante, poderemos inferir que ele tem alta motivação. Note-se, porém, que não medimos a motivação diretamente, apenas observamos um presumido indicador da motivação e fazemos inferências conseqüentes dessa observação.

As pessoas se comportam em conseqüência de certas razões ou motivações. O administrador torna-se mais eficaz à medida que é capaz de compreender as razões determinantes do comportamento (seu próprio e o de outros). Entre essas razões, três são fundamentais: percepção, atitudes e mecanismos de defesa. Trata-se de estados ou processos mentais, que influenciam a seleção do comportamento pelo indivíduo:

- a) *Percepção*: é a maneira de uma pessoa experimentar ou sentir o universo. É o processo mediante o qual o indivíduo interpreta as experiências à sua volta. Sensações e estímulos de todas as espécies existem em torno de nós, mas apenas absorvemos ou vemos alguns elementos em qualquer situação.
- b) *Atitudes*: O conceito de atitude apresenta íntima relação com o de opiniões e valores. Em cada caso, o termo representa uma preferência, posição ou preconceito. Atitudes e opiniões, por exemplo, podem ser visualizadas como uma forma de conjunto mental, isto

é, um tipo de predisposição relativamente a uma pessoa, assunto ou objeto. Convém lembrar que, no presente estágio do conhecimento, não é possível afirmar que as atitudes são necessariamente a causa direta do comportamento. Por isso, o conhecimento das atividades de um indivíduo não garante que seu comportamento possa ser predito com absoluta certeza.

c) *Mecanismos de Defesa*: é um processo de comportamento adicional, usado quando o Feedback (informação de retorno) do comportamento original indica que as expectativas não foram alcançadas. Este mecanismo mantém o equilíbrio e a constância ou congruidade, relativamente ao autoconceito do indivíduo e ao ethos organizacional. Entre os mecanismos de defesa figuram: repressão, agressão, interiorização, compensação, fantasia e racionalização.

3.2.2 Espécies e Fatores Comportamento no Trabalho

A análise das complexidades dos problemas motivacionais no ambiente do trabalho coletivo requer respostas para perguntas tais como:

a) Que tipos de comportamento são requeridos para o funcionamento eficaz da organização? Todas as organizações exigirão não apenas um, mas vários padrões de comportamento da maioria de seus membros humanos. Por outro lado, as bases motivacionais dessas várias exigências comportamentais poderão deferir.

- b) Que padrões motivacionais estão sendo usados ou poderão ser usados nas organizações? Quais são as diferentes conseqüências dos vários tipos de padrões motivacionais, relativos as exigências comportamentais essenciais ao funcionamento da organização? Um padrão motivacional poderá ser eficaz na produção de um tipo de comportamento necessário e completamente ineficaz para conduzir a outro tipo.
- c) Quais são as condições para provocar um dado padrão motivacional na organização? Podemos ser capazes de identificar o tipo de motivação que julgamos mais adequado para produzir um dado resultado comportamental, mas ainda assim necessitaremos saber como esse motivo poderá ser estimulado ou produzido na organização.

Existe três variáveis dependentes, relacionadas com as necessidades comportamentais da organização, isto é, três espécies básicas de comportamento essenciais ao funcionamento da organização:

- a) Deve-se induzir pessoas a ingressar e permanecer dentro do sistema;
- b) Essas pessoas devem executar competentemente as atribuições inerentes aos seus papéis;
- c) Deverá haver atitudes inovativa e espontânea na conservação dos objetivos organizacionais, estendendo-se além das especificações referentes àqueles papéis.

Os fatores facilitativos do bom funcionamento organizacional, tendo em vista as três espécies básicas de comportamento acima assinaladas são:

- a) *Cooperação*: A atividade padronizada que faz funcionar a organização representa intrinsecamente um conjunto cooperativo de inter-relacionamento, sem o qual o sistema se destruiria. O reconhecimento da necessidade da cooperação pode ser ilustrado pelas seguintes preocupações, quando se trata de recrutar um novo indivíduo: será ele capaz de bem relacionar-se com seus companheiros de trabalho? Será ele capaz de bem ajustar-se a uma equipe de trabalho?
- b) *Proteção*: Trata-se aqui da ação que protege o ser humano e a organização contra desastres de qualquer natureza, evitáveis por comportamento adequado de seus membros humanos.
- c) *Idéias Construtivas*: Isto é, sugestões criativas para aperfeiçoamento dos métodos de trabalho. A organização, portanto, deve estimular seu pessoal a contribuir com idéias conducentes a esse fim. O sistema que não prevê meios e modos para existência dessa corrente de contribuições não está utilizando apropriadamente seus recursos potenciais.
- d) *Auto-Aperfeiçoamento*: A organização deve prover condições que estimulem o indivíduo a auto-aperfeiçoar-se para melhor desempenhar suas atribuições e para assumir postos de maior responsabilidade.
- e) *Atitude Favorável*: Membros humanos podem ajudar na criação de um clima favorável para si próprios e para sua organização na comunidade ou comunidades que a rodeiam. Este fator obviamente relaciona-se com o de proteção.

Convém notar que as espécies de comportamento organizacional e seus fatores facilitativos aludidos não são necessariamente motivados pelos mesmos impulsos ou estímulos, nem pelas mesmas necessidades. O padrão motivacional que atrairá as pessoas para a organização e as manterá nela não é necessariamente o mesmo que as conduzirá a níveis mais altos de produtividade. Do mesmo passo, os motivos que fomentam maior produtividade não são invariavelmente os mesmos que provocam e mantêm inter-relacionamentos cooperativos visando à eficácia organizacional. Por conseguinte, quando falamos sobre práticas e procedimentos organizacionais destinados a estimular a consecução dos objetivos da organização, bem como os das pessoas que as integram, torna-se necessário especificar o tipo de exigência comportamental envolvido.

3.2.3 Tipos de Padrões Motivacionais no Trabalho

Os tipos básicos de padrão motivacional acima referidos poderão ser provavelmente classificados nas seguintes categorias:

- a) *Conformidade às normas do sistema ou obediência às regras da organização:* A conformidade constitui base significativa para certos tipos de comportamento organizacional. Embora as pessoas possam conformar-se por diferentes razões, a preocupação aqui é com um tipo de causa: aceitação geral das regras do jogo. Uma vez que o indivíduo ingressa num sistema, ele aceita o fato de que isso significa obediência às

suas regras legítimas.

- b) *Sistema instrumental de recompensas gerais*: Trata-se aqui dos benefícios devidos ao indivíduo em virtude de sua associação ao sistema. Exemplos seriam: vantagens adicionais, como facilidades recreacionais; alimentação, moradia, transporte, etc., gratuitos ou subsidiados. Essas recompensas são instrumentos porque porvêm incentivos para ingresso e permanência no sistema, bem como para satisfação das necessidades das pessoas.
- c) *Recompensas Instrumentais referentes ao esforço ou desempenho individual*: Estas recompensas referem-se a desempenhos diferentes das pessoas integrantes da organização. Por exemplo, pagamento adicional por maior produtividade ou reconhecimento por várias formas ou maneiras, em consequência de contribuições específicas para a eficácia da organização.
- d) *Satisfações intrínsecas derivadas do desempenho do papel atribuído ao indivíduo*: Aqui, a recompensa provém não porque a atividade conduz ou é instrumental a satisfações outras como, por exemplo, pagamento mais elevado, mas porque a atividade é recompensatória em si mesma. O indivíduo pode julgar seu trabalho tão interessante e tão ajustado à sua personalidade, que somente em razão de estímulo financeiro muito alto é que mudaria de emprego para realizar outros tipos de tarefa de menor satisfação intrínseca. Este padrão motivacional relaciona-se com as oportunidades que o seu papel organizacional oferece para expressão de

todos os talentos do indivíduo.

e) *Internacionalização dos valores e objetivos da organização*: Aqui o indivíduo encontra recompensa no seu comportamento organizacional, não apenas porque seu trabalho lhe proporcione oportunidade para expressar seu talento e capacidade, mas porque ele assumiu, como seus próprios, os valores e objetivos da organização.

f) *Satisfações sociais derivadas de relacionamentos com grupos primários de trabalho*: Esta é uma fonte importante de recompensa para os membros da organização. Uma das satisfações que mais fazem falta a um indivíduo, quando deixa a organização, é a participação em experiências com colegas pelos quais sente afinidade e o sentimento de pertencer a um grupo com o qual se tornou identificado.

3.3 A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO PARA MCGREGOR

Sob o ponto de vista da teoria motivacional em si, não se pode dizer que McGregor tenha modificado substancialmente a apresentação de Maslow, a respeito da hierarquia das necessidades, pelo contrário, ele mesmo diz em uma de suas obras: "Talvez a melhor maneira de demonstrar porque a abordagem convencional da administração é inadequada seja pela análise da motivação. Ao expor esse assunto recorrerei em grande escala ao trabalho de um colega meu, Abraham Maslow, da Universidade

Brandeis. É o ensaio mais proveitoso que conheço." ⁽¹⁾ Posteriormente, serve-se da mesma colocação de Maslow que concebe o homem como um ser que tem necessidades, as quais surgem e desaparecem seqüencialmente, isto é, tão logo uma delas seja atendida ou satisfeita surge outra em seu lugar. Trata-se de um processo que não tem fim, sendo contínuo desde o nascimento até a morte de cada um.

A seguir são propostas e conceituadas exatamente as mesmas categorias em escalas seriadas, numa hierarquia de importância: necessidades fisiológicas; necessidades de segurança; necessidades sociais; necessidades do ego, que conceitualmente são as denominadas de auto-estima e reputação por Maslow; e finalmente, as necessidades de auto-realização. Dessa forma pode-se, sem medo de errar, assumir que as bases teóricas sobre tipos de necessidades e sua seqüência de aparecimento, para esses dois teóricos são exatamente a mesma coisa. Não se deveria, por conseguinte, posicionar McGregor como idealizador de uma teoria motivacional.

A grande contribuição desse teórico foi, sem dúvida, a aplicação da hierarquia das necessidades ao contexto de trabalho, elaborando a partir de então aquilo que se pode denominar de uma nova filosofia administrativa. Este ponto de vista também é aceito por outros teóricos em administração, como Gellerman, por exemplo: "Uma filosofia de gerência, no sentido a que estamos nos referindo, não é uma série de premissas resultantes de um raciocínio cuidadoso, nem uma fé grandiosa, mas, apenas

⁽¹⁾ McGregor; D - Motivação e Liderança. São Paulo, Brasiliense, 1973, p. 7.

todas as idéias tidas como corretas, todos os pontos de vista e conjecturas aceitos sem discussão que formam normalmente a base das atividades de determinada organização.

Que algumas filosofias são mais realísticas do que outras - ou melhor, que as filosofias empresariais têm pronunciado efeito na motivação de empregados de todos os escalões - é um ponto de vista que está tendo um hábil paladino em Douglas McGregor, do Instituto Tecnológico de Massachusetts."

Em sua posição filosófica, McGregor parte da crítica a um outro enfoque administrativo, que ele denomina de teoria "X", cujo pressuposto básico descreve o ser humano como indolente por natureza, o qual experimenta uma aversão intrínseca e essencial ao trabalho, evitando-o sempre que possível. Dessa forma, seus objetivos ao nível individual são contrários aos objetivos organizacionais, preferindo, então, ser dirigido, evitar responsabilidades, pois trabalho não por ambição, mas como simples garantia de segurança pessoal. Desta feita, a melhor orientação a ser seguida pelas empresas seria, conforme ele mesmo denomina, a da direção e do controle.

Ao criticar a mentalidade vigente na maior parte das organizações por volta dos anos 30, diz McGregor: "A filosofia de gerência por direção e controle - independentemente de ser dura ou suave - é inadequada para motivar, porque as necessidades humanas focalizadas por essa abordagem são relativamente pouco importantes como motivadores de comportamentos na nossa sociedade atual. Direção e controle têm um valor limitado para motivar pessoas cujas necessidades importantes são sociais e egoísticas.

As pessoas, quando privadas de oportunidades para satis-

fazer no trabalho as necessidades que lhes são mais importantes, comportam-se - exatamente como poderia ser previsto - com indolência, passividade, má vontade em aceitar responsabilidade, resistência à mudança, tendência a aderir aos demagogos, exigências exageradas de benefícios econômicos. Aparentemente acabamos presos nos laços que nós mesmos armamos."

Nasce, então, uma nova visão do indivíduo em circunstâncias organizacionais, proposta através da teoria "Y", a partir da qual o trabalho, quer físico ou mental, constitui-se numa vocação natural para cada um, não havendo necessidade de controle externo, pois o próprio empregado será capaz de auto controlar-se, dirigindo seus esforços a fim de atingir os objetivos organizacionais, uma vez que sob condições propícias, cada um não só aceita, mas também procura seu responsável. Parece implícita nesta filosofia a crença de que normalmente cada pessoa busca seu próprio amadurecimento motivacional, percorrendo por iniciativa própria, um após outro, todos os níveis hierárquicos nos quais se acham subdivididas as necessidades. Caso alguém não chegue a se preocupar com sua auto-realização, necessidade de nível mais alto, a dificuldade não está em si, como pessoas, mas na própria organização que não lhe ofereceu condições suficientes para que pudesse evoluir motivacionalmente, retendo-o em níveis mais baixos da pirâmide de necessidades.

O confronto feito por McGregor, das duas teorias, esclarece bem seu postulado teórico: "O princípio fundamental de organização derivado da teoria "X" é o da direção e controle através do exercício da autoridade - o chamado "princípio escalar". O princípio fundamental da teoria "Y" é o da integração:

a criação de condições tais que permitam aos membros da organização alcançarem melhor os seus próprios objetivos dirigidos os seus esforços para o sucesso da empresa." Um dos elementos-chave para se conseguir tal estado seria a competência da chefia, principalmente no tocante ao desenvolvimento e aprimoramento das suas habilidades de relacionamento interpessoal. O chefe precisaria conhecer bem seu estilo de liderança, procurando utilizá-lo com propriedade frente ao grupo que dirige.

Para finalizar, vale a pena lembrar que foi McGregor o primeiro estudioso da motivação humana em situação de trabalho, que propôs, através da figura por ele mesmo chamada de "abordagem da cenoura e da vara", que a satisfação das necessidades básicas tem poder limitado como fator motivacional, diferentemente daquelas qualificadas como necessidades sociais e de ego. Trata-se de um importante posicionamento, o qual será explorado mais tarde por outros pesquisadores de renome, como Herzberg.

Reverendo o significado diferente dos dois tipos de necessidades para o indivíduo, McGregor afirma: "O indivíduo cujas necessidades de nível inferior foram satisfeitas não está motivado para satisfazê-la ainda mais. Praticamente elas deixam de existir. A administração indaga frequentemente: por que o pessoal não produz mais? Pagamos bons salários, damos ótimas condições de trabalho, proporcionamos estabilidade de emprego, além de excelentes benefícios adicionais. O pessoal, entretanto, parece não estar disposto a despende senão um esforço mínimo.

O fato de a administração prover essas necessidades fisiológicas e de proteção faz com que a ênfase motivacional se transfira para as necessidades sociais e, talvez, do próprio

ego. A menos que não existam projetos em andamento para satisfazer essas necessidades de alto nível, o pessoal sentir-se-á frustrado, e seu comportamento irá refletir frustração. em tais condições, se a administração continuar a concentrar sua atenção nas necessidades fisiológicas, seus esforços serão nulos.

O pessoal reivindicará insistentemente maiores salários. Torna-se mais importante do que nunca comprar bens e serviços materiais que eventualmente satisfaçam, até certo ponto, essas necessidades frustradas. Embora o dinheiro represente apenas um valor limitado no preenchimento das muitas necessidades de alto nível, talvez se torne o foco principal do interesse se for o único meio disponível.

Dessa forma, fica bastante claro que embora McGregor não tenha elaborado uma teoria motivacional em si mesma, trouxe uma significativa contribuição pessoal para a história da administração, aplicando os pressupostos de Maslow ao contexto organizacional, o que reverteu em novos rumos da filosofia administrativa.

3.4 FRUSTRAÇÃO

Não é apenas a busca da satisfação das necessidades que motiva o comportamento. As consequências da insatisfação das necessidades também podem ser um impulso poderoso para a ação humana. O que acontece quando as necessidades ficam insatisfeitas?

A frustração é um sentimento que decorre da incapacidade ou impossibilidade de atender a uma necessidade. Por sua vez, a

Frustração também pode ser causa de diversos tipos de comportamentos, e assim torna-se um tipo de motivo, cuja compreensão é importante para a administração das organizações, e por isso é necessário incluí-la entre os motivos internos.

Não conseguindo satisfazer uma necessidade, que pode tornar-se cada vez mais intensa, a pessoa fica frustrada. Como consequência dessa frustração, pode ser que ela adote um comportamento de fuga ou compensação. Comportamentos desse tipo são a procura de outro emprego ou profissão, quando não há possibilidade de progredir onde se está, ou a filiação a uma associação profissional ou sindicato, para defesa de interesses não atendidos pelo empregador.

Outros comportamentos muito comuns que decorrem da frustração, e que têm grande probabilidade de surgir em situações de trabalho, são a resignação e a agressão.

A resignação ocorre quando um grupo ou indivíduo se deixa abater pela frustração e se entrega a um estado de desânimo ("eu desisto", "não adianta lutar", "é assim que tem que ser"). Como todas as saídas parecem fechadas, a pessoa se rende, o que é um estado mental que dirigentes autoritários podem desejar criar, já que com a passividade vem a obediência. Numa situação de trabalho, a resignação manifesta-se por meio da apatia, da depressão e do desinteresse pela organização e seus objetivos. Não sem razão, diz-se das pessoas que se encontram neste estado que elas estão desmotivadas.

A agressão representa uma forma de ataque físico ou verbal, associada a um sentimento de ira e hostilidade. Pode ser um palavrão, um chute na parede, ou um martelo que o operário "deixa cair" lá de cima, do prédio em construção, na cabeça do

mestre de obras. Considera-se como agressão apenas o comportamento de fundo emocional, e não aqueles comportamentos que usam a agressão como estratégia. Por exemplo, o jogador de futebol que empurra um adversário não o que está agredindo porque o empurrão é um simples lance de jogo.

Quando não é possível descarregar a agressão contra o objeto ou pessoa que a provocou, o indivíduo frustrado pode adotar um comportamento de substituição ou deslocamento: o general repreende o coronel, que repreende o major, e assim por diante, até que o soldado chuta o cachorro do quartel. Ou então, o supervisor maltrata um operário, e este joga uma ferramenta dentro de uma engrenagem delicada.

Muitas vezes, este tipo de comportamento resulta na busca de um bode expiatório, ou seja, algo ou alguém que se escolhe para culpar pelos males de um grupo ou indivíduo, e que, se for perseguido, agredido ou eliminado, resolverá os problemas de frustração. Em tais casos, a propaganda política e a liderança podem fazer muito no sentido de identificar e mostrar, para uma massa frustrada, um grupo minoritário que desempenha este papel de bode expiatório. Contra esse grupo, para extravasar sua frustração, a massa dirige sua agressividade.

Como a frustração é mais intensa quanto mais forte for a carência, é também nesta situação que se encontram as manifestações mais agudas de violência e vandalismo. Muitas revoluções, movimentos de desobediência civil e distúrbios sociais tiveram sua origem numa combinação de frustração, agressividade, propaganda e liderança.

3.5 APTIDÕES E HABILIDADES, ATITUDES E INTERESSES

Além das necessidades, os motivos internos incluem duas ordens de atributos humanos, que são as aptidões e habilidades, de um lado, e as atitudes e interesses, de outro.

As aptidões são habilidades em potencial, e as habilidades são aptidões que se desenvolveram. Esses dois atributos compreendem tudo aquilo que o ser humano faz ou é capaz de fazer. Podemos falar em aptidão e habilidade numérica, verbal, musical, estética, física e muitas outras. Cada uma delas, numa determinada dosagem, combina com as demais para formar a "receita" única de cada indivíduo.

As aptidões e habilidades representam a medida do desempenho possível, das potencialidades do indivíduo, ao passo que as atitudes e interesses dão a medida da motivação efetiva, daquilo que o indivíduo quer e gosta de fazer.

Essas duas ordens de atributos são influenciadas por inúmeros fatores, como sexo, raça, grupo social e idade. Assim como altura, peso e aparência se modificam com a passagem do tempo, o mesmo acontece com os conhecimentos, habilidades e atitudes, de tal maneira que cada indivíduo é diferente não apenas dos demais mas também de si próprio em diferentes momentos de sua existência.

O conjunto das capacidades - aptidões e habilidades, aliadas aos conhecimentos - que um indivíduo tenha em determinado momento representa o limite superior de seu desempenho. Este é o ponto até o qual ele pode chegar. Chegar até esse ponto possível, no entanto, depende dos fatores internos - atitudes e interesses - que determinam onde ela efetivamente que

chegar.

3.6 VALORES COLETIVOS

Além das necessidades, habilidades e interesses pessoais, o comportamento humano no trabalho pode ser muito influenciado pelas atitudes em relação ao próprio trabalho e a vida, as quais, por sua vez, são influenciadas pela convivência familiar e pela interação social.

Essas atitudes são construídas coletivamente ao longo do tempo, acarretando valores diferentes em latitudes diferentes. Por isso, o que é motivador para os membros de um grupo pode não oferecer qualquer atrativo para os membros de outro. Os valores coletivos estão presentes nas lendas, nos usos e costumes e na religião, e dão respostas para perguntas que dizem respeito à finalidade da vida e à importância do trabalho na sociedade, entre muitas outras coisas. Quem somos? De onde viemos e para onde vamos? Para que se trabalha? Algumas das respostas que foram e continuam sendo dadas para questões como essas são as seguintes:

- O homem é um animal que tem por finalidade aproveitar a vida, buscar o prazer e evitar as experiências desagradáveis.
- "Ganharás o pão com o suor do teu rosto" (significando que o trabalho é um castigo).
- Os homens dividem-se em livres e escravos; o trabalho é próprio dos escravos.

Por causa dos valores que frases desse tipo retratam, o

conceito de "sucesso" varia de uma sociedade para outra, de tal maneira que, em certas culturas, vigora o mito do homem bem-sucedido graças ao trabalho duro, enquanto em outras esse princípio pode não significar muita coisa. Os meios pelos quais se alcança o prestígio social oferecem forte estímulo para os membros de cada sociedade, o que se reflete na busca de profissões. Os símbolos, trajes e instrumentos de ofício passam a ser exibidos para indicar que o portador alcançou o padrão de realização valorizado pela comunidade. É possível, por exemplo, que a busca de um diploma de curso superior seja tanto determinada pela vocação do indivíduo como pela importância que a sociedade dá a esse símbolo de realização. É evidente que isso ocorre numa sociedade como a brasileira, onde a educação universitária somente era acessível a quem pudesse adquiri-la no exterior, e era um caminho seguro para a ascensão social, como o indica a designação de "doutor" a quem tem um diploma, não importa de que. Outro exemplo é o da régua de cálculo, que durante muito tempo, levada no bolso da camisa, foi símbolo de formação universitária e prestígio social, até que a popularização das calculadoras eletrônicas o derrubou.

Por outro lado, a formação de nível médio e as profissões artesanais foram desprestigiando-se ao longo do tempo, provocando a escassez e a degradação da qualidade de determinados tipos de mão-de-obra.

Outros valores relacionam-se com o certo e o errado, com as coisas e comportamentos que são condenados ou glorificados. O bom e o mau também podem ser diferentes de um lugar para outro, afetando aspectos sutis que somente se percebem quando se passa de uma realidade cultural para outra.

Os padrões de necessidades e a motivação de um indivíduo são, portanto, profundamente influenciados pelos valores que sua sociedade cultiva. Os estímulos que satisfazem essas necessidades são perseguidos muitas vezes não por sua qualidade intrínseca, mas pela capacidade de valorizar seu possuidor aos olhos de seus vizinhos ou conterrâneos.

3.7 A INFLUÊNCIA DA PERCEPÇÃO

A percepção pode ser definida como um processo de aquisição e interpretação de informações. Uma pessoa faminta vê a comida de forma diferente de outra satisfeita, porque aquilo que ocorre em seu organismo altera psicologicamente as propriedades do estímulo, emprestando-lhe um significado particular. Por isso, é importante distinguir as características físicas do estímulo das propriedades que ele apresenta para o indivíduo - o efeito que ele provoca. Este efeito é a percepção: a maneira como o estímulo é visto e interpretado.

A percepção resulta de muitos fatores: da sociedade, do grupo e do próprio indivíduo. Cada um destes exerce sua influência particular, para que um dado estímulo seja percebido de maneira peculiar por um indivíduo.

A percepção é, desse modo, uma espécie de "par de óculos psicológicos", através dos quais os estímulos do ambiente são vistos, e pode ser considerada o principal fenômeno que interfere para que o desempenho se aproxime de seu limite superior, representado pelas potencialidades do indivíduo.

Como a percepção influencia o efeito dos estímulos e tem

papel importante no comportamento humano, é interessante para os administradores estudá-la dentro do contexto da motivação.

Uma das principais características de percepção é o fato de ser seletiva. Da grande variedade de informações e estímulos que o ambiente oferece, apenas uma pequena parte prende a atenção. A compreensão deste fenômeno é de particular importância, pois ele interfere nos processos de comunicação e em muitos outros aspectos da vida nas organizações.

A percepção também passa por um processo de adaptação: é a adaptação sensitiva. Quando um indivíduo é submetido durante muito tempo a um mesmo estímulo, sua sensibilidade pode reduzir-se, perdendo parte da capacidade de percebê-lo. O operador de um painel, por exemplo, pode acostumar-se à entrada e saída de materiais, tornando-se inconsciente de variações no movimento da máquina.

Os esquemas de percepção emprestam um significado particular aos estímulos, resultando em padrões específicos de comportamento e motivação para indivíduos e grupos sociais diferentes. Assim, as necessidades, a percepção, os valores sociais e individuais, a personalidade e a experiência pessoal são fatores que afetam de modo decisivo os estímulos externos que motivam o indivíduo, aumentando ou diminuindo sua força. Para tornar mais eficaz seu papel, o administrador deve ter uma compreensão ainda que superficial desses fatores (Anexo 3).

3.8 GERENCIANDO A MOTIVAÇÃO

É uma das primeiras perguntas que se faz hoje: quem é

que é o responsável pela motivação das pessoas dentro da empresa? Deve ser a própria pessoa que deve se auto-abastecer de motivação, ou a motivação é uma função gerencial? A segunda colocação é a mais correta. Na realidade, a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.

A motivação intrínseca e a motivação extrínseca devem se complementar através do trabalho gerencial. ambas não podem ser deixadas de lado, ao acaso, simplesmente a mercê dos acontecimentos. Elas podem e devem ser perfeitamente compreendidas pelo gerente e utilizadas como ponto de apoio para potencializar e alavancar a satisfação das pessoas. O gerente deve conhecer o potencial interno de motivação de cada pessoa e deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação. O ponto de encontro dessas duas posições é o conteúdo do cargo através de um desenho de cargo participativo e ajustado as demandas pessoas de cada ocupante.

A motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais. A influência gerencial sobre os subordinados exige liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe. A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano.

é dentro da organização que serão encontrados fatores que são percebidos como sendo adequados - são fatores motivacionais - e quando o fator é percebido como ausente ou inadequado é desmotivador.

Em pesquisas realizadas em empresas americanas, observou-se que a porcentagem de motivadores é maior que a porcenta-

gem de fatores desmotivadores - o que é razoável, uma vez que as pessoas estão trabalhando e supõe-se que a soma dos fatores motivadores seja maior que a soma de fatores desmotivadores.

Contudo o equilíbrio é bastante precário em muitos casos, mostrando que a situação é relativamente instável, ou seja, pequenas e poucas coisas podem desequilibrar o binômio motivação-desmotivação.

Considerando apenas os maiores motivadores, temos:

- a) Realização pessoal e profissional;
- b) Reconhecimento; interesse por parte da companhia e apoio por ter sido promovido;
- c) Ambiente profissional e funcional; equipe e bom relacionamento;
- d) Salário;
- e) Trabalho dinâmico, não repetitivo, desafiados e multi-disciplinar;
- f) Desenvolvimento profissional;

Os maiores desmotivadores são:

- a) Indefinições (estrutura, atribuições, diretrizes, economia, indecisões);
- b) Desnível salarial, política de governo;
- c) não integração no ambiente de trabalho, não integração de chefia;
- d) Indiferença resultado, não reconhecimento;
- e) Falta de espírito de equipe, excesso de competição;
- f) Burocracia, rigidez organizacional e rotina;

Analisando de forma conjunta os fatores motivadores e desmotivadores, vê-se que:

- a) O estímulo a realização pessoal e profissional no am-

biente de trabalho é muito poderoso, e bastante saudável, uma vez que, na classificação de Maslow, esta necessidade é de nível mais elevado. A possibilidade de desenvolvimento profissional, por meio de treinamento e de um plano de carreira também exerce influência poderosa na motivação;

- b) As indefinições (de estrutura, de atribuições, de diretrizes, da economia) tem um efeito corrosivo, sendo altamente desmotivadoras. A experiência mostra muitas empresas em que nosso meio ambiente está complicado, mas nossa empresa está mais complicada ainda. Nessas organizações, em geral, reina a desmotivação generalizada.

Ausência de segurança (medo de ser despedido) age mais no sentido de desmotivação. Garantias, mesmo que parciais, tendem a minimizar este aspecto negativo.

- a) O ambiente de trabalho, por intermédio do relacionamento com pares e com chefias, pode ser motivada ou desmotivada, em alto grau. Este é um ponto que deve merecer especial atenção da direção da empresa;
- b) O sistema de recompensas, constituído pelo salário maior, mais benefícios de um lado e o reconhecimento de outro, também exerce grande influência na motivação ou desmotivação.

E para que uma chefia possa manter o moral elevado (a alta motivação) de sua equipe é necessário zelar para que as necessidades básicas humanas sejam atendidas pela sua equipe. Alguns métodos, técnicas e práticas administrativas já conduzem ao atendimento das necessidades sociais, de estima e de auto-

realização. Para a satisfação da necessidade de segurança é necessário uma política de estabilidade no emprego e para a satisfação das necessidades fisiológicas são necessários que haja política salarial justa.

Cada chefia deve procurar atender, na sua equipe, as necessidades básicas, sociais, de ego ou estima e de auto-realização:

- a) Promovendo o trabalho em grupo de várias maneiras;
- b) Promovendo eventos nos quais as pessoas possam mostrar suas realizações, elogiando as boas realizações;
- c) Promovendo desafios para o grupo (problemas para serem solucionados, isto conduziria o grupo a auto-realização);
- d) Promovendo a educação e treinamento contínuos;
- e) Discutindo com todo o seu grupo uma visão de futuro.

Os gerentes exercem papel crucial nas organizações, na medida em que são os responsáveis por atingir resultados com pessoas, de forma produtiva e duradoura. Balancear adequadamente e atingir resultados por meio das pessoas, por si, já é um enorme desafio na época atual. Além disso, o gerente precisa alcançar resultados a curto prazo. Precisa coordenar simultaneamente a estabilidade (manutenção) e a instabilidade (desenvolvimento) da organização. A empresa que tem gerentes capacitados, bem sucedidos e motivados dispõe de um patrimônio e de uma vantagem competitiva que se faz sentir em todos os momentos de sua atuação e, principalmente nos momentos de crise.

Portanto, as empresas que melhor souberem lidar com o seu capital humano, mais fácil conseguirão seus objetivos.

C A P I T U L O 4

METODOLOGIA

4 METODOLOGIA

4.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Análise da motivação humana dentro das empresas.

4.2 OBTENÇÃO DE DADOS

O presente trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa bibliográfica de assuntos correlatos.

4.3 NORMALIZAÇÃO

O trabalho foi executado dentro das normas da ABNT.

C O N C L U S Ã O

A insatisfação é um estado natural das pessoas. O ser humano vive numa intensa busca de satisfação, que quando atendida as necessidades básicas, ele procura satisfazer necessidades secundárias. As empresas modernas estão cada vez mais preocupadas com o atendimento as necessidades e expectativas de seus funcionários, pois é através deles que conseguem ser produtivas e competitivas.

A empresa que não se preocupar com seus recursos humanos corre um sério risco de ver o seu mercado conquistado pela concorrência, porque só tecnologia avançada não faz a diferença, aliado a tecnologia tem que ter um empregado especializado e motivado.

Todas as chefias tem itens de controle que medem o moral de suas respectivas equipes através de índices numéricos tais como: absenteísmo, índice de procura ao posto médico, índice de reclamações trabalhistas, número de sugestões, etc. Desta maneira, todas as chefias exercem o controle sobre o moral, procurando a partir daí construir, ao longo do tempo, um ambiente de trabalho que todos tenham prazer em freqüentar. A motivação não pode ser conseguida com apenas campanhas e programas especiais. A motivação pelo trabalho é conseguida pelo gerenciamento conduzido por todas as chefias por um longo tempo, medindo o moral (efeito) e atuando (exercendo o controle) nas causas, que

são as necessidades básicas.

As características da situação do trabalho, particularmente as ações dos administradores, têm uma grande influência sobre a motivação. Porém cabe aos administradores a tarefa de dar condições aos empregados para sentirem-se realizados dentro de suas organizações.

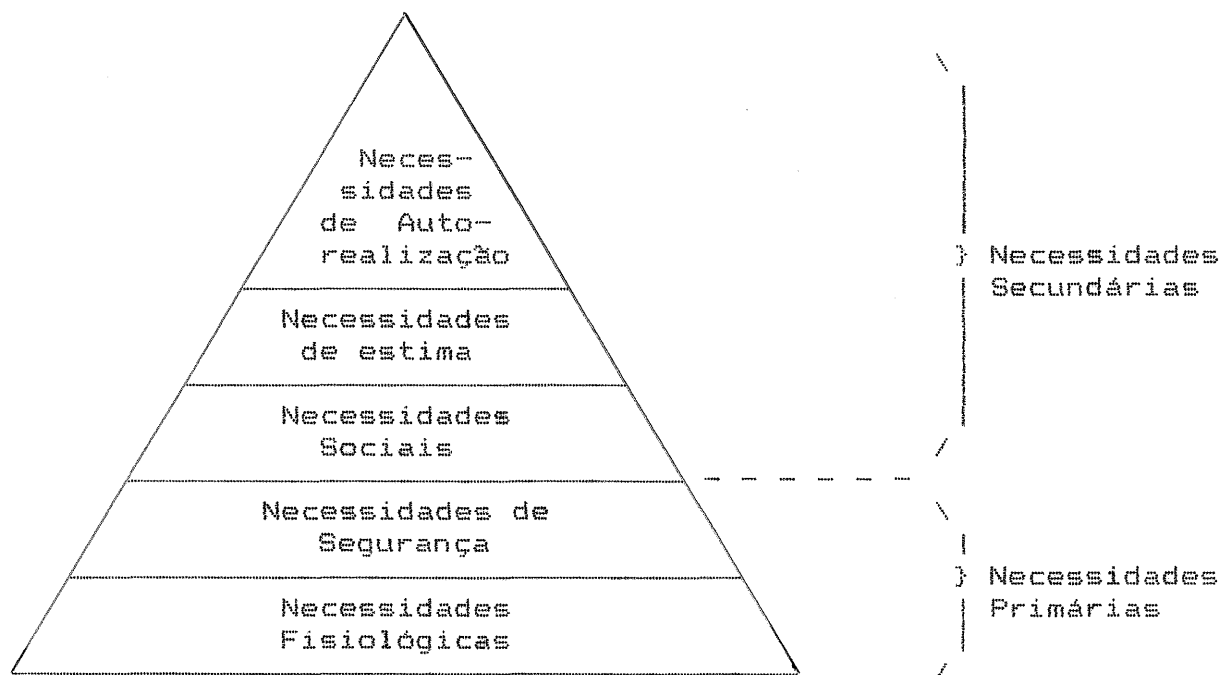
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1 BERNARDES, Cyro, Sociologia Aplicada a Administração - O comportamento organizacional, 1ª ed., Editora Atlas, São Paulo, 1990.
- 2 BOOG, Gustavo G., O Desafio da Competência, Ed. Best Seller, 1991.
- 3 CHIAVENATTO, Idalberto, Administração de Recursos Humanos, 2ª ed., Editora Atlas S.A., São Paulo, 1980.
- 4 _____, Administração de Empresas - Uma abordagem contingencial, Editora McGraw-Hill do Brasil, São Paulo, 1982.
- 5 _____, Gerenciando Pessoas, Makron Books do Brasil Editora Ltda, Editora McGraw-Hill Ltda, São Paulo.
- 6 JUCIUS, Michael, Administração de Pessoal, Edição Sarai-va, 1979.
- 7 LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro, Motivação no Trabalho, Editora fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 1980.
- 8 MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru, Introdução à Administração, Editora Atlas S.A., São Paulo, 1994.
- 9 MCGREGOR, Motivação e Liderança, Editora Brasiliense, São Paulo, 1973.
- 10 STONER, James A. F., Administração, Prentice / Hall do Brasil.

- 11 VERNON, M. D., Motivação Humana, 1ª ed., Editora Vozes,
1973.

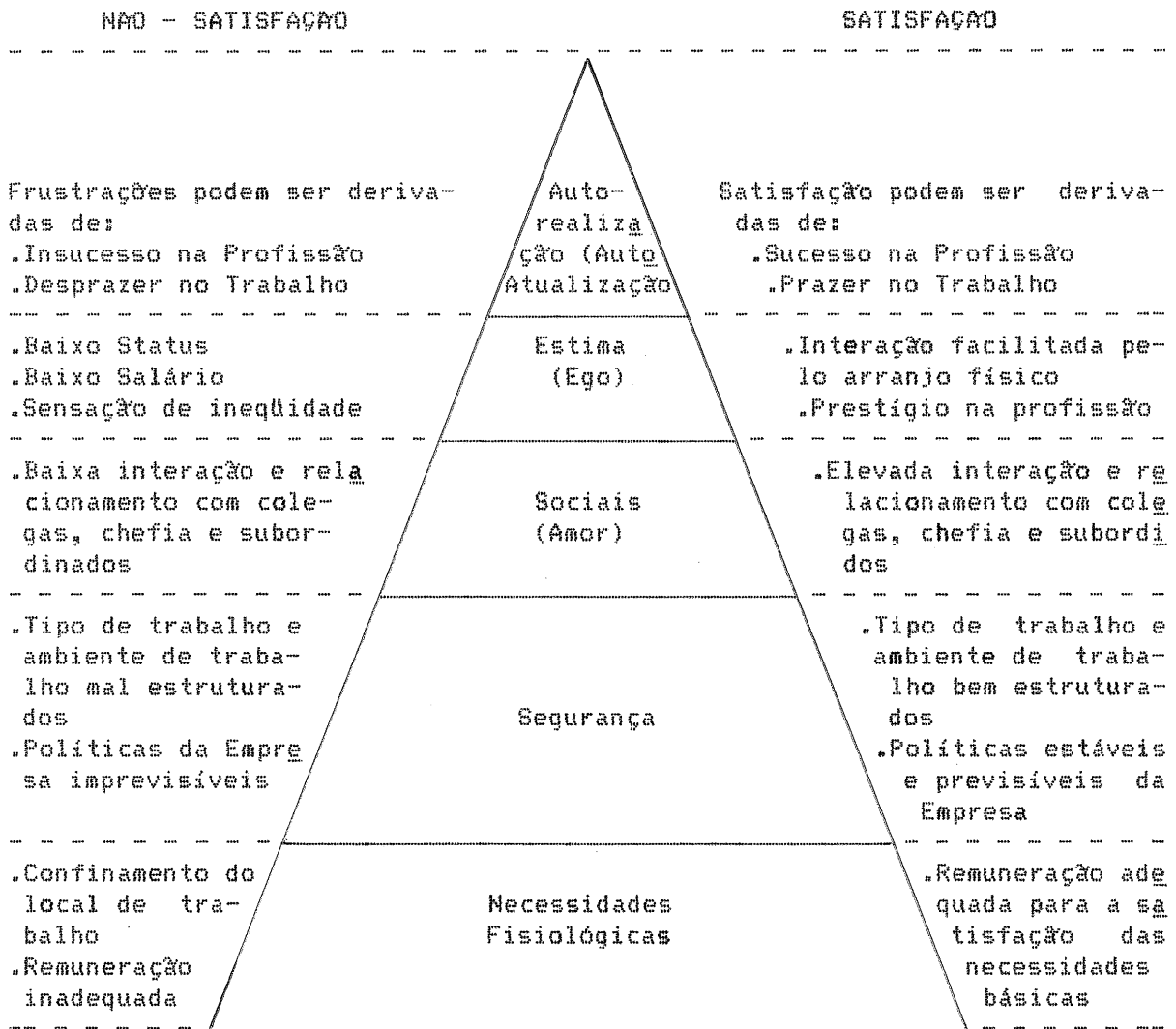
A N E X O S

ANEXO 1



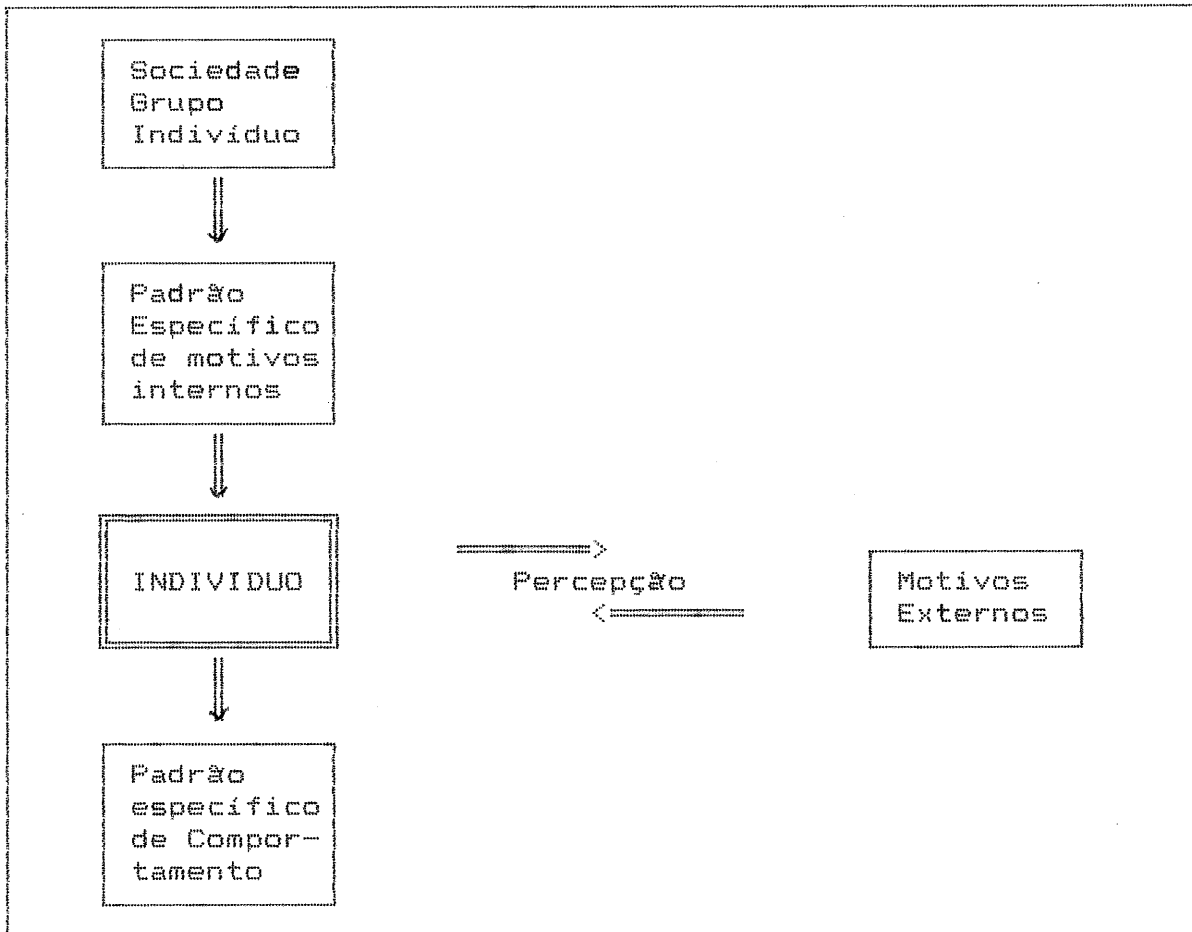
A Hierarquia das necessidades, segundo Maslow

ANEXO 2



A satisfação e a não-satisfação (frustração) das necessidades humanas básicas

ANEXO 3



Processo de definição do comportamento individual.