

ROSANGELA MARIA ANSAI

DESENVOLVIMENTO E MOTIVAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.

Trabalho final de conclusão de curso apresentado como último requisito à obtenção do título de Especialista. Curso de Pós-Graduação, "latu sensu" em Administração de Recursos Humanos, promovido pelo Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná em convênio com a Fundação Faculdade Municipal de Administração e Ciências Econômicas – FACE.

UNIÃO DA VITÓRIA

1995

ROSANGELA MARIA ANSAI

DESENVOLVIMENTO E MOTIVAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.

Trabalho final de conclusão de curso apresentado como último requisito à obtenção do título de Especialista. Curso de Pós-Graduação, "latu sensu" em Administração de Recursos Humanos, promovido pelo Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná em convênio com a Fundação Faculdade Municipal de Administração e Ciências Econômicas – FACE.

UNIÃO DA VITÓRIA

1995

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| LISTA DE TABELAS..... | vi |
| INTRODUÇÃO..... | 01 |
| CAPÍTULO I – IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO..... | 03 |
| 1 IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO..... | 04 |
| CAPÍTULO II – OBJETIVOS | 06 |
| 2 OBJETIVOS..... | 07 |
| 2.1 OBJETIVO GLOBAL..... | 07 |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 07 |
| CAPÍTULO III – EMBASAMENTO TEÓRICO..... | 09 |
| 3 EMBASAMENTO TEÓRICO | 10 |
| 3.1 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA PRÁTICA..... | 10 |
| 3.1.1 Evolução do Conceito | 10 |
| 3.1.2 Prática na Gestão de Recursos Humanos no Brasil..... | 11 |
| 3.1.3 A Missão da Gestão de Recursos Humanos | 12 |
| 3.2 DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS | 12 |
| 3.2.1 Cultura Organizacional | 14 |
| 3.2.2 Desenvolvimento de Qualidade | 16 |
| 3.2.2.1 Em Busca de Produtividade e da Qualidade | 17 |

| | |
|--|-----------|
| 3.2.3 Desenvolvimento de Recursos humanos, Cultura Organizacional e Desenvolvimento de Qualidade | 20 |
| 3.3 A MUDANÇA DO CAPITAL..... | 23 |
| 3.3.1 A Prioridade do Capital | 24 |
| 3.3.2 A Nova Missão de Recursos Humanos | 25 |
| 3.4 AS NECESSIDADES HUMANAS | 27 |
| 3.4.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow | 28 |
| 3.4.2 O Ciclo Motivacional..... | 30 |
| 3.5 MOTIVAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS | 32 |
| 3.5.1 Gerenciando a Motivação | 36 |
| CAPÍTULO IV – METODOLOGIA..... | 41 |
| 4 METODOLOGIA..... | 42 |
| 4.1 DELIMITAÇÃO DO ASSUNTO..... | 42 |
| 4.2 MÉTODO DE ABORDAGEM | 42 |
| 4.3 NORMAS DA ABNT | 42 |
| 4.4 OBTENÇÃO DE DADOS | 42 |
| 4.5 A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO | 43 |
| 4.6 TOTAL DE ENTREVISTADOS | 43 |
| 4.7 SAZONALIDADE..... | 43 |
| 4.8 DEFINIÇÃO DO ASSUNTO..... | 43 |
| 4.9 ANÁLISE DOS DADOS | 43 |
| CAPÍTULO V – ANÁLISE DE DADOS..... | 45 |
| 5 ANÁLISE DE DADOS | 46 |

| | |
|--|-----------|
| 5.1 PESQUISA DE CAMPO | 46 |
| 5.1.1 O Significado da Motivação..... | 46 |
| 5.1.2 A Realização dos Serviços Executados..... | 47 |
| 5.1.3 Os Salários Recebidos | 47 |
| 5.1.4 Os Objetivos Pessoais do Trabalhador | 48 |
| 5.1.5 Serviço – Um Meio de Sustento | 49 |
| 5.1.6 A Motivação pelo Trabalho | 49 |
| 5.1.7 Trabalhar Adequadamente | 50 |
| 5.1.8 Atividades Desinteressantes | 51 |
| 5.1.9 Tornando estas Atividades Interessantes | 51 |
| 5.1.10 Autonomia no Serviço Desempenhado..... | 52 |
| 5.1.11 Programas de Motivação e Desenvolvimento | 53 |
| 5.1.12 Valorização do Serviço Prestado | 54 |
| 5.1.13 Formas de Valorização | 55 |
| 5.1.14 Objetivos e Metas da Empresa | 55 |
| 5.1.15 O Ambiente Físico da Empresa | 56 |
| 5.1.16 O Ambiente de Trabalho..... | 57 |
| 5.2 ANÁLISE A APLICAÇÃO DO FATOR MOTIVACIONAL NO COMPORTAMEN- MENTO HUMANO..... | 58 |
| CONCLUSÃO..... | 60 |
| ANEXOS | 61 |
| GLOSSÁRIO..... | 64 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 65 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| 01 O QUE SIGNIFICA A MOTIVAÇÃO..... | 46 |
| 02 REALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS..... | 47 |
| 03 DESEMPENHOS E SALÁRIOS..... | 47 |
| 04 OBJETIVOS PESSOAIS..... | 48 |
| 05 UM MEIO DE SUSTENTO..... | 49 |
| 06 MOTIVAÇÃO PARA IR TRABALHAR..... | 50 |
| 07 TRABALHAR COM BOA QUALIDADE DE VIDA..... | 50 |
| 08 ATIVIDADES ROTINEIRAS NO DIA A DIA..... | 51 |
| 09 ALTERANDO AS ATIVIDADES DESINTERESSANTES..... | 52 |
| 10 AUTONOMIA NO SERVIÇO..... | 53 |
| 11 PROGRAMAS DE MOTIVAÇÃO..... | 53 |
| 12 VALORIZAÇÃO POR PARTE DA EMPRESA..... | 54 |
| 13 FORMAS DE VALORIZAÇÃO..... | 55 |
| 14 OBJETIVOS E METAS DA EMPRESA..... | 56 |
| 15 AMBIENTE FISICO..... | 57 |
| 16 O AMBIENTE DE TRABALHO..... | 57 |

INTRODUÇÃO

Muitas atividades são desenvolvidas e administradas para tornar produtivos os recursos das empresas ou órgãos públicos. Todavia, muitos dessas fracassam por motivo da conjuntura econômica diversa, problemas tecnológicos e também por outros fatores que escapam do controle. Entretanto, muitas falhas decorrem da incompreensão no trato de um dos mais complexos recursos da organização." O SER HUMANO ".

Com isso, as empresas tem problemas ao não perceberem que os participantes compõe 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 elenco de objetivos pessoais buscados nas organizações, além do recebimento do salário.

Os vários objetivos pessoais que levam os indivíduos a participarem das organizações, buscando satisfazer-los variam conforme o tipo de influência da família e da sociedade, onde nasceram e cresceram. Tal fato deve ser entendido pelas empresas que tem por função conseguir produtividade e dar condições para que os participantes trabalhem satisfeitos por obterem na organização aquilo que pretendem, através do trabalho em si, executando tarefas interessantes, terminando a tarefa começada, bem como ter conhecimento 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 executado, a organização ser bem administrada tendo um ambiente físico e estabilidade de emprego. Outras variáveis decorrem de sentimentos como: Ter um bom relacionamento com as chefias, um bom entrosamento com os companheiros, e etc.

A execução de tarefas é de interesse do administrador, motivo pelo qual examina-se como a CULTURA influencia a trabalho individual nas organizações produtoras de bens e serviços; bem como será possível torna-la mais produtiva e mais satisfatória para o executante.

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

Na presente monografia, todos os fatores acima são analisados e verifica-se a importância de cada um para a satisfação das necessidades de cada trabalhador e da aplicação da motivação no Desenvolvimento das Relações Humanas entre empregado e empregador.

CAPÍTULO I

IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO

1 IMPORTÂNCIA DO ASSUNTO

As empresas precisam ser dinâmicas nos dias atuais, para assegurar a implantação e o desenvolvimento de uma mentalidade participativa, pois a dinâmica externa trouxe desafios até então vivenciados pelas técnicas das organizações.

Nos dias atuais, as rápidas e importantes transformações que caracterizam o cenário mundial exigem tecnologias mais avançadas para se liderar com os fatores agora presentes e cada vez mais constantes.

Os anos 80 trouxeram uma redução do crescimento econômico mundial, os consumidores mais ativos e acentuados, fazendo do equilíbrio ecológico, a sua maior preocupação, regulamentações governamentais evidentemente restritivas, descontrole e elevação das taxas de inflação. Escassez de determinados recursos materiais, um certo nível de protecionismo nos mercados mundiais e aprofundamento dos estudos para a criação de fortes mercados regionais como, por exemplo, a Comunidade Européia. Ademais estas mesmas condições deverão ocupar toda a década de 90.

E em razão disso, as organizações passam a utilizar os apostilados e as técnicas da Administração de Recursos Humanos com a finalidade de obter, principalmente, maior interação com o seu mais caro recurso de produção- O HOMEM.

Esse é um dos recursos mais importantes em qualquer organização. E a motivação das pessoas individualmente envolvidas e principalmente importante numa organização de serviço onde o comportamento e a performance dos indivíduos diretamente influem no desenvolvi-

mento da qualidade dos serviços prestados por esta empresa.

E para mudar o curso de uma empresa em direção a competitividade ,medidas de política de recursos humanos devem ser adotadas. As empresas devem ser vistas como organizações que tem como missão maior satisfazer as necessidades de sobrevivência do ser humano. E quando fala-se sobre as necessidades dos seres humanos, fala-se sobre as essências de suas vidas. O resultado do trabalho de cada ser humano deve significar muito para a sua vida.

A empresa é um dos ancoradouros do ser humano e um lugar onde ele poderá realizar o seu potencial. E, quem fizer isto da melhor maneira ganhará o lucro desejado.

CAPITULO II

OBJETIVOS

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GLOBAL

Demonstrar e analisar os efeitos da motivação nas técnicas utilizadas e administradas pelas organizações para o Desenvolvimento dos Recursos Humanos.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

O objetivo específico deste trabalho foi o de pesquisar de um modo geral os estudos já formulados e as aplicações da motivação nas técnicas de Desenvolvimento de Recursos Humanos, para tanto foram analisados diversos aspectos relacionados com o desenvolvimento de trabalhos executados pelas organizações que seguem:

- A) Conceito já definido pelas Teorias Organizacionais:
- B) Prática e desenvolvimento de recursos humanos
- C) A cultura organizacional e os meios utilizados para obter qualidade nos serviços prestados.
- D) O recurso estratégico da informação e do conhecimento que somente o capital humano possui.
- E) As necessidades humanas que provoca e dinamiza as atitudes do homem de forma cíclica.

F) Os estímulos e incentivos apropriados para tornar o trabalho mais eficaz através da motivação.

Com a análise de todos estes dados juntamente com os dados coletados na pesquisa de campo, tem-se condições de verificar a influência e importância desta técnica que pode ser utilizada para influenciar um indivíduo, de forma que ele adote uma nova idéia, sem perceber que foi induzido a isto através da motivação no desenvolvimento de recursos humanos.

CAPÍTULO III
EMBASAMENTO TEÓRICO

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

3.1 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA PRÁTICA.

3.1.1 Evolução do Conceito

Embora a gestão de recursos humanos tenha sido contemplada como a evolução tecnológica, passando a utilizar em sua prática diária, técnicas cada vez mais sofisticadas, incluindo os recursos da informática, o seu conceito e finalidade permaneceram durante as décadas de 30 à 80, sofrendo a influência dos pressupostos que se notam nas teorias Organizacionais. Alguns conceitos definidos.

A) Conduzir racionalmente as relações entre indivíduo e trabalho que deve executar, ambiente de trabalho, grupo de trabalho, chefes, empresas, comunidades sociais e os problemas que dela se originam, encontrando soluções adequadas, meio para alcançar a eficiência máxima na empresa, com no mínimo de atrito entre os indivíduos:

B) A compatibilização de expectativas opostas, empenhando-se na execução dos objetivos organizacionais, vale dizer, os interesses do patrão - máxima produtividade, maiores lucros, menores custos, etc., e ao mesmo tempo na máxima satisfação das necessidades do empregado- melhores salários, condições de trabalho, estabilidade no emprego, realização profissional, etc.

C) A gestão de recursos humanos consiste no planejamento, na organização, no desen-

volvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente de pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa meio que permita as pessoas que com ela colaboram, alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

3.1.2 Prática na Gestão de Recursos Humanos no Brasil.

Até 1930 as relações de trabalho não eram pautadas pela legislação trabalhista. As empresas executavam apenas funções de registro, controle de quantidade de pessoal, suas preferências no trabalho e folha de pagamento. Essas atividades não eram sequer contempladas em um órgão específico para esse fim, e sim, juntamente a outros processos administrativos, como controle de material e contábil.

Com o advento da legislação trabalhista, criação do Ministério do Trabalho, surge o Departamento de Pessoal, com objetivos meramente burocráticos, dirigidos as exigências legais(décadas de 30 `a 50).

Com a Indústria Automobilística, surge a fase tecnicista ou instrumentalística, com a substituição do chefe de pessoal pelo administrador de pessoal, importando tecnologias que permitiam a operacionalização de subsistemas de Recursos Humanos, desde a contratação de pessoal, a sua manutenção , passando pelo seu desenvolvimento.

Esta fase ultrapassa significativamente as anteriores e introduz a preocupação com a eficiência do desempenho, subsidiando a consecução do trabalho organizacional. A partir de meados da década de 60 surge propriamente o Gerente de Recursos Humanos e ainda de Relações industriais, com o advento da abordagem sistêmica de Recursos Humanos, integrando os enfoques administrativos, estruturalistas e comportamental.

A evolução de Recursos Humanos no Brasil reflete como não poderia deixar de ser o paradigma de relações de trabalho vigente na administração: O empregado deve ser motivado para atender os objetivos pré-estabelecidos pela organização; ele e a empresa tem interesses opostos que devem ser administrados através da Gestão de Recursos Humanos.

Note-se que, na realidade, no Brasil, não se pode falar de uma homogeneidade de períodos de evolução da Gestão de Recursos Humanos. Hoje podem ser encontradas empresas operando com o enfoque jurídico-trabalhista do período de 30 à 50, como tecnicista dos anos 50 à 60, como administrativo dos anos mais recentes.

3.1.3 A Missão da Gestão de Recursos Humanos.

No passado, a estratégia de Recursos Humanos esteve muito voltada para a postura do poder, que era exercido de forma autoritária. Os principais objetivos a serem atingidos eram disciplina e ordem, sendo esses aspectos uma responsabilidade formal da Área de Recursos Humanos. Com o tempo, para exercer essa função, passou a ser de fundamental importância ter um bom relacionamento e uma postura flexível.

Surgiram mudanças na postura das empresas, e em especial da Área de Recursos Humanos como um todo. O surgimento de novas tecnologias, as maiores especializações funcionais, bem como uma maior ênfase ao treinamento empresarial levaram ao desenvolvimento de novos profissionais voltados para esse perfil, que exige maior adaptação ao ambiente empresarial.

3.2 DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Geralmente define-se Desenvolvimento de Recursos Humanos como algo diferente de

treinamento, no sentido de que busca desenvolver os indivíduos não apenas para seu melhor desempenho nas tarefas que lhe são atribuídas pela organização, mas também para suas condições de crescimento pessoal. É necessário proporcionar ao funcionário oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional e condições satisfatórias de trabalho em todos os sentidos.

A definição de administração como o processo de conseguir coisas através de pessoas, termina por ser aplicada de maneira acrítica, nas práticas do setor. Aparentemente esta definição que pode ser considerada como utilitária contradiz a proposta de desenvolvimento em seu sentido mais amplo: , com isto, a situação mais frequentemente observada nas organizações do setor é a tentativa de ajustar indivíduos ou grupos as suas necessidades com condutas pouco satisfatórias.

Uma análise organizacional um pouco mais aprofundada deve levar em conta as imagens dos recursos humanos em relação ao seu trabalho, a sua visão de futuro, a seu conceito de autoridade e ao seu modelo de homem. Os diagnósticos de situação atual sobre a questão do desenvolvimento e de todas as demais políticas de recursos humanos não fazem mais que refletir as opções conscientes ou não, feitos internamente a cada organização.

Deve ser levado em conta as condições em que o trabalho é exercido. Trata-se aí de condições técnicas, sem dúvida, mas também das relações entre a organização e seu corpo vivo, o que significa algum grau de preocupação com as condições de vida no trabalho, ou seja, carreira, salário, aceitação do trabalhador, antes de tudo, como ser humano.

Se encararmos as pessoas como recursos, isto é , como recursos humanos, a primeira conclusão que se tira é a de que elas constituem os únicos recursos eminentemente vivos e dinâmicos com que a empresa pode contar. Na realidade, as pessoas apresentam uma incrível aptidão para o desenvolvimento, e a capacidade de aprender novas habilidades, obter novos conhecimentos e modificar atitudes e comportamentos. E uma aptidão permite uma formidá-

vel ampliação da competência profissional de cada pessoa. Essa aptidão para o desenvolvimento pode e deve ser incrementada para o proveito de ambas as partes: As pessoas e a empresa. O treinamento faz parte do desenvolvimento das pessoas. Em outras palavras, o treinamento é um aspecto específico do desenvolvimento organizacional.

3.2.1 Cultura Organizacional

Até o início dos anos 80, Cultura Organizacional era estudada por Antropólogos e Sociólogos como refletindo situações específicas. Em 1984, surge uma nova definição, como um caráter muito mais voltado a prática administrativa. A cultura Organizacional é o conjunto estruturado de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna.

Se estes pressupostos foram validados pela prática, devem ser ensinados aos membros da organização como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação aqueles problemas.

Entendendo-se que a Teoria das Organizações seja influenciada pela prática gerencial, pode-se assumir que também esta necessidade de uma nova abordagem para a questão seja a resposta a problemas gerenciais identificados no cotidiano. De fato observa-se que ele surge tentando enfatizar idéias comuns, valores e formas de trabalhar com alguma identidade, como resposta, portanto aos fenômenos observados de desintegrada, mas é muito difícil influir sobre ela, a organização pode e deve buscar alternativas de harmonização, por meio de consenso e da solidariedade.

Desta forma, assumindo uma orientação prescritiva, as organizações se preparam para lidar com seus ambientes interno e externo utilizando instrumentos básicos como missão, obje-

tivos concretos, realização em função destes, acompanhamento e reparo, grosseiramente, pode-se dizer que estes instrumentos permitem que os indivíduos, nas organizações, tenham claro o que justifica o seu trabalho, aquilo para o que trabalham, por que trabalham, como fazem e onde. Para garantir o funcionamento destes instrumentos tornam-se necessários mecanismos comuns de compreensão, como linguagem compartilhada, definição clara e consensual a respeito dos limites da organização(no mínimo, quem dela faz parte e quem não), alternativas internas de identificação de autoridade e de Status, critérios específicos de punições e recompensas e mecanismos organizacionais para lidar com imprevistos.

Ou seja, além de se constatar como dado de realidade, que as organizações tem culturas, e é possível interferir sobre elas. A simples constatação do fato pode gerar imobilismo, como é comum observar em organizações mais estáveis, cujos membros tem um passado de convivência e de criação comum de significados e de valorização de eventos ocorridos. Nestes casos, freqüentemente se menciona que qualquer mudança é difícil pois a cultura já está estabelecida, e aceita e até praticada. Na verdade, este é mais um mecanismo de defesa do grupo que definiu os pressupostos vigentes contra as necessidades de se reverem os mesmos frente as novas facetas da realidade. A validação destes pressupostos se deu certamente, frente a uma dada realidade, mas isto mudou e a rigor, junto com ela. Podem mudar as relações de poder já confortavelmente estabelecidas, conhecidas e reconhecidas frente as quais os atores organizacionais definiram mecanismos de sobrevivência.

A cultura organizacional vem sendo vendida como uma maneira de se melhorarem os resultados da organização. Desta forma cultura pode ser vista com um instrumento estratégico no sentido de garantir o alcance dos objetivos. Nesse caso, qualquer mudança pode ser administrada , desde que se reconheça que ela deve passar pelo consenso e ode ser facilitada por atividades de desenvolvimento de recursos humanos na direção desejada.

O desenvolvimento Organizacional e a mudança planejada da organização, seja da sua cultura, seja da sua dinâmica, seja da sua estrutura organizacional. O desenvolvimento Organizacional parte de uma visão macroscópica e sistêmica da organização empresarial para melhorar a eficiência e a eficácia da empresa através de intervenções construtivas na estrutura e nos processos organizacionais. Muitas vezes o Desenvolvimento Organizacional privilegia a mudança do comportamento organizacional em relação a mudança estrutural da organização, outras vezes procura compatibilizar mudanças comportamentais com mudanças estruturais. No fundo, O Desenvolvimento Organizacional, a estrutura e a cultura organizacionais dentro do qual as pessoas trabalham.

O Desenvolvimento de pessoal é um programa de longo prazo para prover o crescimento profissional das pessoas através de condições externas capazes de realizar gradativamente as potencialidades humanas.

Enquanto o Desenvolvimento Organizacional e sistêmico é abrangente, o Desenvolvimento pessoal é orientado para a carreira de cada pessoa e o seu contínuo desdobramento frente a objetivos de longo prazo.

3.2.2 Desenvolvimento de Qualidade.

Passa-se a ter a noção de qualidade e deixa de ser a responsabilidade de poucos atores organizacionais e passa a ser atribuição da organização como um todo. Mais importante, deixa de ser um termo vago (como oferecer serviços da melhor qualidade possível) para tornar-se um conjunto de objetivos mensuráveis e buscados pelas organizações.

Numa fase em que qualidade é o termo da moda a grande inovação está em tomarem todas as teorias de forma integrada abordando planejamento e administração estratégica refe-

rindo-se ao horizonte do tempo, a coerência entre as ações e as alternativas de implantação e viabilização. Ao mesmo tempo, retornam a chamada administração científica, quando analisam o processo em busca da melhor maneira de se trabalhar e quando se debruçam sobre os aspectos fundamentais de treinamento e retreinamento técnico em busca da qualidade. A grande diferença é não assumir a priori o conhecimento desta melhor maneira, mas sim dar-se conta de que os trabalhadores envolvidos nos processos são quem melhor condições apresentam de aprimora-lo.

Todas as premissas administrativas são voltadas a redução de custos, a diminuição de perdas e do desperdício por intermedio da eliminação da necessidade de retrabalho frente a correção dos erros que levam ao trabalho mal feito.

Ou seja, por mais que se diga que não se trata de buscar culpados, eles ainda são frequentemente encontrados e tratados como tal.

A rigor, a teoria é mais atraente que suas aplicações na pratica, principalmente em organizações de grande porte, nas quais não existe a real garantia de entendimento das propostas, conforme preconizado no modelo, por toda a organização.

3.2.2.1 Em Busca de Produtividade e da Qualidade.

A busca da produtividade significa a busca de melhores resultados, fazer mais e melhor com cada vez menos. Em momentos de crise e de dificuldades, a maior produtividade pode representar a própria sobrevivência da empresa. Quase sempre, a produtividade constitui uma vantagem estratégica sobre as empresas concorrentes. A produtividade é uma responsabilidade gerencial. O gerente tem um papel fundamental, a busca da produtividade, uma vez que é responsável por atingir resultados através de pessoas. O equilíbrio entre atingir resultados e faze-

los através de pessoas é que permite uma produtividade estabilizada a longo prazo.

Para se desenvolver um programa de produtividade a longo prazo, torna-se necessário ancora-lo em alguns aspectos importantes, a saber :

- A) Ação conjunta de toda a empresa e de cada pessoa.
- B) Ambiente de ampla participação
- C) Clima de mutua confiança e de reciprocidade
- D) Espírito de inovação e de criatividade
- E) Investimentos e incentivos

A busca da qualidade deve vir junto com a busca da produtividade. Ambas- Qualidade e Produtividade, proporcionam a competitividade da empresa. A qualidade não deve ser visualizada meramente como um problema, mas como uma solução. Uma solução dinâmica. Qualidade significa conformidade e adequação em relação ao que o usuário ou cliente espera. Neste sentido, o usuário ou cliente não apenas o consumidor dos produtos/ serviços que os procura no mercado, mas também as demais pessoas dentro da organização que mantém relações de interdependência ou de fluxo de trabalho com cada pessoa. Ainda neste sentido, cada pessoa dentro da organização deve ser encarada como um prestador interno de serviços para as demais pessoas. E é aqui onde a qualidade também tem a sua importância.

A qualidade exige uma mobilização interna organizada e sistemática para realizar o que foi prometido ao cliente ou ao usuário, com menor margem de desvio e com maior eficácia. A qualidade é uma questão de mentalidade e de cultura. A busca de qualidade, assim como a busca de produtividade, da eficiência e da eficácia, não exige necessariamente investimentos em ativos fixos nem sempre implica em aquisição de máquinas, equipamentos, tecnologias e etc. Ela depende muito mais da mentalidade.

Da cultura organizacional, a sua busca deve ser feita através de pessoas. Além disso, a qualidade é uma questão de consonância. Tal como o desempenho em relação às expectativas. É uma compatibilidade entre o que o usuário espera e o que lhe é oferecido. Entre o que o usuário recebe e o que ele percebe do produto ou serviço recebido. Mais ainda, a qualidade não é apenas uma prioridade exclusiva na produção ou fabricação. Ela deve existir em todas as áreas da empresa. Em todos os níveis. Em todas as interdependências. Ela significa o atendimento das necessidades do cliente ou usuário. Seja ele interno ou externo. E isso deve ser assumido plenamente pelo gerente, pela equipe e por toda a organização. A qualidade não é o ponto final. Ela é uma viagem e não um destino. A avaliação do desempenho está muito ligada ao conceito de qualidade. Há quem diga que a avaliação do desempenho é uma espécie de inspeção de qualidade do desempenho humano.

Todavia, há um aspecto particularmente importante quando se introduz o conceito de qualidade na dinâmica organizacional. Na última década a preocupação com a qualidade de vida invadiu a situação de trabalho, como parte integrante de uma sociedade complexa e de um ambiente heterogêneo. A qualidade de vida no trabalho assimila duas posições antagônicas: de um lado, as reivindicações dos empregados quanto ao bem estar e satisfação no trabalho, e de outro o interesse das empresas quanto aos seus efeitos sobre o desempenho e a produtividade das pessoas.

A qualidade de vida no trabalho representa o grau em que os membros da organização são capazes de satisfazer suas necessidades individuais através de suas experiências na organização.

A qualidade de vida no trabalho não é apenas determinada pelas características organizacionais (como estrutura organizacional, cultura empresarial, sistemas de recompensas, etc.), nem pelas características individuais dos membros (como necessidades individuais, valores, ex-

pectativas e etc.), mas pela atuação sistêmica dessas características organizacionais e individuais. O que é certo é que a qualidade de vida no trabalho afeta profundamente as atitudes e comportamentos que são importantes para a produtividade, como a motivação para o trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar e de aceitar mudanças.

O desempenho humano e o clima organizacional representam fatores importantes na determinação da qualidade de vida no trabalho. Se esta for pobre, conduzirá a alienação das pessoas e a insatisfação, ao declínio da produtividade e a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, sabotagem, militância sindical e etc.), se for rica conduzirá a um clima de confiança e respeito humano mútuo, no qual a pessoa tenderá a aumentar as suas oportunidades de êxito psicológico e a organização terá condições de reduzir os mecanismos de controle social. E isso facilitará enormemente o caminho para uma administração participativa.

3.2.3 Desenvolvimento de Recursos Humanos, Cultura Organizacional e Desenvolvimento de Qualidade.

Frente as colocações anteriores, é impossível falar de desenvolvimento de recursos humanos. As organizações que se conhecem envolvidas no processo de implantação deste tipo de atitude(entendendo, portanto, gerencia no desenvolvimento de qualidade acima de tudo como atitude), defrontam-se com a necessidade de desenvolver um novo pacto interno, em que a valorização do trabalhador é um passo inicial e pré-requisito para qualquer segmento. Desta forma, também se conhecem organizações que não conseguem desencadear o processo por recrearem os investimentos necessários.

De fato, uma das primeiras constatações necessárias para se implantar a Administração

da Qualidade de Recursos Humanos, é que este deve ser visto como investimento e não apenas como mais um item de custo. A segunda, se prende a uma nova noção de responsabilidade social, a alteração da cultura da empresa,. Na verdade, os recursos humanos são uma das áreas que os tecnístas consideram menos necessário justificar quaisquer atitudes, uma vez que as organizações consideram deter o conhecimento, sendo cada área dona absoluta de sua expertise, desta forma, os gerentes herdaram o poder de seus pares e se assumem em última instância como responsáveis pela produtividade. Os operários respondem pelos procedimentos realizados, e em nome da qualidade, quase sempre se consideram abaixo do número ideal de profissionais de que necessitariam para melhorar o serviço prestado.

Desta forma, pode parecer que qualidade e função de quantidade de Recursos Humanos, sendo seu déficit um fator de imobilismo. Quadros de pessoal aumentado, em qualquer área, porém nem garantem qualidade nem são vistos como satisfatórios. Pode-se até mesmo dizer que chegam a ser um obstáculo a um serviço mais adequado, pois favorecem a otimização do trabalho e a perda da visão do todo(sempre dentro dos limites, bem entendido, pois existem de fato condições de inaceitabilidade observadas com alguma frequência nas organizações).

Mas até que ponto, no entanto, as normas existentes resolvem o problema. Seguir receitas é arriscado, quando não danoso.

A criatividade deve ser a bússola da organização, se é quando esta considerar oportuno mudar sua cultura, no sentido de tentar viabilizar a administração da qualidade dos recursos humanos, como prática corrente seja para racionalizar custos, seja para manter/adquirir mercados.

A capacidade de uma empresa em atingir metas e objetivos estratégicos é influenciado pelos recursos humanos em três itens fundamentais: Os custos, a capacidade de operar efeti-

vamente e a capacidade de empreendimento e de inovação. A dimensão humana do processo estaria caracterizada como um conjunto de qualidades individuais coletivas dos grupos, de trabalho que compõe as organizações, cuja administração representa um desafio a obtenção de um mix de medidas voltadas a administração dos resultados.

De acordo com a concepção da estratégia competitiva, a eficácia seria decorrente de um diferencial favorável ao desempenho da equipe de trabalho, em relação aos seus concorrentes. Surge, então a questão do comportamento humano competitivo, que determinará as condições favoráveis a organização em seu ambiente operacional. Quando o capital humano é realmente estratégico, as pessoas suas funções e os produtos se fundem para compor o produto final do capital humano. Quando o produto é a base de conhecimentos como a arte de prestação de serviços, por exemplo, ou quando a produção se dá por meio de um processo de tecnologia avançada, que requer conhecimento e raciocínio das pessoas envolvidas, o capital humano não pode ser separado do produto final.

Mesmo as empresas que se utilizam de uma produção baseada em mão de obra intensiva, por mais arcaicas que sejam seus métodos produtivos, dependem dos recursos humanos desempenhando papéis estratégicos nas funções da organização.

Como a competitividade internacional é intensiva em conhecimentos, a educação e o treinamento da população constituem requisitos básicos para o desenvolvimento, o que justifica a importância do investimento na melhoria da qualidade do capital humano necessário não só a inovação tecnológica, como também aos meios para promovê-la.

Embora sendo de difícil quantificação, os retornos aos investimentos no capital humano parecem evidenciáveis pela própria política adotada pelas grandes corporações a nível internacional com notável magnitude de investimentos em educação, saúde, alimentação, especialização e desenvolvimento profissional e qualidade de vida no trabalho.

Se por um lado, a força de trabalho representa um recurso estratégico para as organizações, a medida que assume a condição de agente portador do capital humano, fruto de investimento, por outro, sua administração exige muita competitividade, pois a valorização do capital faz aumentar o interesse de possíveis investidores em sua aquisição. Diante desse quadro, as atividades que competem a administração de recursos humanos, passam a representar um papel estratégico, caracterizando a condição de duplicidade em termos estratégicos e sugerindo a utilização do termo Administração Estratégica de Recursos Estratégicos.

Muitas empresas tem uma abordagem insuficiente a área de recursos humanos, esquecendo-se de que as organizações só existem em função das pessoas.

O ambiente empresarial está cada vez mais rigoroso com as organizações, não havendo mais espaço para empresas que seguem modelos antiquados, exigindo que estas se adaptem as necessidades das pessoas de uma certa forma integrada, sejam elas clientes, proprietários, fornecedores, funcionários, dirigentes, etc.

As empresas que pretenderem se adaptar ao ambiente presente e futuro terão que mudar sua postura de se relacionar com as pessoas humanas, deixando de usa-las para passar a servi-las, atendendo-as naquilo que necessitam e na realização de seus interesses.

A área de recursos humanos deverá atender a esta nova dimensão no ambiente interno da empresa (funcionários, dirigentes, e proprietários), procurando o equilíbrio dinâmico com as outras partes do ambiente, que também estarão, cada vez mais, em mudanças mais rápidas e significativas.

3.3 A MUDANÇA DO CAPITAL

O advento da eletrônica revoluciona a vida neste final de século, trazendo novos e de-

finitivos impactos.

Pode-se dizer que, talvez um novo paradigma organizacional esteja surgindo : O capital deixa de habitar a máquina, passando a habitar o homem, assim como na Revolução Industrial migrou da terra para a maquina. A informação, o conhecimento e a criatividade passaram a constituir-se num conjunto fundamental de recursos estratégicos.

A nova empresa difere da velha tanto nos objetivos como nos seus pressupostos básicos. Na época industrial, quando o recurso estratégico era o capital, o objetivo da companhia podia ser apenas obter lucros. Mas na era da informação, o recurso estratégico é a informação, o conhecimento, a criatividade,. Só há um modo de uma empresa ter acesso a esses bens, através de pessoas em que tais recursos residem. Assim o pressuposto básico da empresa reinventada e que as pessoas- o capital humano- são o seu bem mais precioso.

A mudança da empresa veio como resposta a necessidade econômica dos anos 70. A nova sociedade deixa de ser a sociedade da maquina e passa a ser a sociedade da informação onde o capital humano substitui o dólar como recurso estratégico. As pessoas e os lucros encontram-se inexoravelmente ligados.

3.3.1 A Prioridade do Capital

Hoje é quase unanime que o capital humano não representa um bem que confira o direito de propriedade a quem nele investir. Tem-se em mente, de maneira clara, que os investimentos feitos em conhecimentos e habilidades não pertencem ao seu patrocinador, mas sim a quem participa dos treinamentos de maneira profunda e envolvente, sentindo e vivendo intensamente esses momentos.

Não é possível separar das pessoas o capital humano que possuem, motivo pelo qual

elas passam a ser seus exclusivos proprietários. Dessa maneira espera-se na organização, a obtenção de resultados dos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal. A nível de mudança de postura e de enfoque do executivo de Recursos Humanos perante a empresa como um todo.

Se no passado consideravam-se os recursos humanos como fator relacionado aos custos de produção das empresas, a tendência passou a de se considerar os recursos humanos como um ativo que se valoriza com o passar do tempo, a partir dos investimentos efetuados em seu desenvolvimento educacional e profissional.

Assim, se de um lado o capital humano propicia um retorno ao investidor apenas enquanto por ele utilizado, não se constituindo em algo que possa ser transacionado, não se constituindo em algo que possa ser transacionado, de outro ele exige um investimento cíclico em atualização para fornecer o único retorno que dele se pode esperar. A qualidade ao trabalho. Investir em capital humano para o empregador representa uma associação de retorno de risco.

O fato de passar a considerar o elemento humano como capital, contudo, não implica necessariamente em desconsiderar sua condição de apresentar algo mais, em suas características, do que os recursos físicos da produção. O capital humano tem o potencial, por exemplo, de fornecer retorno ao investimento nele efetuado, por meio de aumento de produtividade.

3.3.2 A Nova Missão de Recursos Humanos.

A finalidade da Gestão de Recursos Humanos deve repousar hoje em promover o empenho coletivo do trabalho. É o empenho e não a autoridade que traz resultados.

Uma vez que é este que gera lucros para a organização. Para isto, no entanto, é ne-

cessário que o trabalho seja divertido e agradável.

No fundo do seu coração, as pessoas sabem que o trabalho deve ser agradável e que deve ter uma relação íntima com os restantes aspectos de sua vida.

Não se trata, porém, de vestir o velho trabalho com uma nova máscara de agradabilidade, dourando a pílula, para que o empregado a engula e produza os objetivos pré-estabelecidos pela organização.

Trata-se de contar com pessoas que tem interesse no trabalho que fazem na missão da organização, nos seus valores e interesses nos clientes. Dessa forma, a Gestão do trabalho sai das mãos do supervisor/gerente e passa para as mãos do trabalhador.

Cumpra agora os Recursos Humanos ajudar os empregados a descobrir quais os interesses de realização e a proporcionar condições para que trabalhem de acordo com eles. Recursos humanos é responsável neste talvez novo paradigma, por promover o encontro dos interesses de diversos segmentos como empregados-patrões/clientes.

Esta antiga categoria- empregados-patrões-clientes, também agora precisa ser revista, porque as relações de trabalho atravessam alterações, em função das demandas de novos valores. Os empregados, patrões e clientes podem participar simultaneamente das três categorias, admitindo-se transitoriedade entre elas.

Para que uma empresa obtenha lucros, há necessidade de que todos os envolvidos na sua realização atinjam os seus interesses, ao colaborarem para a realização dos demais.

A gestão de recursos humanos cabe promover a interação destes elementos, cuidando, em especial do ponto do tripé que representa o empregado.

Trabalhar com motivação, desenvolvimento e recompensa de seres humanos, definindo a qualidade de trabalho a partir do comportamento, é um desafio crescente e fundamental em um ambiente bastante afetado pela escassez de recursos e excessiva concorrência. Daí surge a

ênfase atribuída ao estudo do papel estratégico da Administração de Recursos Humanos.

3.4 AS NECESSIDADES HUMANAS

Para compreender a motivação humana, o primeiro passo é o conhecimento do que a provoca e dinamiza. A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas. Todas as pessoas tem suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos.

As necessidades humanas ou motivos são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento frente as diversas situações da vida. As necessidades ou motivos constituem as forças internas de motivação da pessoa. Cada pessoa possui seus próprios e específicos motivos ou necessidades. Dai resulta que os motivos ou necessidades são pessoais e individuais, pelos traços biológicos e psicológicos e pelas características adquiridas através da experiência profissional pessoal e aprendizagem de cada pessoa. Ademais, cada pessoa pode sentir e perceber seus motivos e necessidades de maneira diferente em diferentes épocas ou situações.

Apesar das diferenças individuais quanto aos motivos ou necessidades que regem o comportamento das pessoas, certas necessidades são basicamente semelhantes quanto a maneira pela qual fazem as pessoas organizarem seu comportamento para obter satisfação.

Sob este ponto de vista, muitas teorias procuram identificar as necessidades que são comuns a todas as pessoas.. A utilidade dessas teorias reside no fato de que a empresa, por ter pleno conhecimento dessas necessidades , pode tentar motivar sua equipe a agir e a se comportar de acordo com os objetivos da empresa e simultaneamente, alcançar satisfação delas através do contexto organizacional. Ambos, empresa e indivíduo poderiam beneficiar-se reci-

procamente.

As chamadas teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento residem dentro do próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva das forças que existem dentro dele próprio. Algumas dessas necessidades são conscientes, enquanto outras não.

A teoria motivacional mais conhecida é a de MASLOW e se baseia na chamada hierarquia das necessidades humanas.

3.4.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow.

Para Maslow, as necessidades humanas estarão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Maslow concebeu essa hierarquia pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida. A medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas outras mais elevadas tomam o domínio do comportamento.

A) Necessidade fisiológicas: constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, como as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e repouso (cansaço), abrigo (frio e calor), ou desejo sexual (reprodução de espécie). As necessidades fisiológicas são também denominadas biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e incessante para garantir a sobrevivência do indivíduo. Elas orientam a vida humana desde o momento do nascimento. Aliás, o início da vida humana é uma constante busca de satisfação dessas necessidades elementares, mas inadiáveis. Elas monopolizam o comportamento do recém nascido e predominam sobre todas as demais necessidades humanas enquanto não for encontrada a sua satisfação. São portanto as necessidades relacionadas com a própria subsistência e existência

do indivíduo. Embora comuns a todas as pessoas, elas requerem diferentes gradações individuais para a sua satisfação. Sua principal característica é a premência: quando algumas dessas necessidades não está satisfeita, ela domina a direção do comportamento. A pessoa com o estômago vazio não tem outra preocupação maior do que se alimentar. Porém, quando come regularmente e de maneira adequada, a fome deixa de ser uma motivação importante. Quando todas as necessidades humanas estão insatisfeitas, a maior motivação será a das necessidades fisiológicas e o comportamento da pessoa terá a finalidade de encontrar alívio na pressão que essas necessidades produzem sobre o organismo humano.

B) Necessidades de segurança: Constituem o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato, a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades. Surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Com aquelas, também estão intimamente relacionadas com a sobrevivência da pessoa. As necessidades de segurança tem grande importância, uma vez que na vida organizacional as pessoas tem uma relação de dependência com a empresa e onde as ações gerenciais arbitrárias ou as decisões inconscientes e incoerentes podem provocar incertezas ou inseguranças nas pessoas quanto a sua permanência no emprego. Se as ações e decisões gerenciais refletem discriminação e favoritismo ou alguma prática imprevisível, podem se tornar poderosos ativadores de insegurança entre as pessoas.

C) Necessidades sociais: São as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas. São as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e de amor. Surgem no comportamento quando as necessidades mais baixas - fisiológicas e de segurança encontram relativa-

mente satisfeitas. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, a pessoa se torna resistente, antagônica e hostil com relação as pessoas que a cercam. A frustração dessas necessidades conduzem geralmente a falta de adaptação social e a solidão. A necessidade de dar e receber afeto é uma importância ativadora do comportamento humano quando se utiliza a administração participativa.

D) Necessidade de estima: São as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é , com a auto-avaliação e auto-estima. Envolve a auto apreciação, a auto confiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento de Status, prestígio e de consideração. A satisfação dessas necessidades conduz a sentimentos de auto-confiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência, e desamparo, os quais por sua vez, podem levar ao desanimo ou a atividades compensatórias.

E) Necessidades de auto-realização: são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. São as necessidades que levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e de se desenvolver continuamente ao longo da vida. Essa tendência se expressa através do impulso da pessoa tornar-se mais do que e de vir a ser tudo o que pode ser. As necessidades de auto realização estão relacionadas com a plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização pela dos talentos individuais. Como já citado, estas cinco categorias das necessidades estão arranjadas em uma hierarquia que lembra uma pirâmide.

3.4.2 O Ciclo Motivacional

A motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. O chamado ciclo motivacional é

composto de fases que se alteram e se repetem, o organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente satisfeita. A tensão ou (Stress), gera ansiedade e sofrimento provocando um consumo mais elevado de energia física e mental. A satisfação da necessidade devolve ao organismo o estado de equilíbrio dinâmico anterior.

Algumas necessidades humanas exigem um ciclo motivacional bastante rápido e repetitivo, como é o caso das necessidades fisiológicas de alimentação, sono , repouso, etc. Outras necessidades humanas mais sofisticadas, como a de auto-realização, exigem um processo que envolve quase toda uma vida humana.

Todavia nem sempre o ciclo motivacional se completa. Quase sempre o indivíduo não chega a alcançar a satisfação total ou parcial de uma necessidade. Assim o ciclo motivacional pode ser resolvido a partir de três maneiras diferentes.

A) Satisfação da necessidade: com descarga de tensão e retorno ao estado anterior de equilíbrio dinâmico, o ciclo motivacional se fecha plenamente, pois o comportamento foi eficaz no alcance do seu objetivo. É o caso de um indivíduo que sonha com uma promoção e a consegue ao cabo de algum tempo.

B) Frustração da necessidade: com barreira que impede a satisfação da necessidade, que permanece insatisfeita e manutenção do estado de tensão no organismo. O ciclo motivacional é bloqueado por alguma barreira, impedindo a satisfação da necessidade e provocando um estado de frustração. O comportamento não foi eficaz no alcance de seu objetivo de atingir a satisfação da necessidade. É o caso de um indivíduo que almeja uma promoção no seu trabalho e não consegue alcançá-la até o final de sua vida profissional.

C) Compensação da necessidade: a necessidade não é satisfeita, mas compensada atra-

vés de um meio indireto ou alternativo. O ciclo motivacional é bloqueado por alguma barreira impeditiva e o indivíduo encontra um desvio ou substitutivo para aliviar a tensão ou reduzir a insatisfação. O comportamento busca eficácia através de um meio diferente de alcançar a satisfação, que é a compensação por alguma outra coisa. É o caso de um indivíduo que pretende uma promoção no seu trabalho e como compensação ganha apenas um aumento razoável de seu salário.

O conhecimento do mecanismo de ação das necessidades humanas é fundamental para a condução das pessoas e equipes de trabalho.

As empresas através do gerenciamento de pessoas, precisa levar em conta todos os aspectos relacionados com a motivação humana.

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

3.5 MOTIVAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS.

Ao observar as pessoas trabalhando trona-se evidente seus diferentes estilos e hábitos de trabalho. Alguns sempre colocam em dia seus afazeres e ficam até mais tarde no trabalho até completarem suas tarefas. Outros são menos pontuais e tendem a realizar seus afazeres sem grande dedicação. O desempenho de cada pessoa está fortemente relacionada com suas apti-

dões e habilidades. Porém o bom desempenho requer muito mais do que simplesmente aptidões e habilidades. Requer também motivação para trabalhar. O bom desempenho depende de qual o motivado está o empregado. Em termos de comportamento, a motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidas pelas pessoas para fazer algo ou alcançar algo. A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho no trabalho. A razão pela qual se focaliza tão insistentemente a motivação e que ela é mais facilmente influenciável do que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões, habilidades, e etc.

Há muita literatura escrita sobre as características comportamentais típicas do funcionário motivado e muito mais ainda sobre o funcionário desmotivado. Nem sempre o que está no papel corresponde a realidade. O terreno da motivação é ainda muito nebuloso. Apesar da enorme quantidade de pesquisas sobre a motivação não existem ainda conclusões cientificamente corretas sobre o assunto. As ciências humanas carecem do rigor e do determinismo das ciências físicas.

Mas o que significa realmente a Motivação?

Psicologicamente, motivar é a arte e a técnica de se influenciar um indivíduo, de forma que ele adote uma nova idéia, subjetivamente isto é, sem perceber que foi induzido a isso.

Todos estamos familiarizados com a sensação de nos sentirmos compelidos ou levados a nos comportar de determinado modo e a desejar agir de uma maneira particular a fim de conseguirmos certos fins ou objetivos. Geralmente atribuímos estes impulsos e desejos a motivação e acreditamos estarmos motivados a procurar, por exemplo, alimento, sexo, riquezas, relações sociais, e assim por diante. Encaramos semelhantes motivos como as causas básicas e determinantes de todo comportamento que não seja casual, trivial ou simplesmente habitual.

A motivação é encarada como uma espécie de força interna que emerge, regula e sus-

tenta todas as nossas ações mais importantes. Contudo, é evidentemente que a motivação é uma experiência interna que não pode ser estudada diretamente. Deduzimos sua existência e sua natureza a partir da observação e experiência de comportamento.

Atribuímos uma base motivacional particularmente a tipos de comportamento que reaparecem periodicamente e persistentemente, envolvendo o emprego de considerável energia, e que pode também ser acompanhado por sentimentos de impulso e desejo. Mas desde que, especialmente no homem, este comportamento é de uma variedade prodigiosa e extremamente difícil de ser classificado satisfatoriamente, os motivos subjacentes são da mesma maneira difíceis de serem definidos, delimitados e classificados com exatidão.

Podemos encarar as variedades de comportamento motivado como se elas entendessem continuamente entre dois pólos. O primeiro polo é formado pelo comportamento no qual o indivíduo se sente forçado, talvez quase que contra a sua vontade, a agir de determinadas maneiras, por exemplo, procurar alimentos ou satisfação sexual. O comportamento é impulsivo, possivelmente irracional, não intencional ou sem previsão clara de qualquer objetivo particular. O comportamento pode surgir como uma súbita manifestação de atividades estimuladas pela percepção de certos acontecimentos, por exemplo, a fuga de um perigo em potencial, e pode desaparecer assim que a situação se modifique, principalmente se o súbito ímpeto ou impulso tenha sido atenuado ou satisfeito.

No polo oposto encontra-se o comportamento no qual o indivíduo tem perfeita consciência de um fim ou objetivo definido para cuja obtenção suas ações são consistentes, persistentes e eficazmente dirigidas. A direção é determinada, controlada e guiada ao menos em parte pela reflexão e pelo pensamento, embora possa ele não estar sob direção consciente. Assim sendo, em alguns casos as pessoas poderão não apresentar ou aprender a causa básica deste tipo de comportamento. Sua origem provavelmente está situada no inconsciente, poden-

do as pessoas supor-se motivadas a atingir objetivos conscientes de uma natureza inteiramente diversa, possíveis na verdade de serem substituídas pelo objeto subjacentes oculto.

Com facilidade se constata, pois, a complexidade desse tema relacionado com a motivação, complexidade essa que não é reconhecida pelas empresas que muitas vezes, estão despreparadas para tratar deste assunto e omissos em buscar recursos profissionais adequados.

O reconhecimento da existência de funcionários desmotivados em uma organização é de fácil constatação. Prosaicamente, os dirigentes "monetarizam" a falta de motivação, adotando como remédio a promessa de prêmios progressivos e estímulos especiais para conquistas determinadas.

A economia que fazem não contratando pessoal especializado para tratar do assunto é perdida na concessão destes incentivos financeiros, que, mesmo quando produzem eficácia, geram um espiral sem fim, que poderia ser evitada de forma mais racional e econômica e até mesmo ética.

Motivação é um tema que exige ação multiprofissional competente e não pode ser objeto de charlatanices e empirismos, ainda que esses possam ser bem intencionados.

Inexistem, também, receitas prontas que assegurem motivação, pois cada caso é um caso, cada pessoa uma pessoa, e cada organização uma organização, caindo as generalizações no lugar comum das obviedades destruídas de eficiência. Entretanto, ainda que a motivação dependa de uma ação particular e específica, individualizada, alguns procedimentos administrativos tem a capacidade de gerar um ambiente propício a motivação das pessoas.

E qual a empresa que não está interessada em ter funcionários motivados?

Na realidade funcionários motivados são avidamente procurados pelas empresas. Mas são ainda criaturas raras. Quase uma raça em extinção. E a ação organizacional nem sempre cria condições motivacionais suficientes para melhorar a qualidade de vida das pessoas e trazer

interesse e satisfação no trabalho. As empresas querem empregados motivados. Mas não sabem como motiva-los. Nem sempre a ação organizacional corresponde ao discurso ou a intenção. Por que?

De um lado, porque ainda não se sabe distinguir entre o que é causa e o que é efeito no comportamento motivado. E também ainda não se descobriu se o comportamento é causado por fatores intrínsecos ou extrínsecos ao indivíduo ou ao grupo. Fica no ar a razão pela qual certas pessoas são impulsionadas por um forte desejo de realizar um ótimo trabalho e por que mantém ao longo do tempo esse impulso de fazê-lo cada vez melhor.

Por outro lado, as diferenças individuais entre as pessoas dificultam enormemente a definição de parâmetros universais que as empresas possam utilizar para motivar as pessoas em igualdade de condições.

O que é bom para uma pessoa pode não sê-lo para outra necessariamente para outra. O que interessa a uma pessoa em determinada época pode não interessá-la depois de algum tempo. Há sempre um componente subjetivo na motivação que provoca uma enorme complicação.

3.5.1 Gerenciando a Motivação.

E uma das primeiras perguntas que se faz hoje é : Quem é o responsável pela motivação das pessoas dentro das empresas ?.

Deve ser a própria pessoa que deve se auto abastecer de motivação pessoal 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 completar através do trabalho gerencial. Ambas não podem ser deixadas 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 profissional, O ponto de encontro dessas duas posições e o conteúdo do cargo, através de um desenho de cargo participativo e ajustado as demandas pessoais de cada ocupante.

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

E dentro da organização, 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 porcentagem da fatores desmotivadores, o que é razoável, uma vez que as pessoas estão trabalhando e supõe-se que a soma de 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, apoio e ter sido promovido.

- C) Ambiente profissional e funcional, equipe, bom relacionamento.
- D) Salário
- E) Trabalho dinâmico, não repetitivo, desafiador, multidisciplinar.
- F) Desenvolvimento profissional.

Os maiores desmotivadores são :

- A) Desnível salarial, política de governo.
- B) Indefinições (estrutura, atribuições, diretrizes, economia e indecisões.
- 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, rotina.

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

A) O estímulo a realização pessoal e profissional no ambiente de trabalho é muito poderoso, e bastante saudável, uma vez que, na classificação de Maslow, esta a necessidade de nível mais elevado. A possibilidade de desenvolvimento profissional, por meio do 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 o nosso meio ambiente está complicado, mas nossa empresa está complicada mais 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 motivador ou desmotivador, em alto grau. Este é um ponto que deve merecer especial atenção da Direção da empresa.

B) O sistema de recompensas, constituído pelo salário, mais benefícios de um lado e o reconhecimento(salário psicológico) de outro, também exerce grande influência na motivação ou desmotivação.

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

Para a satisfação da necessidade de segurança é necessário uma política de estabilidade no emprego e para satisfação das necessidades fisiológicas é necessário uma 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 varias 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 conduzirá o grupo a auto-realização.

D) Promovendo a educação e treinamento continuo.

E) Discutindo com todo o seu grupo uma visão de futuro.

Os gerentes exercem papel crucial nas organizações, na medida em que são responsáveis por atingir resultados com pessoas, de forma produtiva e duradoura. Balancear adequadamente o atingir resultados e o por meio das pessoas, por si, já é um enorme desafio na época atual. Além disso, o gerente precisa alcançar resultado a curto prazo, sem comprometer o crescimento da organização a longo 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.

CAPÍTULO IV

METODOLOGIA

4 METODOLOGIA

4.1 DELIMITAÇÃO DO ASSUNTO

Esta monografia procura verificar a influência da motivação no trato do Desenvolvimento de Recursos Humanos.

4.2 MÉTODO DE ABORDAGEM

Para se fazer a abordagem, foi utilizado o método indutivo, procurando dar ao entrevistado todas as possibilidades de efetuarem as respostas com liberdade e consciência.

4.3 NORMAS DA ABNT

A presente monografia foi elaborada de acordo com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas.

4.4 OBTENÇÃO DE DADOS.

Os dados constantes nesta monografia foram obtidos através de livros, revistas, encartes, apostilas, entrevistas e informações prestadas de pessoas que estão ligadas a área de re-

cursos humanos.

4.5 A APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO.

O questionário foi confeccionado com perguntas objetivas e subjetivas, que proporcionaram aos entrevistados uma maior clareza do assunto para poderem dar uma resposta condizente.

4.6 TOTAL DE ENTREVISTADOS.

Foram entrevistados cinquenta pessoas de diferentes níveis sociais.

4.7 SAZONALIDADE

A pesquisa de campo, visando buscar a opinião de várias pessoas abrangeu as cidades de Porto União, União da Vitória e outras cidades vizinhas.

4.8 DEFINIÇÃO DO ASSUNTO

Foi utilizado a amostra Aleatória Probabilística Simples, pois deixa uma boa possibilidade da população de fazer parte das pessoas que responderam ao questionário.

4.9 ANÁLISE DOS DADOS

Com a pesquisa de campo já realizada, com os dados já coletados, foram confecciona-

dos as tabelas de que demonstram a preferencia dos entrevistados e que possibilitaram a análise e interpretação dos dados.

CAPÍTULO V
ANÁLISE DE DADOS

V ANÁLISE DE DADOS

5.1 PESQUISA DE CAMPO

Sob a forma de perguntas objetivas (13) e subjetivas (3), feitas através de questionário, foram entrevistados 50 (cinquenta) pessoas de classes sociais diferentes, para que fosse possível realizar uma análise mais ampla e eficaz, referente ao assunto estudado.

5.1.1 O Significado da Motivação

Na primeira questão os entrevistados foram abordados com a seguinte pergunta : Você sabe o que significa motivação?, sendo que 100% dos entrevistados responderam que conhecem o significado de motivação.

Tabela 01 - O QUE SIGNIFICA MOTIVAÇÃO.

| OPÇÃO | N.ENTREVISTADOS | PORCENTAGENS |
|-------|-----------------|--------------|
| SIM | 50 | 100% |
| NÃO | -- | --- |
| Total | 50 | 100% |

Fonte: Pesquisa de Campo efetuada- Maio/ 97

Todos sabem da real importância do fator motivacional no desempenho de qualquer função realizada pelo homem. Isso foi comprovado através da pesquisa efetuada pelos questi-

onários, onde todos responderam que sabem qual é o significado da palavra motivação.

5.1.2 A Realização dos Serviços Executados.

Foi feita pergunta através de questionário se as pessoas: Gostam do Serviço que elas realizam? - 84% dos entrevistados responderam que sim e somente 16% dos entrevistados responderam que não.

Tabela 02 - REALIZAÇÃO DE SERVIÇOS:

| OPÇÃO | N. ENTREVISTADOS | PORCENTAGENS |
|-------|------------------|--------------|
| SIM | 42 | 84% |
| NÃO | 08 | 16% |
| Total | 50 | 100% |

Pesquisa questionário Maio/97

5.1.3 Os Salários Recebidos:

Na terceira questão que foi formulada perguntou-se : Você acha que recebe o suficiente por aquilo que você desempenha na empresa ? 66% dos entrevistados responderam que sim e outros 34% responderam que não.

Tabela 03 - SALÁRIOS PERCEBIDOS.

| OPÇÃO | N. ENTREVISTADOS | PORCENTAGENS |
|-------|------------------|--------------|
| SIM | 33 | 66% |
| NÃO | 17 | 34% |
| Total | 50 | 100% |

Pesquisa Questionário Maio/97.

Nesta questão podemos observar que 33 pessoas entrevistadas responderam que estão satisfeitas com os valores que recebem de salários pelos serviços que prestam a empresa, e outras 17 pessoas responderam que não acham-se satisfeitas com o que recebem pelos serviços prestados.

5.1.4 Os Objetivos Pessoais do Trabalhador

Efetuamos a seguinte pergunta nesta questão: Que objetivos pessoais procura encontrar na organização em que você trabalha? 52 % dos entrevistados responderam que procuram desenvolver-se profissionalmente, 20% responderam que esperam obter realização pessoal e social, 8% responderam que procuram bons salários, e 10% responderam que Segurança e Higiene, e o restante 8 % alegaram outros motivos.

Tabela 04 - OBJETIVOS PESSOAIS

| OPÇÃO | N.ENTREVISTADOS | PORCENTAGENS |
|------------------------|-----------------|--------------|
| Desenv. Profissional | 26 | 52% |
| Realiz. Pessoal/social | 10 | 20% |
| Bons Salários | 04 | 08% |
| Segurança e Higiene | 05 | 10% |
| Outros Motivos | 04 | 08% |
| Sem Respostas | 01 | 02% |
| Total | 50 | 100% |

Pesquisa Questionário Maio/ 97

Cada indivíduo tem necessidades e interesses diferentes em diferentes épocas. Os objetivos pessoais de cada um variam de acordo com a influência recebida pela família e sociedade onde nasceram, cresceram e vivem.

Tal fato deve ser entendido pelas empresas que tem por função conseguir produtividade e dar condições aos trabalhadores de obterem na organização aquilo que pretendem.

5.1.5 Serviço - Um Meio de Sustento

Para a quinta pergunta elaborada questionou-se: Se o seu serviço não fosse um meio de sustento, você responderia de que maneira?

74 % dos entrevistados responderam que não deixariam de trabalhar, 22% não saberiam responder e outros 8% responderam que não trabalhariam mais.

Mesmo sem precisar de um meio de sustento, a maioria das pessoas responderam que jamais deixariam de trabalhar, como assim verificamos que 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.

Tabela 05 - UM MEIO DE SUSTENTO

| OPÇÃO | N.ENTREVISTADOS | PORCENTAGENS |
|------------------------------|-----------------|--------------|
| Nunca deixariam de trabalhar | 35 | 70% |
| Não saberiam responder | 11 | 22% |
| Não trabalharia mais | 04 | 08% |
| Total | 50 | 100% |

Pesquisa questionário Maio/97

5.1.6 A motivação pelo Trabalho.

Quando acorda pela manhã se sente motivado (disposto ou com boa vontade) de ir tra-

balhar?

Tabela 06 - MOTIVAÇÃO PARA IR TRABALHAR.

| OPÇÃO | N ENTREVISTADOS | PORCENTAGENS |
|----------|-----------------|--------------|
| SIM | 26 | 52% |
| AS VEZES | 20 | 40% |
| NÃO | 04 | 08% |
| Total | 50 | 100% |

Pesquisa - Questionário maio/97

Como podemos observar através das respostas colhidas do questionário de que as pessoas se sentem motivadas a trabalhar, 52% dos entrevistados concordaram que sim. Quando as necessidades fisiológicas estão satisfeitas a pessoa é levada a proteger-se, a busca de proteção contra a ameaça ou privação, o desejo de estabilidade tem grande importância, uma vez que na vida organizacional as pessoas tem uma relação de dependência com a empresa.

5.1.7 Trabalhar Adequadamente.

Elaboramos a pergunta a seguir: Você concorda que trabalhar naquilo que gosta, em um ambiente agradável, torna mais fácil realizar as tarefas de todo o dia? 100% dos entrevistados responderam que sim

Tabela 07 - TRABALHAR COM BOA QUALIDADE DE VIDA

| OPÇÃO | N.ENTREVISTADOS | PORCENTAGENS |
|-------|-----------------|--------------|
| SIM | 50 | 100% |
| NÃO | -- | --- |
| Total | 50 | 100% |

Pesquisa- questionário maio/97

A maioria absoluta dos entrevistados através do questionário concordam que trabalhar num ambiente físico agradável e trabalhando em atividades interessantes e que tenham uma relação íntima com os restantes aspectos de sua vida fica bem mais fácil e dinâmico.

5.1.8 Atividades Desinteressantes.

A questão a seguir : No seu cotidiano, há atividades monótonas e desinteressantes ? 68% das pessoas entrevistadas responderam que sim e outras 32% das pessoas responderam que não, como segue.

Tabela 08 - ATIVIDADES ROTINEIRAS NO DIA A DIA

| OPÇÃO | N.ENTREVISTADOS | PORCENTAGENS |
|-------|-----------------|--------------|
| SIM | 34 | 68% |
| NÃO | 16 | 32% |
| Total | 50 | 100% |

Pesquisa questionário maio/97

Das pessoas que foram entrevistadas a maioria ou seja 68% considera que tem no seu dia a dia atividades monótonas, desinteressantes, e também desgastantes, e apenas 32% das pessoas responderam que consideram as tarefas que executam interessantes.

Empresa e indivíduos poderiam mudar este quadro através de rodízio de tarefas, trabalhando em um ambiente agradável e utilizando de diversas formas para a execução destas atividades rotineiras.

5.1.9 Tornando estas Atividades Interessantes.

A seguir foi formulada a seguinte questão : Tem como tornar estas atividades mais in-

teressantes, COMO FAZER? 36% das pessoas que foram entrevistadas responderam que não há atividades desinteressantes, 26% dos entrevistados responderam outros motivos, 16% que não tem como modificar essas atividades, 12% responderam que para mudar deveriam utilizar novas técnicas de trabalho, e 10% responderam que se melhorasse o ambiente de trabalho .

Tabela 09 - ALTERANDO AS ATIVIDADES DESINTERESSANTES.

| OPÇÃO | N.ENTREVISTADOS | PORCENTAGENS |
|------------------------------|-----------------|--------------|
| Não há atividades desint. | 18 | 36% |
| Outros Motivos | 13 | 26% |
| Não tem como modificar | 08 | 16% |
| Utilizando-se novas técnicas | 06 | 12% |
| Melhorando o Ambiente | 05 | 10% |
| Total | 50 | 100% |

Pesquisa questionário- maio/97

Apesar dos 36% dos entrevistados afirmarem que não existem atividades desinteressantes no seu dia a dia e de 16% confirmarem se conformar com as atividades rotineiras e desinteressantes que desempenham, os demais restantes de entrevistados ou seja 48% citaram inúmeras maneiras de tornar o serviço mais fácil e produtivo como: Rodízio de funções, aperfeiçoamento de conhecimentos, música e etc.

No fundo as pessoas sabem que o trabalho deve ter algo de essencial para as suas vidas.

5.1.10 Autonomia no Serviços Desempenhado.

Você tem autonomia em seu serviço? A seguir na décima questão 70% das pessoas entrevistadas responderam que tem autonomia suficiente, e 18 % dizem ter autonomia total, e

que somente 12% dos entrevistados responderam que não tem autonomia.

Tabela 10 - AUTONOMIA NO SERVIÇO

| OPÇÃO | N.ENTREVISTADOS | PORCENTAGENS |
|------------|-----------------|--------------|
| Suficiente | 35 | 70 % |
| Total | 09 | 18 % |
| Pouca | 06 | 12 % |
| Nenhuma | -- | --- % |
| Total | 50 | 100% |

Pesquisa - Questionário Maio/ 97

Qualquer que seja o serviço executado por um trabalhador é necessário que ele possua autonomia suficiente para a execução do mesmo. A responsabilidade depositada pela empresa nas mãos do empregado já é um fator de motivação. O empregado sente que faz parte da organização e que contribui para um todo.

5.1.11 Programas de Motivação e Desenvolvimento.

Na décima primeira questão que formulamos as pessoas entrevistadas foi perguntado o seguinte: Há algum tipo de programa de motivação e desenvolvimento de pessoal na empresa em que trabalha? 52% dos entrevistados responderam que sim e outros 48% responderam que não.

Tabela 11 - PROGRAMAS DE MOTIVAÇÃO.

| OPÇÃO | N.ENTREVISTADOS | PORCENTAGENS |
|---------|-----------------|--------------|
| Que sim | 26 | 52 % |
| Que não | 24 | 48 % |
| Total | 50 | 100% |

Pesquisa Questionário maio/97

Como se vê muitas empresas se preocupam com os seus colaboradores, já trabalham com programas para prover o crescimento profissional e individual das pessoas através de condições externas capazes de realizar gradativamente as potencialidades humanas.

5.1.12 Valorização do Serviço Prestado.

Para a questão que pedimos perguntamos o seguinte: Se o seu chefe sabe valorizar o seu esforço dentro da empresa? 44 % das pessoas que foram entrevistadas responderam que sim , e outras 30 % responderam que não, e somente 26 % das pessoas responderam que as vezes.

Tabela 12 - VALORIZAÇÃO POR PARTE DA EMPRESA

| OPÇÃO | N.ENTREVISTADOS | PORCENTAGENS |
|--------------|-----------------|--------------|
| Que sim | 22 | 44 % |
| Que não | 15 | 30 % |
| Que as vezes | 13 | 26 % |
| Total | 50 | 100% |

Pesquisa- Questionário maio/97

Embora de real importância a valorização dos serviços prestados, muitas empresas não reconhecem o esforço de seus funcionários.

O conhecimento de mecanismos de ação das necessidades humanas é fundamental para a condução das pessoas e equipes de trabalho. As empresas através do gerenciamentos das pessoas, precisa levar em conta todos os aspectos relacionados com a motivação humana.

5.1.13 Formas de Valorização.

Na questão a seguir questionamos o seguinte: Se há valorização e de que forma ela é feita? 32 % das pessoas que foram entrevistadas disseram e comentaram que existe valorização, 26 % responderam que não, 18 % das pessoas responderam que existe outras formas de valorização, e 14 % responderam que em forma de reconhecimento e outras 10% de pessoas disseram em forma de aumento salarial.

Tabela 13 - FORMAS DE VALORIZAÇÃO

| OPÇÃO | N.ENTREVISTADOS | PORCENTAGENS |
|---------------------|-----------------|--------------|
| Através de Elogios | 16 | 32 % |
| Não há valorizações | 13 | 26 % |
| Outras formas | 09 | 18 % |
| Reconhecimento | 07 | 14 % |
| Aumento de Salário | 05 | 10 % |
| Total | 50 | 100% |

Pesquisa questionário - maio/ 97

O estímulo a realização pessoal e profissional no ambiente de trabalho é muito poderoso e bastante saudável, uma vez que é uma das necessidades humanas de nível mais elevado. As valorizações por meio de elogios, reconhecimentos, gratificações, e a possibilidade de desenvolvimento profissional, por meio de treinamento e de um plano de carreiras, também exercem influência poderosa na motivação. E a motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho e produtividade no trabalho.

5.1.14 Objetivos e Metas da Empresa.

É perguntado na questão a seguir: Você sabe responder quais são os objetivos e metas

procurados pela empresa onde trabalha? 78% das pessoas responderam que sim, 16% responderam que não e somente 6% não opinaram.

Tabela 14 - OBJETIVOS E METAS DA EMPRESA

| OPÇÃO | N.ENTREVISTADOS | PORCENTAGENS |
|--------------|-----------------|--------------|
| Que sim | 39 | 78% |
| Que não | 08 | 16% |
| Não opinaram | 03 | 06% |
| Total | 50 | 100% |

Pesquisa questionário maio/ 97.

Ficou claro com a realização da pesquisa através de perguntas de que os trabalhadores em maioria sabem quais são os objetivos e metas das empresas para a qual trabalham.

É importante que as empresas utilizem instrumentos básicos como missão, objetivos concretos, realização em função destes, acompanhamento e reparos, que permitem que os indivíduos nas organizações tenham claro o que justifica o seu trabalho, aquilo para o que trabalham, por que trabalham, como fazem e onde .

5.1.15 O Ambiente Físico da Empresa.

Quanto a questão a seguir enumeramos o seguinte: O ambiente físico de sua empresa é? 70 % dos entrevistados responderam que é bom, 16 % das pessoas responderam que é ótimo, e 14 % dos entrevistados que o ambiente é regular.

Como podemos observar a maioria respondeu que o ambiente físico das empresas precisa ser mais lapidado, em síntese considerado bom.

O que é certo, pois a qualidade de vida no trabalho afeta profundamente as atitudes e

comportamentos que são importantes para a produtividade, como também para a motivação pelo trabalho, adaptabilidade a mudanças no ambiente de trabalho, criatividade e vontade de inovar e de aceitar mudanças.

Tabela 15 - AMBIENTE FÍSICO

| OPÇÃO | N.ENTREVISTADOS | PORCENTAGENS |
|---------|-----------------|--------------|
| Bom | 35 | 70 % |
| Ótimo | 08 | 16 % |
| Regular | 07 | 14 % |
| Ruim | -- | -- |
| Total | 50 | 100% |

Pesquisa questionário maio/97

5.1.16 O Ambiente de Trabalho

Por fim na décima sexta pergunta questionamos o seguinte: O ambiente de trabalho no seu serviço é? 52 % das pessoas responderam que é bom, 20 % responderam cordial, 16 % responderam que é ótimo, e 12 % acham que é razoável.

Tabela 16 - O AMBIENTE DE TRABALHO

| OPÇÃO | N.ENTREVISTADOS | PORCENTAGENS |
|-------------------|-----------------|--------------|
| Ambiente Bom | 26 | 52 % |
| Ambiente Cordial | 10 | 20 % |
| Ambiente Ótimo | 08 | 16 % |
| Ambiente Razoável | 06 | 12 % |
| Ambiente Tenso | -- | -- |
| Total | 50 | 100% |

Pesquisa questionário maio /97

O desempenho humano e o clima organizacional, representam fatores importantes na determinação da qualidade de vida no trabalho. Se está for pobre, conduzirá a alienação das pessoas e a insatisfação, ao declínio da produtividade e a comportamentos contraproducentes (como o absentismo, sabotagens, e etc.). Se for rica, conduzirá a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual a pessoa tenderá a aumentar as suas oportunidades de êxito psicológico e a organização terá condições de reduzir os mecanismos de controle social. E isso facilitará enormemente o caminho para um administração participativa.

5.2 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DO FATOR MOTIVACIONAL NO COMPORTAMENTO HUMANO

A evolução de Recursos Humanos no Brasil, reflete como não poderia deixar de ser o paradigma de relações do trabalho vigente na administração, o empregado deve ser motivado para atender os objetivos préestabelecidos pela organização.

A falta de motivação pode ter origem na não satisfação das necessidades que antecedem a necessidade pelo serviço. Um trabalhador com fome ou muito cansado, por exemplo, dificilmente terá motivação para trabalhar. Outras vezes, ainda, as necessidades não satisfeitas são da ordem afetiva: Um empregado que se sente isolado na família, no grupo de colegas ou tem problemas com a chefia geralmente não tem motivação para trabalhar. Entretanto, ainda, que a motivação dependa de uma ação particular, específica e individualizada, alguns procedimentos administrativos tem a capacidade de gerar um ambiente propício a motivação das pessoas. E empregados e empregadores possuem objetivos muito comuns. Vejamos :

O que deseja o empregado?.

A) Primeiro: Continuidade do emprego.(Sobrevivência da empresa a competição).

B) Segundo: Ganhar cada vez mais para ter conforto.

O que deseja o empresário?

A) Primeiro : Sobrevivência da empresa a competição.

B) Segundo : Ganhar cada vez mais para crescer.

Com a realização, análise e tabulação dos dados da pesquisa de campo, foi possível observar que muitas empresas não utilizam de maneira adequada o potencial de seus funcionários, o que poderia ser aprimorado através de técnicas de Motivação e Desenvolvimento.

Hoje a motivação consiste em apresentar a alguém estímulos e incentivos que lhe favoreçam determinado tipo de conduta. Consiste em oferecer ao trabalhador estímulos e incentivos apropriados para tornar os serviços mais eficaz. E as empresas que melhor souberem lidar com seu capital humano, mais fácil conseguirão seus objetivos.

CONCLUSÃO

A insatisfação é um estado natural do ser humano, o ser humano fica satisfeito em situações momentâneas retornando sempre ao seu estado natural que é a insatisfação. Se um ser humano convive com um grupo de pessoas que tem suas necessidades básicas (alimentação, repouso, sexo), atendidas ela desfrutará do estado de satisfação mais frequentemente e estará num estado de saúde mental ou elevado moral- maior nível de motivação.

Todas as chefias tem itens de controle que medem o moral de suas respectivas equipes de índices numéricos tais como: Absenteísmo, índice de procura de posto médico, índice de reclamações trabalhistas, numero de sugestões, e etc. Desta maneira todas as chefias exercem o controle sobre o moral, procurando construir ao longo do tempo, um ambiente de trabalho que todos tenham prazer de frequentar. 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.

O conceito de crescimento do ser humano está baseado na intenção de que as pessoas devem fazer sempre serviços de valor agregado cada vez mais alto. Maior valor agregado para pessoas significa trabalho no qual se escreve, fala, ordena, mostra, instrui, e etc., ao invés de mover, copiar, seguir, obedecer, etc.

O crescimento do ser humano significa utilizar cada vez mais a mente do indivíduo e não somente a força braçal. Para isto o indivíduo deve ser preparado durante toda a sua vida.

ANEXOS

ANEXO Nº. 01- QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA DE CAMPO.
MOTIVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

01) Você sabe o que significa motivação?

SIM NÃO

02) Gosta do serviço que realiza ?.

SIM NÃO

03) Acha que recebe o suficiente por aquilo que desempenha na empresa em que trabalha?

SIM NÃO

04) Que objetivos pessoais procura encontrar na organização em que trabalha?

05) Se o seu serviço não fosse um meio de sustento, você?

- Não trabalharia mais.
 Nunca deixaria de trabalhar
 Não saberia responder

06) Quando acorda, se sente motivado (com boa vontade) de ir trabalhar?

SIM NÃO AS VEZES

07) Você concorda que trabalhar naquilo que gosta, em um ambiente agradável, torna mais fácil realizar as tarefas de todo o dia?

SIM NÃO

08) No seu cotidiano, há atividades monótonas e desinteressantes?

SIM NÃO

09) Tem como tornar estas atividades mais interessantes? Como?

10) Você tem autonomia em seu trabalho? Ou no ser serviço?

Nenhuma Pouca Suficiente Total

11) Há algum tipo de programa de motivação e desenvolvimento de pessoal na empresa em que trabalha?

sim Não

12) Seu chefe sabe valorizar o seu esforço dentro da empresa?

Sim Não As vezes

13) Se há valorizações, e de que forma ela é feita?

14) Você sabe os objetivos e metas procurados pela empresa onde você trabalha?

Sim Não

15) O ambiente físico de sua empresa é?

Ruim Regular Bom Ótimo

16) O ambiente de trabalho no seu serviço é?

Tenso Razoável Cordial
 Bom Ótimo

Numa empresa voltada para o melhoramento contínuo, as pessoas são sempre voltadas ou desafiadas a utilizarem suas mentes, ninguém fica ocioso.

A educação e treinamento são um meio para o crescimento do ser humano e deve ser utilizado tendo como grande objetivo a sobrevivência da empresa, através do desenvolvimento das habilidades e do desejo de trabalhar.

GLOSSÁRIO

ABSENTEISMO = Privar-se do exercício de alguma função ou direito.

CONTRAPRODUCENTES = Que dá maus resultados

EXPERTICE = Perícia

EXTRINSECO = Que não faz parte da essência de uma coisa.

INTRINSECO = Essencial a alguma coisa

INEXORAVELMENTE = Que não cede a rogos, implacável, austero.

MIX = Unir, combinar, misturar

PREMÊNCIA = Urgência

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 - AQUINO, Cleber Pinheiro de. Administração de Recursos Humanos. 1ª ed., Editora Atlas, 1989.
- 2 - BERNARDES, Cyro. Sociologia Aplicada a Administração: O comportamento Organizacional. 1ª ed., São Paulo : Editora Atlas, 1990.
- 3 - BOOG, Gustavo G. O Desafio da Competência. Ed. Best. Seller, 1991.
- 4 - CHIAVENATTO, Idalberto. Administração de Recursos Humanos. 2ª ed., Editora Atlas, 1980.
- 5 - LOBOS, Júlio A. Administração de Recursos Humanos. Editora Atlas, 1979.
- 6 - VERNON, M.D. Motivação Humana. 1ª ed., Editora Vozes, 1973
- 7 - Fundação Getúlio Vargas. Revista de Administração de Empresa. RAE. V. 32, n. 4 Set/Out. 1992
- 8 - Fundação Getulio Vargas. Revista de Administração de Empresas RAE. V. 33 n. 2 Mar/Abril 1993.
- 9 - Gerenciando Pessoas. Editora Makron Books, 1992