

XANDER NÓBREGA

MOTIVAÇÃO E O TRABALHO EM EQUIPE

Monografia elaborada como requisito parcial à conclusão do Curso de Pós-graduação em MBA Estratégia e Gestão Empresarial do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Sérgio Bulgacov

**CURITIBA
2003**

AGRADECIMENTOS

Ao Banco do Brasil S/A que permitiu-me realizar esta especialização, cedendo-me tempo para que pudesse bem levar os estudos;

Ao orientador, Prof. Sérgio Bulgacov, pelo acompanhamento e orientação colocando sua experiência ao meu dispor;

A todos os professores do MBA – Estratégia e Gestão Empresarial, pelo seu profissionalismo e empenho em transmitir seus conhecimentos, experiências, sem qualquer outra preocupação que pudesse prejudicar a mais digna das tarefas, orientar;

A todos os funcionários do CEPPAD pela sua presteza e disposição ininterrupta;

A todos os colegas de turma pela amizade, companheirismo e união em todos esses meses de convívio, e;

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	4
2.	A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E A MOTIVAÇÃO.....	6
3.	MODELOS E TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	14
3.1.	MODELO TRADICIONAL.....	17
3.2.	MODELO DAS RELAÇÕES HUMANAS.....	18
3.3.	MODELO DOS RECURSOS HUMANOS.....	18
3.4.	TEORIAS DE CONTEÚDO DA MOTIVAÇÃO.....	20
3.5.	TEORIA ERC.....	24
3.6.	TEORIAS DE PROCESSO DA MOTIVAÇÃO.....	28
3.6.1.	Teoria da Expectativa.....	28
3.6.2.	A abordagem da equidade.....	31
3.6.3.	Teoria de Estabelecimento de Objetivos.....	32
3.7.	TEORIA DO REFORÇO.....	32
3.8.	UMA VISÃO SISTÊMICA SOBRE A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	34
4.	O TRABALHO EM EQUIPE.....	36
4.1.	ESTÁGIOS DE FORMAÇÃO DE EQUIPE.....	46
4.1.1.	Formação.....	46
4.1.2.	Transição.....	47
4.1.3.	Modelagem.....	47
4.1.4.	Maturidade.....	48
4.1.5.	Consolidação.....	48
	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53

1. INTRODUÇÃO

Há muito se sabe da importância do conhecimento e do talento humano como diferencial competitivo entre as empresas. Desde as organizações mais "primitivas", o bom produto (ou qualquer resultado) sempre esteve associado à maneira peculiar com que as pessoas faziam as coisas. Tal maneira sempre incluiu a forma de organização das equipes, o bom relacionamento entre elas e, principalmente, como transformam o conhecimento individual numa obra coletiva.

Nos tempos altamente competitivos de hoje, não poderia ser diferente. Na verdade, com os competidores muito próximos, qualquer alternância na tecnologia pode decidir o momento do jogo.

Perante o intenso impacto tecnológico e ao panorama de imprevisibilidade da ciência da administração e estruturação gerencial, o foco de discussão quanto a margem de produtividade está rumando no eixo de uma abordagem mais humanística como o aspecto motivacional em uma cadeia de trabalho.

O clima organizacional em uma reunião rotineira na organização, o ambiente espirituoso de um *brainstorming*, comumente verificado no segmento da publicidade e propaganda, resumem a amplitude e a conotação incisiva que a semântica motivacional atinge na esfera conjuntural das empresas.

Compreender a motivação humana tem sido um desafio para muitos psicólogos e administradores. Várias pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agirem em prol do alcance de objetivos. Enquetes a respeito do assunto, entretanto, normalmente mostram que existe ainda muita confusão e desconhecimento sobre o que é e o que não é motivação.

Desde os primórdios da administração científica assiste-se a inúmeras teorizações sobre recursos humanos concluindo que, mesmo depois de muitas

décadas, no caso do Brasil, alguns pontos nevrálgicos da área, como investir em seu capital humano, por exemplo, se encontram operando ainda sob enfoque jurídico trabalhista da década de 30 ou tecnicista da década de 50. Percebe-se, então, que este campo de estudo ainda se ressentem em muitos momentos de definições precisas.

Uma pesquisa em dicionários de Língua Portuguesa incorpora-se definições de motivação como:

- Exposição de motivos ou causas;
- Animação;
- Entusiasmo.

Mas, em se tratando de trabalho, o que é manter uma pessoa ou equipe motivada e quais os objetivos de se manter esta motivação?

Para isto é importante entender o que é motivação, o que motiva as pessoas a prosseguirem de forma satisfatória em sua jornada de trabalho, o que isto implica na qualidade de vida das pessoas e na sobrevivência de empresas e empregados.

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho será, fazer uma revisão bibliográfica sobre motivação e o trabalho em equipe nas políticas estratégicas das empresas.

2. A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL E A MOTIVAÇÃO

A estratégia organizacional é o padrão de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas. Produz as principais políticas e planos para a obtenção destas metas e, define a escala de negócios que a empresa deve se envolver, o tipo de organização econômica e humana que pretende ser e a natureza da contribuição econômica e, não-econômica que pretende proporcionar a seus acionistas, funcionários e comunidades, segundo MCGEE (1994).

Então, a decisão estratégica que contribui para este padrão é aquela que é eficiente durante um longo período de tempo que afeta a companhia de várias maneiras e, que enfoca e destina uma porção expressiva de seus recursos para os resultados esperados. Os padrões resultantes de decisão como esse, provavelmente definirão o caráter central e a imagem de uma empresa, a individualidade que tem para seus membros, assim como a posição que ocupará em seus cenários e nos mercados. Permitindo a especificação de objetivos a serem alcançados, através de investimentos seqüenciais programados, decisões de implementação e, governará diretamente a realocação dos recursos para que as decisões sejam eficientes.

Para MINTZBERG & QUIM (2001), alguns aspectos de um padrão de decisão desta natureza poderão estar em uma constância empresarial estabelecida ao longo de extensos períodos de tempo, como um comprometimento à qualidade, alta tecnologia, certas matérias-primas ou boas relações trabalhistas. Enquanto para DRUCKER (1972), existem outros aspectos de estratégia que precisam mudar antes, ou quando houver mudanças globais, tais como linhas de produtos, processos de fabricação ou práticas e estilos de comercialização.

É importante não desmantelar a idéia de outra forma, isto é, separar metas das políticas destinadas a obtenção desses objetivos. A interdependência de propósitos, políticas e ação organizada, segundo MCGEE (1994) é essencial para particularidade de uma estratégia individual e para oportunidade de identificar vantagem competitiva.

Então, a unidade, a coerência e a consistência interna das decisões estratégicas da companhia são meios que colocam as empresas em seu ambiente e, que dão a ela a sua identidade, seu poder de mobilizar seus pontos fortes e sua probabilidade de sucesso no mercado. É o inter-relacionamento de um conjunto de metas políticas que materializa, a partir da realidade do ambiente da empresa, um conjunto de problemas que a empresa possa captar e resolver.

Portanto, a qualidade da ação administrativa e a motivação são mecanismos que lhes dão oportunidades de serem avaliados, sem o conhecimento do relacionamento dos propósitos; ou em outras palavras, através do desmembramento de sistemas de metas empresariais com as principais políticas, determinando o caráter para o alcance de objetivos, levando a conceitos mecânicos de administração estratégica e uma infundável mudança lógica.

Para NORMANN (1993), a principal preocupação das empresas está voltada para como gerenciar suas operações, de modo a obter, manter e ampliar seu poder competitivo. O conteúdo de uma estratégia constitui-se de seus objetivos e suas áreas de decisão.

Os objetivos são definidos por critérios que permitam a organização competir no mercado, valorizando a consistência na prestação de serviço e a velocidade no atendimento. Tem sido usado como base de uma visão integrada de todo o processo de gestão chamado de administração por objetivos. As áreas de decisões são conjuntos relacionados de decisões gerenciais a respeito dos recursos operacionais, ou seja, recursos humanos, tecnológicos e os sistemas que influenciam o desempenho.

Segundo DRUCKER (1972), os objetivos quando são explicitados dentro de uma empresa transformam-se em ferramentas de muitas aplicações: na avaliação do desempenho no controle, na coordenação, bem como em todas as fases do processo decisório.

As estratégias para AVILA & SANTOS (1988), constituem as melhores linhas de ação dentro das empresas. E têm como base as tendências identificadas para o setor. Precisam ser disseminadas em todo contexto organizacional. Inicialmente, no nível corporativo, definindo de forma macro a direção dos caminhos da empresa. Estas estratégias corporativas constituem a base para o desenvolvimento das estratégias do nível dos negócios, buscando estes caminhos para organização competir com sucesso no ambiente e setor definido pelo nível corporativo.

No atual contexto organizacional, as estratégias são associadas às competências básicas e próprias da organização. A busca da eficácia estratégica, diante da competência básica, são representadas em níveis corporativos e de negócios. E para atingi-la, serão necessárias um pleno conhecimento do ambiente interno e externo da organização. Somente assim, será possível identificar as mudanças necessárias, para que a organização se capacite no intuito de atingir seus resultados projetados. A análise do ambiente externo leva ao entendimento e compreensão do mercado, já a análise do ambiente interno é responsável pela avaliação do modelo atual do negócio e a verificação da motivação do quadro de pessoal.

Quando uma pessoa se põe a caminho de um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem-lhe ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento (HERZBERG, 1968).

Muitas vezes, uma pessoa sente-se levada a fazer algo para evitar uma punição ou para conquistar uma recompensa. Em ambos os casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro, que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao

objetivo pretendido. A pessoa não teria caminhado em direção ao objetivo caso não houvesse a punição ou a recompensa. As pessoas podem, também, agir levadas por um impulso interno, por uma necessidade interior. Neste caso, existe vontade própria para alcançar o objetivo, existe motivação.

O movimento é uma situação passageira. Só dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos normalmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável, “se todas as vezes que alguém falta, ou atrasa, houver punição com uma perda de vencimentos mensais, a partir do momento que tal consequência desagradável deixar de existir, o comportamento indesejável reaparecerá, isto é, as faltas e os atrasos voltarão a se repetir. Por outro lado, se um aumento nos níveis de vendas for premiado por uma gratificação especial, a partir do momento em que este prêmio deixar de existir, o empenho dos vendedores diminuirá e as vendas voltarão a cair e, provavelmente, a níveis inferiores àqueles já atingidos antes da concessão do prêmio” (BERGAMINI, 1997:6).

O surgimento das novas organizações de trabalho, com o advento da Revolução Industrial, despertou o interesse em torno dos aspectos que levariam ao aumento da produtividade humana. Buscou-se compreender quais os fatores capazes de levar os trabalhadores dos quadros operacionais a caminhar em direção aos objetivos da organização, tornando-os colaboradores eficientes e eficazes. Ao longo de um século, vários estudos foram realizados na tentativa de desvendar o fenômeno da motivação humana nos quadros operacionais das organizações.

Em 1924, especialistas em eficiência da empresa Western Electric Company, em Hawthorne, Estados Unidos, iniciaram uma pesquisa que tinha por objetivo estudar os efeitos da iluminação na produtividade. ELTON MAYO (1933) e sua equipe realizaram vários experimentos com grupos de trabalhadores que eram submetidos a diferentes condições de iluminação e incentivos.

Observou-se que, independentemente das condições a que eram submetidos os trabalhadores, sua produtividade, em grupo, aumentava. Chegou-se à conclusão de que o aumento da produtividade era decorrente não dos

aspectos técnicos do experimento, mas da dimensão social do ser humano. Uma vez em grupos experimentais, as pessoas sentiam-se valorizadas pela empresa. Além disso, como membros participantes de um grupo coeso e afim, começaram a desenvolver sentimentos de participação, envolvimento, competência e realização.

Mediante o trabalho, o ser humano, ao produzir algo, produz também a si próprio. Portanto, quando deste trabalho são retirados todos os elementos desafiadores, criativos, prazerosos e, principalmente, a possibilidade de o indivíduo deliberar sobre seu próprio desempenho e de participar na definição dos objetivos de seus esforços, nada resta a este indivíduo. Toda a substância que daria sentido à ação humana foi extraída e, nesse processo, extraiu-se também a possibilidade de o ser humano fazer-se alguém digno, saudável, alegre, criativo, responsável, enfim, um ser integral (MATTOS, 1992:9).

A Escola das Relações Humanas surgiu na tentativa de humanizar o trabalho, de liberar o homem de sua condição de escravo da produção. No entanto, a idéia do *homo social* continuou vinculada a uma situação comportamentalista, ou seja, o homem continuou escravo, mas, dessa vez, das regras e condições impostas pelo grupo informal. O homem não dispunha ainda da liberdade de pensar, de agir, de estabelecer seus próprios limites e objetivos. O grupo moldava o comportamento do homem, subjugando-o uma vez mais.

De acordo com DEJOURS *et al* (1994:125), entende-se por organização do trabalho,

“a divisão do trabalho: divisão de tarefas entre os operadores, repartição, cadência e, enfim, o modo operatório prescrito; e por outro lado a divisão de homens: repartição das responsabilidades, hierarquia, comando, controle etc. A divisão das tarefas e o modo operatório incitam o sentido e o interesse do trabalho para o sujeito, enquanto a divisão de homens solicita sobretudo as relações entre pessoas e mobiliza os investimentos afetivos, o amor e o ódio, a amizade, a solidariedade, a confiança, etc”.

Para GONÇALVES (1995), a organização do trabalho é o conjunto de dispositivos sociais e técnicos, que definem a repartição das tarefas num serviço,

numa empresa e, mesmo no conjunto da sociedade. DEJOURS (*apud Santos et al*, 1997:263), dentro de uma visão dinâmica ligada à organização do trabalho, afirma ser ela, “o conjunto dos processos que permitem a realização de uma potencialidade”.

A grande diferença que se adiciona e que modifica a forma de abordagem, é o conhecimento que se dispõe sobre o homem no trabalho. Desta forma, o conhecimento adquirido sobre o homem no trabalho deve ser utilizado sempre quando se busca uma forma nova para gerir o trabalho.

As novas formas de organização do trabalho surgiram a partir do momento em que as propostas oferecidas não estavam trazendo satisfação e prazer aos trabalhadores. No trabalho que desenvolviam não podiam participar integralmente, oferecendo a sua inteligência e criatividade.

Hoje, chama a atenção o crescimento de formas de organização do trabalho que incluem o aumento da participação dos trabalhadores nas decisões das organizações. Estas formas têm se apresentado de diversas maneiras, com diversos desenhos, evidentemente que concebidas para diversos ambientes específicos.

De acordo com SANTOS *et al* (1997:268), na abordagem sóciotécnica, a organização é estruturada em dois subsistemas:

“subsistema social, que compreende: os trabalhadores com suas características fisiológicas e psicológicas, o seu nível de qualificação: formação e experiência, as relações sociais dentro da organização e as condições organizacionais do trabalho e o subsistema técnico, que compreende: as tarefas a serem realizadas e as condições técnicas para a sua realização, envolvendo o ambiente de trabalho, as instalações, as máquinas, os equipamentos, as ferramentas e os procedimentos e normas operacionais, inclusive as condicionantes temporais para cada operação”.

O enriquecimento de cargos é uma forma de organizar o trabalho, que surgiu a partir dos trabalhos de HERZBERG (1968). Para este autor, os fatores determinantes da satisfação profissional não são os mesmos que levam a

insatisfação profissional e, o homem pode investir em suas capacidades e as desenvolver se o conteúdo do trabalho que é imposto a ele o motive.

O enriquecimento de cargos pode ser definido, conforme ARGYRIS (*apud* FLEURY e VARGAS, 1994), como uma ampliação do trabalho de tal forma que traga maiores oportunidades para que os trabalhadores desenvolvam um trabalho que os leve a atingir as características de personalidade de pessoas maduras.

A preocupação desta forma de organizar o trabalho está centrada na busca do aumento da satisfação no trabalho, através do aumento do contato do trabalhador com as variáveis que dizem respeito ao trabalho que desenvolve. Assim sendo, de acordo com LOPES e FERNANDES (1999), as principais características do enriquecimento de cargos são a multifuncionalidade e maior responsabilização.

O caminho da qualidade de vida no trabalho é condição indispensável para que o ser humano, como trabalhador, se realize enquanto ser bio-psico-social, e, tem sido colocado, como a grande esperança das organizações para alcançarem elevados níveis de produtividade.

A qualidade de vida no trabalho, segundo ALBRECHT (1992), deve ser definida em termos das percepções dos empregados e deve envolver pelo menos os seguintes fatores: um trabalho que valha a pena fazer; condições de trabalho seguras; remuneração e benefícios adequados; estabilidade no emprego; supervisão competente; “feedback” quanto ao desempenho no trabalho; oportunidades para aprender e crescer no emprego; uma possibilidade de promoção com base no mérito, clima social positivo e justiça.

DUL e WEERDMEESTER (1995:113), definem cargo como “um conjunto de tarefas que uma pessoa realiza durante a jornada de trabalho”. Um plano de cargos bem definido permite estabelecer as carreiras, que são sucessões de cargos de nível crescente que um empregado pode ir ocupando, ao longo do tempo. Segundo IIDA (1993), os critérios para ascensão funcional devem estar

claramente definidos, pois o sentimento de injustiça, pode provocar desmotivação.

De acordo com VELEZ e MARTINEZ-LUGO (1995), a motivação é aquele aspecto da realidade pessoal que movimenta o ser humano, que imprime orientação e energia aos seus desejos e intenções para que o mesmo atue na direção de suas metas. PENNA (apud GUSTI, 1998), destaca: motivação ou impulso será o fator que desperta, mantém e dirige o comportamento para certo objetivo.

Na sociedade pós-industrial, o conhecimento é considerado um recurso supremo. A capacidade de gerar novos conhecimentos e de agregá-lo ao processo produtivo constitui uma vantagem competitiva. Para CARVALHO (1998), o desafio consiste em utilizar o conhecimento e as habilidades das pessoas para produzir inovações e alcançar os maiores resultados.

As empresas precisam ser capazes de identificar as competências de que dispõem e as competências críticas que são demandadas pelos novos processos produtivos para desenvolver e gerenciar seus próprios sistemas de qualificação da força de trabalho.

Para CARVALHO (1998), são os trabalhadores qualificados que farão a diferença nas empresas competitivas, pois terão condições de produzir inovações, a partir da agregação de conhecimento, experiências e *insights* ao processo produtivo. Portanto novas formas de inteligência serão requeridas na sociedade complexa em que estamos vivendo.

Faz parte da cultura das empresas inovadoras o compromisso com o desenvolvimento das pessoas que nela trabalham. Nessas empresas se busca, a partir de uma estratégia claramente definida, criar um espaço no qual as pessoas possam estar constantemente envolvidas no processo de criação e difusão de novos conhecimentos e experimentação de novas práticas de trabalho mantendo assim sua motivação para o trabalho.

3. MODELOS E TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

A definição de motivação é de que são os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo. Desta forma a motivação está associada diretamente a recompensas, sejam em níveis materiais, pessoais, financeiros, emocionais, participativos ou outra forma de recompensa que atingem desde a alta administração até os funcionários que estejam na mais baixa escala hierárquica da organização.

Todos querem ser recompensados pelos esforços e comprometimentos despendidos à organização, sem os quais seria impossível o exercício de qualquer atividade produtiva.

O tema motivação no trabalho, tem levado estudiosos e especialistas ao desenvolvimento de várias teorias, teorias estas que vão dos modelos tradicionais que consideravam que os trabalhadores eram essencialmente preguiçosos e só poderiam ser motivados pelo dinheiro em troca de produção até teorias que defendem além da remuneração financeira a valorização da qualidade de vida no trabalho.

Uma nova ordem econômica, política e social acha-se em processo de formação e isso tem provocado uma verdadeira revolução no ambiente organizacional e no mundo dos negócios. Conforme VIANNA, (1996:10) “o contexto social atual é caracterizado por uma ruptura de valores de tal dimensão que obriga as organizações a repensar seus referenciais básicos, sob pena de tornarem-se obsoletas e não competitivas.” O futuro e a sobrevivência dessas organizações passaram a depender de sua sensibilidade para perceber o ambiente em que estão inseridas e da flexibilidade e rapidez com que conseguirem responder de maneira adequada às constantes alterações dos cenários econômicos, políticos e sociais.

Atualmente, percebe-se que as duas maiores prioridades das organizações são os altos índices de produtividade e os níveis elevados de qualidade. Desta forma, o trabalhador ocupa lugar de importância sendo visto como um dos elementos principais para o alcance destas prioridades. Na empresa, torna-se importante que as pessoas realizem seu trabalho com segurança, auto-satisfação e bem estar. Para tanto, os estudos dos recursos humanos são de elevada importância, sendo considerados aspectos como o ser humano, as condições físicas e organizacionais de trabalho.

A motivação constitui o fator principal e decisivo no êxito da ação de todo e qualquer indivíduo ou empreendimento. As inovações tecnológicas, os movimentos de planejamento estratégico, de busca de qualidade total, de foco no cliente, não alcançam o nível de excelência sem o componente motivação.

O fator crucial na eficácia de toda a ação humana é a motivação. No mundo inteiro, as organizações de sucesso são as que perceberam, a tempo, que o talento humano faz a diferença e que o caminho para a competitividade passa inevitavelmente pela motivação. Hoje, a tendência é que as empresas passem a investir cada vez mais em campanhas de motivação de seus funcionários, até mesmo para garantir sua sobrevivência no mercado. É impossível as organizações atingirem suas metas de eficácia e eficiência sem contar com pessoas motivadas.

Uma conceituação que privilegia o desenvolvimento individual é apresentada por MOTTA (1999:150), ao afirmar que o desenvolvimento individual refere-se tanto à aquisição de conhecimentos e habilidades envolvendo a exposição a idéias emergentes não diretamente relacionadas às tarefas do indivíduo.

Tradicionalmente, a atividade de desenvolvimento e treinamento cresceu para preparar e readaptar as pessoas às suas funções: alterações nas tarefas, nova tecnologia, promoção ou transferência implicam atividades educacionais. A preocupação da pessoa certa no lugar certo acentua a responsabilidade dos setores de seleção e treinamento na adaptação das pessoas ao trabalho.

A integração e a produtividade do trabalhador são desafios difíceis e, aparentemente, até impossíveis de serem obtidos na conjuntura atual, em que o conflito entre o capital e o trabalho aumentou de maneira assustadora em todas as partes do mundo.

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 e úlcera, 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.

Segundo MOTTA (1999:69):

"... os indivíduos possuem objetivos que desejam alcançar e agem intencionalmente de acordo com suas percepções da realidade. A motivação se desenvolve somente depois de se ter um objetivo a concretizar. O objetivo é que dá impulso, ou seja, mobiliza as energias de um indivíduo e gera a intenção de se concretizar algo. Nessa perspectiva, a motivação se liga à ação (...) A intencionalidade do indivíduo é sempre associada à sua expectativa de realização."

O que todos gostariam de fazer é criar um ambiente no qual pessoas gostem de trabalhar e no qual as pessoas trabalhem bem, um ambiente de trabalho que ajude a enriquecer a vida dos trabalhadores. Este ambiente deveria satisfazer tanto os interesses do trabalhador quanto do seu empregador, atendendo as necessidades da comunidade como um todo.

A criação de tal ambiente parece bastante complicada, pois presume um acordo entre pessoas, e estas são totalmente diferentes umas das outras. Mas o fato das pessoas serem diferentes entre si, faz com que suas convergências se tornem um forte e um excelente ponto de partida.

Motivação enxerga o compromisso do indivíduo para o trabalho e seu local de trabalho do ponto de vista dos fatores internos a ele, das necessidades individuais, gostos e preferências.

No sentido de melhor compreender a relação existente entre a motivação humana e as organizações, abordaremos nesta seção as teorias da motivação mais freqüentemente utilizadas pelos teóricos da administração.

3.1. MODELO TRADICIONAL

Este modelo é associado a Frederick Taylor e basicamente se resume em que os administradores compreendiam as atividades do trabalho melhor que seus subordinados, bastando para isto que os mesmos criassem situações de repetitividade, desta forma procuravam aumentar a eficiência do trabalho. O grande problema detectado posteriormente é que à medida que os trabalhadores aumentavam a produtividade, os administradores diminuíam os incentivos salariais e os postos de trabalho, gerando desta forma insegurança sobre a estabilidade do emprego e insatisfação sobre as remunerações.

O modelo tradicional em sua essência, não é totalmente ruim, mas deveria unir à sua fórmula incentivos à qualidade de vida, o que com certeza elevaria substancialmente a motivação dos trabalhadores.

Em situações onde se trabalha com linha de produção e salários fixos, isto realmente é um problema muito sério, pois o trabalhador não terá nenhum incentivo para a melhora de comprometimento e produção a médio e longo prazo. Mas se for aplicado em uma situação de ganhos por produção e que desta forma a repetitividade passa a ser uma grande aliada, os trabalhadores se sentirão motivados, pois os mesmos terão condições de aumentar as suas remunerações, sentirão ganho de qualidade em suas atividades e serão gestores do seu negócio.

Com relação a diminuição dos postos de trabalho, que é uma grande preocupação atual, a mesma está muito mais relacionada com o comportamento da economia em relação à demanda do que propriamente por fechamento de postos de trabalho pela eficiência adquirida pelos trabalhadores.

3.2. MODELO DAS RELAÇÕES HUMANAS

O modelo das relações humanas desenvolvido por Elton Mayo e outros pesquisadores, dava ênfase a administração participativa, onde os administradores procuravam motivar os empregados reconhecendo as suas necessidades sociais, tornando-os mais participativos, com alguma liberdade para tomada de decisões e disponibilizando mais informações sobre os objetivos da organização e as suas intenções. No modelo das relações humanas esperava-se que os trabalhadores aceitassem a autoridade da administração porque os administradores tratava-os com consideração e lhes permitiam influenciar as situações de trabalho.

Mas este modelo ainda continuava a fazer com que os trabalhadores aceitassem a situação de trabalho estabelecida pelos administradores.

Talvez um problema deste modelo seja a falta de profissionalismo que poderá se instalar ao longo do tempo, pois a relação estará muito mais voltada ao lado emocional e paternalista do que o crescimento profissional da equipe como um todo.

3.3. MODELO DOS RECURSOS HUMANOS

Douglas McGregor e outros teóricos, achavam que o modelo tradicional simplificava exageradamente a motivação e o modelo das relações humanas

era apenas um método sofisticado de manipulação. Com isto McGregor identificou dois conjuntos diferentes sobre a visão que os administradores fazem dos seus subordinados.

A teoria X trata da visão tradicional, afirmando que o trabalho é desagradável e que a maioria das pessoas são preguiçosas e sem ambição, que preferem evitar responsabilidades, tendo o trabalho papel secundário em suas vidas. Tendo em vista esta afirmação supõe-se que os administradores devem coagir seus subordinados, seja através de salários (visão tradicional) ou seja mostrando considerações (visão das relações humanas). Acredita-se que esta visão é um tanto quanto tenebrosa, apesar que a grande maioria das empresas tendem a adotá-las, seja pela cultura instalada, seja pela falta de recursos. Nesta situação encaixam-se perfeitamente as micro empresas, onde em muitas delas há uma falta de preparo administrativo e visão empresarial, a exemplo de empresas familiares. Porém é impossível imaginar uma empresa sendo bem sucedida em seus objetivos com uma postura tão simplista sobre a natureza humana.

A teoria Y, ao contrário da teoria X é extremamente otimista, pois presume que o trabalho é tão natural quanto a diversão ou o descanso, que os trabalhadores obtêm muita satisfação trabalhando, que as pessoas têm a capacidade e a disposição de aceitar e procurar responsabilidades e que utilizam a imaginação, a inteligência e a criatividade em favor dos problemas organizacionais.

Segundo a teoria Y o problema é que a vida industrial moderna não extrai inteiramente o potencial do ser humano médio.

Bem, se assim o fizer irá novamente ao encontro ao modelo das relações humanas, que segundo a teoria é a preferida pelos administradores para reduzir resistência e aumentar o moral. Porém a mesma teoria diz que os administradores preferem o modelo dos recursos humanos, pois sentem que estão sendo sub-utilizados e buscam receber mais responsabilidades dos seus superiores.

Acredito que a teoria Y, é extremamente frágil, pois supõe uma situação irreal à natureza humana e não sugere nenhuma ação para mudanças em relação à vida industrial moderna.

Por outro lado é inadmissível que administradores tentem motivar seus funcionários baseados nesta teoria e criar um clima participativo se os mesmos preferem um outro tipo de tratamento.

3.4. TEORIAS DE CONTEÚDO DA MOTIVAÇÃO

As teorias de conteúdo concentram-se nas necessidades que motivam o comportamento.

Abraham Maslow desenvolveu a hierarquia das necessidades e provavelmente recebeu maior atenção dos administradores porque classifica as necessidades humanas de modo lógico e conveniente. A teoria afirma que as pessoas são motivadas a satisfazer cinco tipos de necessidades, que podem ser escalonadas numa hierarquia, e foram classificadas da seguinte maneira:

- Necessidades Fisiológicas
- Necessidades de Segurança e estabilidade
- Necessidades de Participação
- Necessidades de Estima
- Necessidades de Auto-realização

Segundo Maslow os indivíduos serão motivados a: satisfazer primeiramente suas necessidades fisiológicas e a partir disto cada necessidade

deverá ser parcialmente satisfeita antes de se desejar satisfazer uma necessidade em nível superior.

Para que se atinja os primeiros degraus desta hierarquia é necessário que os empregados tenham uma remuneração suficiente para suprir suas necessidades para alimentação, moradia e proteção de si e seus familiares e que tenham um ambiente de trabalho seguro, antes que se tente sentimento de participação, incentivos a estima e oportunidades de crescimento e auto realização. As duas primeiras necessidades são as mais comuns (mas nem sempre) de serem atendidas.

O item seguinte refere-se à necessidade dos empregados em participarem e de se verem como parte integrante da organização, sem a qual não se sentirão motivados a responder às oportunidades e incentivos de ordem mais elevada.

As necessidades de estima, foram divididas em dois tipos:

- O desejo de realização e competência
- O desejo de Status e reconhecimento

Neste caso os administradores devem criar situações para poderem atender os dois tipos de necessidades, proporcionando aos empregados trabalhos desafiadores e envolvendo-os no estabelecimento de objetivos e decisões.

A necessidade de auto-realização só será percebida pelos empregados quando todas as outras necessidades forem satisfatoriamente atendidas.

Neste momento irão se motivar e procurar um crescimento pessoal em seu trabalho, que poderão ser percebidos em vários níveis. Para alguns por exemplo, a qualidade será um meio de realização, para outros a criatividade.

Neste ponto os administradores terão que ficar atentos, para permitir que sejam atingidos tanto os objetivos pessoais de seus subordinados, como os objetivos organizacionais.

A teoria de Maslow é realmente muito interessante, porém para a realidade brasileira faz-se necessário algumas diferenciações, tendo em vista que a mesma foi desenvolvida baseada na classe média americana. Dentre estas, podemos citar problemas sociais gravíssimos, tais como, má distribuição de renda, produção industrial em baixa, baixa escolaridade, programa habitacional praticamente inexistente, falta de um programa de reciclagem e atualização da mão de obra ociosa e índices de violências alarmantes, entre tantos outros a que estamos, aqui, sujeitos.

Fazendo um comparativo da experiência americana para contratação de pessoas em situações especiais, como sem-tetos, deficientes, idosos ou mulheres que sofreram violência, podemos perceber que esta iniciativa partiu do setor privado, o que é completamente diferente da brasileira.

Por exemplo, as mulheres que sofreram violência moravam em abrigos, situação no Brasil inexistente. Sem tetos que foram recrutados para vender jornais, em quatro meses já obtinham recursos suficientes para pagamento de alugueis em pequenos e baratos quartos. Neste aspecto, apenas algumas curiosidades que o artigo não divulga: neste período de quatro meses, como foram resolvidas as necessidades básicas dos sem tetos? Após resolvido o problema de moradia, a remuneração era suficiente para outras necessidades? Como foram resolvidas as outras necessidades?

Como se vê, a economia americana, através do setor privado resolveu mobilizar-se para uma causa mais do que justa e mesmo assim sofreu críticas. Uma economia aquecida, produtiva e consumista. O que então podemos pensar e fazer em relação às nossas necessidades e problemas?

A teoria da motivação humana de Maslow é a essência de uma hierarquia das necessidades humanas, constituída pelas necessidades biológicas, psicológicas e sociais. Para desenvolver esta teoria Maslow se baseou em

experiências clínicas e nos fundamentos teóricos de James e Dewey, no holismo da psicologia gestáltica e no dinamismo de Freud, Reich, Jung e Adler (AGUIAR, 1992).

Assim, pode-se dizer que sua teoria considera o ser humano na sua totalidade, ao contrário das abordagens apresentadas anteriormente, já que inova ao mesclar diferentes fundamentos, dando ênfase à integração dinâmica dos aspectos biológicos, psicológicos e sociais.

Segundo FADIMAN, (1979) Maslow vê o ser humano como eternamente insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades, que se relacionam entre si por uma escala hierárquica na qual uma necessidade deve estar razoavelmente satisfeita, antes que outra se manifeste como prioritária. Nesta hierarquia, o indivíduo procura satisfazer suas necessidades fisiológicas, fundamentais à existência, e necessidades de segurança, antes de procurar satisfazer as necessidades sociais, as necessidades de estima e auto-realização.

O conceito de auto-atualização tem relevante papel na teoria de Maslow que o definiu como o uso e a exploração pleno de talentos, capacidades, potencialidades etc (FADIMAN, 1979). Para Maslow, auto-atualizar significa fazer de cada escolha uma opção pelo crescimento, escolha esta que depende de o indivíduo estar sintonizado com sua própria natureza íntima, responsabilizando-se por seus atos, independentemente da opinião dos outros.

As teorias de Maslow e de Herzberg clarificam com precisão o efeito da influência sobre a motivação. O planejamento empresarial participativo compreende um conjunto de atividades relacionadas às necessidades de maior nível na hierarquia de "desejos" de Maslow - sociais, estima/ ego e auto-realização - e com as motivacionais do modelo higiene-motivação de Herzberg - reconhecimento, *status*.

Como se pode iniciar a escalada na hierarquia de Maslow, se parte da população vive em situação de miséria absoluta? Como se pode criar programas no setor privado, se grande parte das empresas brasileiras são micro e pequenas empresas e que passam por uma situação de mercado

extremamente delicada e que cortes e contenção de despesas estão na pauta do dia? Como criar programas desta natureza com cargas tributárias tão pesadas? Como se pode reintegrar os sem-tetos e aí entenda-se também favelas, sem programas habitacionais?

Por mais que a teoria de Maslow tenha grande fundamento, para a nossa realidade há necessidade que se questione e crie condições para a resolução dos nossos problemas, para que aí sim possa-se atingir o primeiro degrau da hierarquia e finalmente se possa pensar em motivação.

3.5. TEORIA ERC

Segundo KWASNICKA, (1989) Clayton Alderfer concordava com a teoria de Maslow, porém diferiam em dois pontos básicos. Primeiro: Dividiu as necessidades em apenas três categorias que seriam:

- Necessidades Existenciais (necessidades básicas, mais fatores como benefícios extras no trabalho)
- Necessidades de Relacionamento (necessidades de relacionamentos interpessoais)
- Necessidades de Crescimento (Criatividade pessoal ou influência produtiva)

Segundo: quando as necessidades mais altas são frustradas, as necessidades inferiores retornam, mesmo já tendo sido satisfeitas, desta forma as pessoas sobem e descem na hierarquia de tempos em tempos e de situação em situação. Aqui reside grande diferença em relação à teoria de Maslow que acreditava que uma vez satisfeita a necessidade esta não mais retornaria.

Tanto os behavioristas, quanto os cognitivistas, desenvolveram uma teoria na qual a motivação fundamenta-se no princípio do hedonismo, que afirma que os indivíduos buscam o prazer e afastam-se do sofrimento. Acreditam que as pessoas se comportam de forma a maximizar certos tipos de resultados de suas ações, ou seja, dão ênfase à aprendizagem. Sua abordagem é histórica porque o que motiva o comportamento são as conseqüências dos efeitos produzidos pelo comportamento passado dos indivíduos.

O pressuposto fundamental dos behavioristas, que os diferencia dos cognitivistas, é que a força que conduz o comportamento motivado está fora da pessoa, nasce de fatores extrínsecos que são soberanos a sua vontade. Desta forma, para os behavioristas existe uma ligação necessária entre o estímulo externo e a resposta comportamental. Trata-se de uma espécie de acomodação do organismo vivo às modificações operadas no meio ambiente.

Assim, pelo reforço, ou recompensa, a motivação passa a ser vista como um comportamento reativo, que leva ao movimento. Conforme apontado por BERGAMINI (1990:26):

"a motivação passa a ser compreendida como um esquema de ligação Estímulo-Resposta (...) e que o homem pode ser colocado em movimento por meio de uma seqüência de hábitos que são o fruto de um condicionamento imposto pelo poder das forças condicionantes do meio exterior".

A teoria behaviorista pode representar, de certa forma, um perigo ao se chegar indevidamente à percepção de que o homem está verdadeiramente motivado, quando na verdade está apenas alterando seu comportamento, reagindo ao meio exterior e se movimentando. Assim, a crença de que se pode dirigir o comportamento das pessoas a partir de uma programação controlada, independente de suas vontades, ameaça o sentido da identidade pessoal definido e mantido ao longo de toda a vida.

Os cognitivistas, ao contrário dos behavioristas, acreditam que os indivíduos possuem valores, opiniões e expectativas em relação ao mundo que

os rodeia e que assim também são direcionados em seus comportamentos, só que desta vez, baseados nas representações internas. Isto é, os indivíduos possuem representações internalizadas do seu ambiente que envolvem os processos de percepção, pensamento, e aprendizagem. De acordo com estas representações os indivíduos formam objetivos e lutam para atingi-los. Segundo MOTTA (1999:124):

"Os indivíduos possuem objetivos e expectativas que desejam alcançar e agem intencionalmente, de acordo com suas percepções da realidade. (...) As intenções dependem das crenças e atitudes que definem a maneira de um indivíduo ver o mundo, ou seja, suas percepções."

Em oposição aos behavioristas, que acreditavam que é possível e necessário aprender a motivar os outros, os cognitivistas acreditam que ninguém jamais pode motivar quem quer que seja, uma vez que as ações humanas são espontâneas e gratuitas, tendo como origem suas impulsões interiores. Todavia, não se pode esquecer que os indivíduos tendem a buscar o prazer e se afastar do sofrimento, mas desta vez "a escolha feita em determinada situação é ocasionada pelos motivos e cognições próprios do momento em que faz a escolha", conforme indica AGUIAR (1992:256).

A administração busca em Freud contribuições para a teoria das motivações, uma vez que este aborda a motivação de uma forma dinâmica que se baseia em forças internas que direcionam o comportamento. Estas forças internas seriam os instintos (libido) que fornecem uma fonte fixa e contínua de estímulo, sendo algumas vezes conscientes e outras inconscientes. As pessoas em alguns momentos estão conscientes das motivações de suas ações, só que muitas vezes são comandadas pela necessidade de liberação e satisfação dos instintos.

Segundo AGUIAR (1992:257) a principal contribuição da teoria psicanalítica está na ênfase que Freud dá à dependência que o comportamento adulto mantém em relação às experiências da infância:

"A ênfase no passado do indivíduo e nos instintos como forças motivadoras realmente caracteriza a abordagem histórica e o determinismo biológico da teoria psicanalítica.(...) O determinismo biológico deve-se ao fato de que os instintos são herdados e determinam o comportamento humano."

Assim, a principal contribuição de Freud encontra-se no fato de considerar o homem prisioneiro de sua hereditariedade, de seu passado e de seu meio.

HERZBERG (1968) divide as necessidades como sendo de satisfação no trabalho e de motivação. A satisfação no trabalho está relacionada com as condições em que o trabalho é realizado - supervisão, relações interpessoais, condições físicas, salários, benefícios etc. Estas condições podem ser chamadas de fatores higiênicos, pois estão relacionados com a necessidade de se afastarem de condições desagradáveis.

Já as necessidades de motivação no trabalho estão diretamente relacionadas com a tarefa ou o trabalho, e tratam das necessidades de desenvolvimento do potencial humano e da realização de aspirações individuais- liberdade, criatividade e inovação. AGUIAR (1992: 269) chega a conclusão que Herzberg transforma o indivíduo num meio para se atingir os fins da organização:

"Herzberg toma o meio social, a organização, como a fonte motivadora do indivíduo. Toma o indivíduo como meio e transforma os seus desejos na necessidade da organização. A organização através dos fatores motivacionais manipula o indivíduo, motiva-o. Reduz a auto-realização à realização da tarefa. O indivíduo se motiva no trabalho pelos fatores que se relacionam diretamente com o trabalho."

Seguindo a tradição do conhecimento ocidental, as teorias da motivação tem realizado grandes reducionismos ao tentar explicar a motivação humana. Mesmo aquelas teorias que procuram compreender o homem de uma forma mais integrada, considerando-o em sua totalidade, quando transportadas para o campo da administração, têm o significado de seus conceitos alterados. São utilizadas para legitimar práticas que visam a resultados imediatos para as

organizações muitas vezes em detrimento dos interesses dos indivíduos que parecem defender.

3.6. TEORIAS DE PROCESSO DA MOTIVAÇÃO

As teorias de processo da motivação estudam os processos através dos quais as pessoas decidem como agir e se comportar, através da percepção de papel as pessoas compreendem quais os comportamentos necessários para se alcançar um alto desempenho e quais as conseqüências destes comportamentos.

As teorias de processos mais importantes são:

Teoria da Expectativa

Teoria da Equidade

Teoria do Estabelecimento de Objetivos

3.6.1. Teoria da Expectativa

A teoria da expectativa leva em conta a diferença entre os indivíduos, e é de grande importância para os administradores, pois leva à reflexão dos sentimentos e desejos das pessoas.

NADLER (1994), divide a abordagem da expectativa em quatro pressupostos nas organizações, que são:

- O comportamento é determinado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente.

- Os indivíduos tomam decisões conscientes sobre seu comportamento na organização.
- Os indivíduos tem necessidades, desejos e objetivos diferentes.

Os indivíduos decidem as alternativas de comportamento, tendo em vista as expectativas de resultados.

Baseado nestas suposições criou-se o modelo de expectativas, que são:

- Expectativas de Resultado de Desempenho - Os indivíduos esperam certas conseqüências em decorrência de seus comportamentos.
- Valência - Os resultados de um comportamento tem pesos diferentes de indivíduo para indivíduo.
- Expectativa de Esforço-Desempenho - Os indivíduos avaliam o grau de dificuldade de determinada tarefa e tendem a optar pela qual ofereça maior probabilidade de sucesso.

Baseado nestas três expectativas, pode-se afirmar que os indivíduos questionam-se sobre seus esforços e resultados, que poderão ser recompensas intrínsecas ou seja sentimentos pessoais como reconhecimento, auto estima. Ou recompensas extrínsecas geradas por um agente externo como bonificações ou promoção.

Segundo NADLER (1994), o modelo das expectativas tem algumas implicações de como os administradores devem motivar seus subordinados, que são:

- Acreditando que as recompensas são motivadoras, os administradores podem determinar qual será a recompensa, observar as reações em diferentes situações ou perguntar aos seus subordinados que tipo de recompensas desejam.

- Determinar o desempenho desejado, para que os subordinados possam saber o que fazer para serem recompensados.
- Fazer com que o nível do desempenho seja alcançável, tendo em vista que se os subordinados acharem o objetivo difícil ou impossível a motivação será baixa.
- Ligar recompensas ao resultado, para manter a motivação. O subordinado deve ser recompensado em curto espaço de tempo pelo desempenho bem sucedido.
- Analisar que fatores podem agir contra a eficácia da recompensa, pois se o sistema de recompensas do administrador não satisfizer um grupo de indivíduos, que se traduzirá em baixa produtividade , pode ser necessária uma recompensa acima da média para aumentar a motivação, e, conseqüentemente a produtividade.
- Certificar-se que a recompensa é adequada. Recompensas pequenas, motivação pequena.

O modelo das expectativas tem algumas implicações de como as organizações, que são:

- Geralmente as empresas repassam o equivalente à recompensa, e não ao que se deseja.
- O trabalho em si pode tornar-se recompensador para indivíduos que desejam crescimento, mas para indivíduos que não tenham esta necessidade, não devem ser obrigados a adotar postura agressiva.
- O Supervisor deve ser treinado e ter autoridade suficiente para recompensar seus subordinados.

A teoria de NADLER (1994), traz reflexões importantes sobre o comportamento, principalmente porque cita as diferenças entre os indivíduos.

Mas é extremamente frágil no que diz respeito a relacionamento entre organização e funcionário, pois determina uma forma mercenária de atuação dos funcionários e uma forma de extrema coação das organizações, tendo em vista que um só apresentaria motivação e produtividade baseado exclusivamente em recompensas e da outra parte a simplificação administrativa de que apenas com recompensas possa motivar seus funcionários.

Uma relação desta natureza tende a se transformar em um relacionamento pernicioso e perigoso, pois não contempla outras formas de satisfação no trabalho, não oferece alternativas de progresso pessoal e nem gera perspectivas para ambas as partes de um relacionamento saudável e profissional. Cria-se um ambiente volúvel e sem comprometimento.

A teoria baseia-se numa economia capitalista e não observa as outras necessidades básicas do ser humano, como auto-estima, auto realização, crescimento individual e organizacional.

3.6.2. A abordagem da eqüidade

A abordagem da eqüidade é baseada na situação, desempenho/recompensa/justiça e é relacionado diretamente ao ganho financeiro, ou seja, os indivíduos comparam suas atividades com outros em situações semelhantes e avaliam seus resultados. Caso haja uma sensação de injustiça em relação ao seu esforço/recompensa a motivação tende a cair, ou no caso inverso, indivíduos que percebam a iniquidade por estarem recebendo mais , tendem a trabalhar mais duro para justificar a diferença.

Esta situação pode criar clima de tensão dentro da organização. Os administradores devem tomar especial cuidado em deixar muito claro e

transparente as formas de recompensa e remuneração, para que não crie um clima de insatisfação e desconfiança e também para sinalizar claramente que os esforços irão ser recompensados de forma justa. Neste caso a comunicação deve exercer papel fundamental dentro da organização, dando oportunidade de acesso a todos que desejam expressar suas opiniões.

3.6.3. Teoria de Estabelecimento de Objetivos

A teoria baseia-se na necessidade de estabelecer objetivos. As pesquisas indicam que os indivíduos são pensantes e lutam em direção aos objetivos, porém só se obterá resultado se o indivíduo conseguir compreendê-lo e aceitá-lo, bem como a motivação e o comprometimento serão maiores com a participação efetiva no estabelecimento destes objetivos.

3.7. TEORIA DO REFORÇO

É baseada na “Lei do efeito”, ou seja, os indivíduos são afetados por experiências anteriores que sendo positivas, tendem a se repetir, e se forem negativas os indivíduos tendem a mudar seus comportamentos com o objetivo de evitá-las

Utiliza-se a teoria do reforço para mudar o comportamento humano. No desejo de mudar comportamentos, os administradores devem mudar as conseqüências destes comportamentos, sendo mais recomendado recompensar o comportamento desejado do que punir o comportamento indesejado.

Existem quatro métodos de modificação do comportamento, que são:

- Reforço Positivo, buscam os comportamentos desejados através de encorajamentos e elogios às ações positivas.
- Aprendizado da abstenção. Os empregados mudam seus comportamentos para evitar conseqüências desagradáveis, como críticas ou má avaliação.
- Extinção ou ausência de reforço ao comportamento não desejado.
- Punição. Aplicação de conseqüências negativas, que vão de críticas até a demissão.

HAMNER (1995), desenvolveu uma fórmula de seis regras para usar a modificação de comportamento que são:

- Não recompensar igualmente todos os indivíduos, a recompensa deve estar aliada ao desempenho. Quando a recompensa é igual a todos, o desempenho acaba sendo nivelado por baixo.
- Estar consciente de que deixar de responder também pode modificar o comportamento. Os administradores devem estar atentos, pois deixar de elogiar um funcionário que mereça pode determinar um desempenho fraco na próxima ocasião.
- Certificar-se de dizer aos indivíduos o que eles podem fazer para conseguir o reforço. Deixar claro o padrão de desempenho, que permita aos indivíduos saber o que fazer para serem recompensados.
- Certificar-se de dizer aos indivíduos o que eles estão fazendo de errado. Deixar claro porque não está sendo recompensado.
- Não punir na frente dos outros.
- Ser justo.

As teorias de reforços dão um enfoque diferente às relações, substituindo o dinheiro, ou sua falta, por conseqüências positivas ou negativas.

Esta forma de administração é talvez a mais exercitada, e a que pode obter resultados mais concretos, pois leva em consideração os fatores humanos, promove o crescimento pessoal e organizacional e foge das teorias tradicionais que consideram os indivíduos como meras peças produtivas dentro da organização.

3.8. UMA VISÃO SISTÊMICA SOBRE A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

SCHEIN, (1982), Lyman Porter e Raymond Miles sugerem uma visão sistêmica da motivação. Levando em consideração a variação de comportamento dos indivíduos os administradores devem aproveitar as idéias das teorias de conteúdo, de processo e de reforço e que segundo Porter e Miles o sistema consiste em três conjuntos variáveis que afetam a motivação, que são:

- As características individuais, que levam em consideração as diferenças dos indivíduos, seus interesses, atitudes e necessidades.
- As características do trabalho, que incluem a satisfação pela realização das tarefas, a responsabilidade, a recompensa e a autonomia.
- As características da situação do trabalho, que incluem relacionamentos entre colegas de trabalho e supervisores, ações organizacionais e cultura organizacional.

Políticas de pessoal são benefícios que produzem pouco impacto sobre o desempenho dos funcionários, porém determinam sua permanência ou não na

organização ou a capacidade de atrair novos empregados .

Sistema de recompensas, é a ação que tem maior impacto sobre a motivação dentro das organizações, porém deve ser administrada com extrema competência e equidade para que atinja os objetivos, não frustrando as expectativas dos funcionários e da administração.

Cultura organizacional, são normas , valores e crenças compartilhadas por seus membros, que podem ou não melhorar o desempenho do indivíduo. As culturas que tendem a obter maior sucesso são as que permitem uma integração dos seus funcionários nos processos decisórios e que lhes conferem uma autonomia no planejamento e execução das tarefas, além de estímulo e respeito.

4. O TRABALHO EM EQUIPE

As organizações vêm demonstrando, ao longo do tempo, uma complementação dos seus valores fundamentais, na qual se observa uma modificação na prioridade de seus recursos estratégicos. Passou-se então do capital financeiro para o capital humano o foco das atenções organizacionais, uma vez que se vive hoje numa época em que a informação, o conhecimento e a criatividade, dentre outros atributos, imperam como recursos de sobrevivência das organizações.

Dessa forma, as empresas modernas já estão procurando funcionar com características mais adequadas aos novos tempos: o quadro de pessoal mais enxuto e o número de níveis hierárquicos sendo reduzido. Aliado a isso, percebem-se novas formas de estruturação organizacional, inclusive com a utilização mais acentuada da prática da terceirização.

Para obter uma performance superior, as organizações também necessitam transformar sua força de trabalho, que deve deixar de atuar num ambiente míope (de foco estreito) e supervisão cerrada, para um ambiente que enfatize os clientes, o trabalho em equipe e a iniciativa e o bem-estar dos seus funcionários.

As equipes personalizam-se por habilidades complementares e experiências que, por definição, extrapolam aquelas de qualquer um dos seus membros individualmente.

Diante dessas mudanças conjunturais em tempos de Globalização, os gestores de Recursos Humanos (RH) estão despertando para sua posição estratégica dentro da empresa, ou seja, para a sua função de agregar valor aos negócios. Esse tem sido um dos principais desafios dos profissionais de RH, pois eles devem oxigenar a empresa com talentos, sendo responsáveis por desenvolver o potencial humano e gerar a competência necessária para o

crescimento das organizações. Isso inclui manter a força de trabalho qualificada, motivada e comprometida com os objetivos propostos, estabelecendo o relacionamento entre os seres humanos e o negócio.

Uma das condições essenciais nas organizações é o trabalho em grupo. Parece bastante simples, visto que as necessidades e os resultados alcançados são de longe muito mais significativo do que o trabalho separado. Então o desafio resume somente em colocar as pessoas ao lado das outras e explicar bem os desafios e dar condições para a realização das tarefas, certo? Errado, o que parece extremamente fácil, pode ser algo de extrema dificuldade, quando se tenta colocar em prática.

Pesquisas mostram que maior a habilidade de um chefe em utilizar os métodos de supervisão em grupo, tanto maiores serão a produtividade e as satisfações encontradas no emprego, pelos subordinados, influenciando diretamente na motivação do membros.

A freqüência das reuniões de grupo de trabalho, bem como a atitude e comportamento do superior em relação às idéias dos subordinados, afetam o grau em que os subordinados acham que o supervisor é bom nas relações humanas. Assim, um supervisor ou gerente só deve fazer uma reunião, se realmente estiver interessado em servir-se das idéias dos subordinados.

Uma atitude solidária por parte do chefe/supervisor, assim como a utilização construtiva das reuniões de grupo, é necessária para desenvolver orgulho e lealdade no grupo. Supervisores que são altamente cotados pela administração fazem uso freqüentes de reuniões de grupos para tratar de problemas relativos ao trabalho.

Outro fator importante registrado, é que líderes de grupos de trabalho de elevada produção reportam, com muito mais freqüência do que líderes de grupos de baixa produção, onde seus grupos de trabalho apresentam bom desempenho quando estão ausentes. Aparentemente líderes de alta produtividade criam no grupo de trabalho expectativas. Há capacidade e metas necessárias para seu funcionamento normal na ausência do líder.

Os grupos de trabalho com maior orgulho de sua capacidade de produzir ou com maior lealdade entre seus membros tendem a serem grupos de altos índices de produtividade.

O alto índice de lealdade em um grupo, não está necessariamente relacionada com produtividade. Existem consideráveis indícios que grupos de trabalho podem ter objetivos que influenciarão a produtividade e custo tanto favorável como desfavoravelmente. A capacidade e tendência de grupos de trabalho para restringir a produção foram encontradas em muitos estudos. As organizações informais que se compõe quase na totalidade ou da maioria dos membros dos grupos de trabalho podem restringir ou aumentar a produção, aumentar as faltas e, de outras maneiras, influir nos objetivos da empresa.

Portanto já se verificou aumentos substanciais de produtividade e diminuição do desperdício, quando os objetivos grupais são alterados de forma a se tornarem compatíveis com os da organização.

Razões diversas parecem concorrer para maior produtividade dos grupos de trabalho com elevado índice de orgulho e lealdade entre os colegas. Uma delas é que os trabalhadores nesses grupos revelam mais cooperação para realizar as tarefas.

As equipes são capazes de lidarem com situações variadas e complexas estando aptas a responderem a desafios multifacetados, que vão da necessidade de inovação, qualidade e competência, à satisfação das exigências cada vez maiores de seus clientes.

Desenvolver habilidades para o trabalho em equipe é uma necessidade. As equipes passam por ciclos, por estágios, através dos quais vão se consolidando pela adoção, passo a passo, de características peculiares a cada um desses estágios.

Existem equipes de trabalho produtivas que não são saudáveis, como existem equipes saudáveis que não conseguem ser produtivas. Confiança é talvez o principal ingrediente para a construção de uma equipe de trabalho

produtiva e saudável. "Confiar significa puramente dar fé e fé é acreditar no que a gente não vê de tal forma e com tanta intensidade que se torna possível a gente ver aquilo em que acredita."(BENNIS,1993).

Confiar, dar fé, é diferente acreditar, dar crédito. Fé é um sentimento; crédito é algo concreto. O problema é que, quando não se confia, não se dá crédito, por mais que sejam verdadeiros os argumentos em jogo. Ao contrário, quando se confia, costuma-se acreditar no que está sendo colocado, sem se preocupar muito em que os argumentos sejam verdadeiros ou falsos.

A confiança é a base da credibilidade. Não é à toa que a moeda de um país é chamada em economia de *moeda fiduciária* (fidúcia=fé, em latim), pois a sua credibilidade depende, antes de mais nada, do grau de confiança que as políticas monetária, fiscal do governo inspiram nos diversos segmentos da população.

A capacidade crítica do grupo é um fator de sucesso *mais do que crítico*. A aversão a qualquer tipo de crítica, o repúdio à avaliação sistemática, ao feedback constante a partir do diálogo com os públicos envolvidos no trabalho é o sintoma mais comum de equipes refratárias, de baixa sinergia (*alta entropia*) de paradigmas e valores muito arraigados (*cultura conservadora/reacionária /corporativista, etc*).

No entanto, estar aberto ao feedback e à crítica é algo que depende de um grau elevado e confiança que é, antes de tudo, autoconfiança. A construção de uma equipe saudável vai depender fundamentalmente que cada membro compreenda da maneira mais clara possível os limites entre o individual e o coletivo, entre os seus objetivos pessoais e os objetivos do grupo, entre o que o grupo espera dele como membro e o que ele espera do grupo.

Sinergia grupal é função de eliminação de todas as formas do *egoísmo* (apego, vontade de aparecer, compromisso com o sucesso, ser justificado, emplacado e amedalhado, etc) resultante da confusão entre indivíduo e sociedade, ao lado de uma estimulação constante ao *individualismo* (busca pela descoberta e preservação da auto-estima, crescimento pessoal e profissional,

plano de vida, educação, auto-aperfeiçoamento, independência de pensamento e ação, posicionamento político, criatividade, etc)

Todo grupo é, na prática, o resultado da pauta de interações verificadas entre os seus membros. Assim sendo, membros doentes produzirão grupos doentes e grupos doentes realimentarão seus comportamentos doentes. A coisa se complica ainda mais quando os membros doentes detêm alguma forma de poder formal ou informal dentro do grupo.

Membros saudáveis não conseguem viver em grupos doentes por muito tempo. E vice versa. Se a grande maioria dos membros de um grupo consegue pensar agir e ser de maneira saudável, por pressão de grupo os membros não saudáveis serão "forçados" a se enquadrarem, a deixarem o grupo ou serão simplesmente marginalizados...

Cultura é a superestrutura resultante das relações entre as pessoas ao longo do tempo, graças às quais acabam se estabelecendo padrões de interação, vínculos de subordinação e parentesco, formas de produção e distribuição de riquezas, distribuição de papéis sociais, etc.

Basicamente uma cultura pode ser vista como um conjunto de valores, de paradigmas, que referenciam e orientam a ação dos indivíduos na sua vida diária.

Na imprevisível colcha de retalhos da história dos grupos humanos, uma cultura tanto pode estar alicerçada em valores que geram muita sinergia quanto em valores que aumentam a entropia grupal.

Sabe-se que valores como fé, coragem, determinação, solidariedade, vontade de crescer, abertura para a inovação e a crítica, planejamento sistemático das ações, etc, contribuem para o aparecimento de grande sinergia grupal. Ao contrário, valores como egoísmo, auto-suficiência, concorrência entre os membros, proteção à incompetência, etc dão origem a muita entropia.

Comportamento de grupo em geral é algo muito diferente do comportamento dos membros considerados um a um. Ele espelha, antes de qualquer coisa, a cultura do grupo, que apesar de ter sido construída ao longo do

tempo com a participação de todos os membros (inclusive os eventualmente excluídos...), resulta algo muito diferente do que cada membro é ou faz individualmente.

Sendo o homem um animal gregário, para nós o grupo sempre representará proteção e possibilidade de realização dos nossos objetivos individuais. Além do que, limitados como somos enquanto indivíduos, o grupo nos complementa, aumentando a nossa pequena força individual a níveis inimagináveis (sinergia).

Para que isso seja possível, cada membro deve adequar-se ao comportamento do grupo, abrindo mão, por assim dizer, de aspectos da sua própria conduta individual. De forma sutil mas decisiva, o grupo força esse nivelamento dos membros, através de complicados mecanismos de aprovação e repulsa (recompensa e punição).

Essa pressão para o nivelamento, entretanto, funciona tanto para fazer o grupo crescer quanto para fazê-lo estacionar ou até mesmo regredir. Aumentar a competitividade de um grupo nada tem a ver com transformar os seus membros numa horda de vândalos dispostos a derrubar o que se antepuser no seu caminho.

Competitividade nada tem a ver com brutalidade mas com competência. Ambos os substantivos vêm do verbo competir, que significa na sua origem, participar. Na nossa cultura, competição é sinônimo de concorrência, o substantivo que vem do verbo concorrer, que significa disputar um certame, um concurso.

Aumentar a competitividade é, portanto, simplesmente aumentar a competência, isto é, a capacidade de cada membro do grupo para fazer o que pode, para alcançar o que se quer, dentro dos limites do que se deve.

A sinergia do grupo depende da disposição dos seus membros para debater e resolver problemas e conflitos, sem melindres de qualquer espécie, em quem quer que seja (*ainda quando a abordagem da situação envolva sofrimento*

e dor). Uma das formas mais fáceis de se "minar" a confiança do grupo em si mesmo, é escamotear problemas e conflitos, negando a sua existência ou adiando para nunca a sua solução.

Ainda que os tempos sejam aparentemente outros, os chefes ainda vão continuar exercendo um papel crucial na formação de equipes altamente sinérgicas. O exercício do poder formal, delegado das instituições, é na verdade o único instrumento disponível para introdução de mudanças importantes na atuação dos grupos, inclusive no reconhecimento e no aproveitamento das lideranças naturais (poder informal) existentes em todo grupo. Sem uma ação deliberada do chefe, participação em trabalho de equipe continuará a ser um belo discurso sem correspondente no campo prático.

As organizações eram tratadas como sistemas fechados na administração da escola clássica, no início do século, o ambiente não era importante, e o seu papel no mercado não era questionado. Conseqüentemente os estudiosos da época não se preocupavam com a adaptação das organizações à novos cenários (PERROW, 1981).

O movimento das relações humanas no pensamento administrativo, a dinâmica e o impacto do comportamento grupal indicou prontamente as diversas maneiras de como os grupos podem afetar tanto positiva quanto negativa mente a satisfação e o desempenho de seus integrantes, a produtividade, a qualidade dos produtos e serviços e mais uma variedade de metas organizacionais (BOWDITCH e BUONO, 1992:218).

As equipes são capazes de lidar com situações variadas e complexas situações estando aptas a responderem a desafios multifacetados, que vão da necessidade de inovação, qualidade e competência, à satisfação das exigências cada vez maiores de seus clientes.

Desenvolver habilidades para o trabalho em equipe é uma necessidade. As equipes passam por ciclos, por estágios, através dos quais vão se consolidado pela adoção, passo a passo, de características peculiares a cada um desses estágios.

TANNEMBAUM (1976), salienta dois fatores importantes na formação de grupos. O primeiro é a conformidade; os grupos desenvolvem normas e padrões de comportamento com os quais os membros se conformam. O segundo é o apoio; os grupos propiciam conforto e ajuda a seus membros, particularmente em ambientes que provocam frustrações ou apresentam ameaças.

Existem dois tipos principais de grupos, segundo TANNEMBAUM (1976). Em primeiro os grupos formais são criados e delineados para alcançar metas específicas e realizar tarefas pré-determinadas pela organização, com vistas a atingir seus objetivos. Os grupos formais ainda podem ser de dois tipos, baseados na duração de sua utilidade e/ou de sua necessidade, sendo permanentes ou temporários. Um grupo temporário é aquele formado com uma tarefa ou problema específico em mente, e cuja dispersão é algo esperado assim que o grupo concluir a tarefa. Grupos permanentes são aqueles que continuam ao longo de diversas tarefas e atividades. Em segundo surgem os grupos informais que são uma combinação específica das necessidades humanas, influenciadas pelo tipo de filosofia administrativa da organização formal. Os grupos informais existem dentro de todas as organizações formais e evoluem naturalmente, sempre que as pessoas interagem por um longo período de tempo.

Como a coesão varia de grupo para grupo e tende a aumentar quando os objetivos pessoais são condizentes com os do grupo. Ao contrário, declina. Outro fator favorável à coesão do grupo é o sucesso alcançado. Ao passo que, se ocorre o contrário, há a tendência de procura de culpados entre os membros do grupo

Para Kwasnicka, (1995:71) o resumo dos fatores que aumentam ou diminuem a coesão são os seguintes apresentados no quando 1:

Quadro 1- Fatores que aumentam ou diminuem a coesão grupal

Quadro 1- Fatores que aumentam ou diminuem a coesão grupal

<i>Fatores que aumentam a coesão grupal</i>	<i>Fatores que diminuem a coesão grupal</i>
1. Grupos fornecem status e reconhecimento a seus membros	1. Discordância sobre a forma de solucionar problemas
2. Ataques externos	2. Experiência desagradável de algum membro do grupo
3. Avaliação favorável sobre o grupo por elementos de fora	3. Falha do grupo em trabalhar em torno de um objetivo
4. Atração pessoal entre membros	4. Comportamento dominador por parte de um dos membros do grupo
5. Competição intergrupal	5. Competição dentro dos grupos
6. Oportunidade de interação	6. Bloqueio de comunicação

FONTE: KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 1995, pag. 71.

Aumentar a competitividade é, portanto, simplesmente aumentar a competência, isto é, a capacidade de cada membro do grupo para fazer o que pode, para alcançar o que se quer, dentro dos limites do que se deve. A tarefa de integração técnica, todavia, poderá ser tão complexa, que é necessária a criação de papéis especiais. Em algumas equipes de desenvolvimento de novos produtos, por exemplo, o papel de integração de sistemas poderá ser exercido por um membro da equipe que poderá ser responsável pela integração dentro da equipe ou entre a equipe e as unidades fora de suas fronteiras. Mesmo onde haja um gerente de projeto autorizado, um projeto complexo geralmente inclui diversos papéis e estruturas formais e informais de coordenação. Nas organizações que operam em ambientes altamente complexos, e naquelas onde o trabalho é altamente interdependente, existe uma grande variedade de mecanismos integradores (GIFFORD e PINCHOT, 1994).

A sinergia do grupo depende da disposição dos seus membros para debater e resolver problemas e conflitos, sem melindres de qualquer espécie, em quem quer que seja (ainda quando a abordagem da situação envolva sofrimento e dor). Uma das formas mais fáceis de se "minar" a confiança do grupo em si

mesmo, é escamotear problemas e conflitos, negando a sua existência ou adiando para nunca a sua solução. Ainda que os tempos sejam aparentemente outros, os chefes, os administradores, ainda vão continuar exercendo um papel crucial na formação de equipes altamente sinérgicas, nos últimos dez anos, foram produzidas diversas mudanças organizacionais, os modismos sucedem-se e proliferam-se, termos como gerenciamento da qualidade total, mudança da cultura, reengenharia, *Turnaround*, *Downsizing* e muitos outros estão no dia a dia do administrador. No meio disso tudo, uma forte tendência é a superação dos modelos hierarquizados de organização, com sua rigidez, compartimentada e tarefas centradas no indivíduo, e o aparecimento de sistemas mais flexíveis, em que imperam a participação e os processos decisórios consensuais grupais. Sai de cena o controle coercitivo, autoritário; entra o controle através da cultura organizacional voltada para equipes (WOOD JR. ,1995:218).

PREE, (1994), apresenta um modelo bastante interessante para as organizações que estão caminhando para as equipes e, conseqüentemente, o *empowerment*. Em sua opinião, líderes eficazes levam os outros a se liderarem. Eles devem ensinar aos colaboradores a estabelecerem metas para os próprios esforços de trabalho, a prática de atividades de trabalho por meio de ensaio mental ou físico antes de realizá-las, e a observação e coleta de dados relativos ao próprio desempenho das pessoas.

O exercício do poder formal, delegado das instituições, é na verdade o único instrumento disponível para introdução de mudanças importantes na atuação dos grupos, inclusive no reconhecimento e no aproveitamento das lideranças naturais (poder informal) existentes em todo grupo.

As equipes podem evoluir, gradualmente, para além da resolução dos problemas referentes às operações e aos processos do dia-a-dia e assumir responsabilidade pelo autogerenciamento. E para isso um fator muito importante é a motivação. Há muito se sabe da importância do conhecimento e do talento humano como diferencial competitivo entre as empresas. Desde as organizações mais "primitivas", o bom produto (ou qualquer resultado) sempre esteve associado à maneira peculiar com que as pessoas faziam as coisas. Tal maneira

sempre incluiu a forma de organização das equipes, o bom relacionamento entre elas e, principalmente, como transformam o conhecimento individual numa obra coletiva. Eventuais revoluções no "como fazer", decorreram da aplicação do conhecimento em associação com a experiência e a inteligência humanas.

4.1. ESTÁGIOS DE FORMAÇÃO DE EQUIPE

4.1.1. Formação

Neste estágio há muito mais ênfase nas tarefas a serem desenvolvidas do que nos relacionamentos que apóiam o trabalho em equipe. E não poderia ser diferente. A equipe está em formação e os indivíduos sentem a necessidade de reconhecer referências sobre as quais vão construir seu relacionamento. Essas referências somente estão claras quando focalizadas as tarefas a realizar, que é o que há em comum entre os indivíduos.

Dessa forma, a equipe organiza a sua estrutura, estabelece metas, explicita valores e desenvolve uma visão global do seu objetivo. No estágio de formação o papel do coordenador ou do líder é dirigir os esforços e encorajar os membros do grupo para a busca de consenso e principalmente para o desenvolvimento do compromisso coletivo.

4.1.2. Transição

É um estágio caracterizado por confusão, pois o foco quase que exclusivo nas tarefas que caracteriza o estágio anterior deixa de lado a dimensão dos relacionamentos que é o que possibilita o crescimento de uma equipe e a harmonia entre seus componentes.

O surgimento de conflitos e a necessidade de resolvê-los faz com que seja entendida a importância a ser dada aos "relacionamentos". A ênfase nas interações interpessoais começa a crescer, a ser internalizada pelos indivíduos e a ter valor para o grupo.

4.1.3. Modelagem

Aqui, o processo de trabalho em equipe é baseado mais no relacionamento do que orientado para a tarefa. O grupo já tem a consciência de que a realização de tarefas sem o apoio mútuo da equipe fica abaixo do potencial de desempenho da equipe.

Reconhecimento e estima são importantes para os membros do grupo e já fazem parte dos valores adotados que levam ao sucesso do trabalho conjunto. Surge a confiança na comunicação, o "feed-back", o humor, maior senso de organização e aumento das relações informais.

4.1.4. Maturidade

Neste estágio a equipe está operando com muito mais confiança e muito mais por iniciativa própria do que por orientação do coordenador, tornando dispensável o seu empenho na direção das tarefas, bem como nos comportamentos de apoio. A equipe está motivada por desejo de auto-realização, sucesso e crescimento.

A orientação passa a ser dada pelo propósito global da equipe (objetivo) e não mais simplesmente pelas tarefas. A ênfase da equipe na tomada de decisões e resolução de problemas para atingir suas metas, vem como resultado da confiança nas informações e experiências de cada um de seus membros.

4.1.5. Consolidação

Neste estágio final, cresce o interesse da equipe pela questão dos relacionamentos, pois a consciência da sua importância para o alcance da auto-realização é muito grande.

É preciso, deste modo, que todos os trabalhadores de uma organização, incluindo a alta gerência, tenham oportunidade de desenvolver os seus talentos. Assim, ao democratizar o espaço para novas opiniões, ampliam-se às possibilidades de atingir a excelência. Acredita-se que um clima organizacional envolvente e estimulante, e ainda a auto-estima elevada, são alguns elementos que facilitam a potencialização dos talentos. Com as pessoas se sentindo seguras e conscientes da importância do seu trabalho, todos os componentes do processo de qualidade evoluem na mesma harmonia. Porém, a grande dificuldade ao se dar espaço aos funcionários para que tenham voz ativa, é vencer antigos paradigmas. Trabalhar em equipe é uma tarefa árdua,

principalmente para os mais maduros. As organizações de hoje e de amanhã buscam profissionais que saibam somar e não somente “brilhar” sozinhos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da motivação do trabalhador passa principalmente pelo estudo dos comportamentos, condutas e dos aspectos psicológicos do trabalhador frente às situações do trabalho e de sua vida como um todo. O homem deve ser analisado como um todo, pois sua vida pessoal, sua educação, crenças e traumas afetam também sua vida profissional.

Definir se um trabalhador está motivado é tarefa bastante complexa, pois as necessidades e anseios variam de pessoa para pessoa. Esta análise passa por processos bastante subjetivos.

Infelizmente, o que se percebe na maioria dos estudos é um enfoque dado à produtividade e aumento dos lucros e não ao homem.

O homem vive em constante busca de suas realizações, da independência, liberdade e de uma boa qualidade de vida, porém para muitos isto só será alcançado quando também os líderes (empresários, chefes) se conscientizarem da importância que é focar os objetivos no HOMEM, e não na produtividade e no desejo insaciável do lucro ou prestígio individual em detrimento da qualidade de vida de muitos seres humanos que estão sob suas responsabilidades.

Todas as teorias clássicas apresentadas tiveram peso e valor para sua época, mas neste momento em que passamos por grandes transformações tecnológicas, globalização, reposicionamento das organizações em relação a sua capacidade de competitividade, necessitamos reavaliar nossos posicionamentos e conceitos do que seja motivação no trabalho.

Caminhamos para novos tempos em que a valorização humana e qualidade de vida ganham força e apontam para uma nova maneira de administrar.

Já não podemos pensar que as recompensas sejam apenas financeira, devemos levar em consideração fatores até então relegados a segundo plano.

Neste quadro, as novas lideranças deverão criar condições para a transformação de suas equipes em “time”, onde o aprendizado será horizontalizado e que todos tenham o sentido e a oportunidade de exercitar as novas experiências.

A flexibilização nos ambientes de trabalho darão o tom das novas transformações, novas formas de remuneração, cargas horárias negociadas, incentivos ao aprendizado, hierarquias menos rígidas, satisfação e responsabilidade serão algumas das mudanças imediatas.

Fatores de qualidade de vida como programas de dependentes químicos, alimentação, creche para os filhos, local para recreação nos ambientes de trabalho, medicina preventiva e participação da organização nas atividades da comunidade envolvendo familiares dos funcionários estão cada vez mais sendo implementadas por organizações que buscam se ajustar as novas realidades.

Desta forma o sentido motivação toma nova abrangência, chegou a hora da valorização do ser humano.

Este talvez seja o grande desafio dos nossos tempos, criar uma nova sociedade, que tire as lições do passado, da era industrial, onde o ser humano ficou em segundo plano, o que nos levou - em especial no Brasil - a uma desigualdade social enorme, que tenhamos a coragem de quebrar os paradigmas, aproveitar a evolução tecnológica que democratizou o conhecimento e nos colocarmos como o produto mais valioso dentro de uma organização.

A partir de características do trabalho em equipe, como agilidade e flexibilidade, que lhes dão personalidade especial, as equipes estão prontas para solucionar problemas em tempo real, pois são capazes de se ajustarem imediatamente a novas situações e guardam grau de iniciativa e competência para responder a desafios.

As equipes são capazes de produzir uma dimensão social única, superando as barreiras da departamentalização, que impõem traços culturais diferenciados a cada parte de uma mesma organização.

As equipes têm maior habilidade para desenvolver "visões", o que aumenta a viabilidade de alcance de seus propósitos em menor tempo e com maior eficiência. A convergência dessas visões forma organizações capazes de se entenderem como um corpo único, a partir do qual todos contribuem para os mesmos objetivos.

Num trabalho em equipe, a energia do grupo deve ser canalizada para o trabalho em conjunto e não para o conjunto de tarefas individuais.

O trabalho em equipe tem sido elemento para a busca do sucesso, utilizando-se cada vez mais os meios disponíveis e o conhecimento da humanidade sobre o que influencia e o que pode ser adotado para otimização dos relacionamentos de grupos e, conseqüentemente, dos resultados que eles podem produzir.

Talvez aí sim possamos realmente criar condições de desenvolvimento pessoal em todos os níveis das organizações, não apenas para suprir as necessidades básicas e de segurança, que nem sempre são atingidas, mas propiciar o desenvolvimento de uma sociedade como um todo. Este sim então será o novo conceito de motivação.

Atendendo a linearidade paradigmática da administração, a faceta motivacional constitui um trunfo essencial no ambiente de trabalho sadio e produtivo. A própria silhueta do administrador deve suscitar ferramentas criteriosas que visam congregar o cenário empresarial a um manto uniforme de valores. Somado ao dispositivo da liderança informal, o espectro da motivação deve agregar insígnias de uma malha propulsora de resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida F. de. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ARGYRIS, Chris A. **A interação indivíduo-organização**. São Paulo: Atlas, 1975.

BENNIS, A.B. **Organização em mudanças**. Editora Atlas. 1993.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWDITCH, James. L. BUONO, Anthony,. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CARVALHO, Maria do Socorro M.V. de. **Gestão de competências**: Uma nova(?) abordagem em recursos humanos. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, p. 163-171, set/out,1998.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELLI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DRUCKER, Peter., **Os Próximos 20 Anos**, Rio de Janeiro:Zahar Editores, 1972.

DUL, J.; WEERDMEESTER, B. **Ergonomia prática**. São Paulo: Edgard Blücher, 1995.

FLEURY, A. C. C.; VARGAS, N. **Organização do trabalho: uma abordagem interdisciplinar – sete estudos sobre a realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIFFORD e PINCHOT E. **O poder das pessoas: como utilizar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GONÇALVES, C. F. F. **Ergonomia e qualidade do serviço bancário: Uma Metodologia de Avaliação**. Florianópolis: UFSC. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

GUASTI, J. R. Motivação. **Revista faculdades de linhares**, ano 1, n.3, junho 1998.

HAMNER, Burt. **Managerial Accounting and Environmental Compliance Cost**. *Journal of Cost Management*. v. 9, n. 2, Summer 1995.

HERZBERG, Frederick. **One more time: how do you motivate employees?** Harvard Business Review, jan./fev. 1968.

IIDA, I. **Ergonomia: projeto e produção**. São Paulo: Edgard Blücher, 1993.

KWASNICKA, LACAVA EUNICE. **TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO**. 2º EDIÇÃO, SÃO PAULO: ATLAS S.A, 1989.

LOPES, A. G. R.; FERNANDES, L. E. C. Trabalho em Grupo: Opção Competitiva – Análise de Casos. In: **Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 1999.

MATTOS, Ruy de A. **De recursos a seres humanos**. Brasília: Ed. Livre, 1992.

MAYO, Elton. ***The human problems of an industrial civilization***. New York: The Macmillan Company, 1933

MCGEE, James V. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica . Rio de Janeiro: Camppus, 1994.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman,2001.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NADLER, David A. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NORMANN, Richard. **Administração de serviços**: estratégias e liderança na empresa de serviços. São Paulo: Atlas, 1993

PERROW, C.B. **Análise organizacional: um enfoque sociológico**. São Paulo: Atlas,1981.

PREE, Max. **Liderar é uma arte**. Editora Pioneira. 1994.

SANTOS, N.; DUTRA, A. R. A.; RIGHI, C. A. R.; FIALHO, F. A. P.; PROENÇA, R. P.C. **Antropolecnologia: a ergonomia dos sistemas de produção**. Curitiba: Gênese, 1997.

SCHEIN, E. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

TANNEMBAUM, Arnold Sherwood. **Psicologia social da organização do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1976.

VELEZ, L. M; MARTINEZ-LUGO, M. E. El mundo del trabajo en Puerto Rico: Perfil motivacional de um grupo de trabajadores. **Revista Latinoamericana de Psicologia**, v.27, n.2, 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Tipos de pesquisa em administração**. Publicação da Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro. nº52, Junho, 1990

VIANNA, Ana Luiza. Abordagens Metodológicas em Políticas Públicas. In: **Revista de Administração Pública**, Março/Abril, - vol. 30 , nº 02 , p. 5-43, 1996.

WOOD Jr. Thomas. **Mudança organizacional: Aprofundando temas atuais em administração de empresa**. São Paulo: Atlas, 1995.