

Universidade Federal do Paraná
Departamento de Administração Geral e Aplicada
Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração
Curso de Especialização em Administração de Pessoas

ORIENTAÇÕES SOBRE MOTIVAÇÕES PARA A ÀREA DE ATENDIMENTOS A
ORGÃOS PÚBLICOS DO HSBC BANK BRASIL S.A.

Sandra Simões Cardoso

Projeto Técnico apresentado a
Universidade Federal do Paraná
para obtenção de título de
Especialista em Administração de
Pessoas.

Orientador: Leszek Celinski

Curitiba
2005

Agradecimentos:

- A Deus;
- Ao meu noivo Eduardo;
- Aos profissionais, que ao longo do curso, contribuíram para o meu desenvolvimento, principalmente ao Professor Leszek Celinski;
- Aos meus colegas do curso pela amizade e incentivo.

Dedico esse trabalho ao meu Pai **Manoel Simões Cardoso** que hoje é uma estrela que brilha no céu. Sua garra e o seu exemplo, terão a continuidade na concretização e no brilho dos meus ideais. E por todo tempo que ainda viver, perpetuarei sua Memória, pois uma árvore morre, mas deixa dentro de seus frutos a semente de sua vida. Você estará sempre comigo.

LISTA DE SIGLAS

HSBC	Hong Kong and Shanghai Banking Corporation
AOP	Atendimento a Órgãos Públicos
PR	Paraná
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	7
1.1)	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	8
1.2)	OBJETIVO GERAL	8
1.3)	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.4)	JUSTIFICATIVA	8
1.5)	RESUMO DOS CAPÍTULOS.....	9
2.	EMPRESA	11
2.1)	Histórico do HSBC	11
2.2)	Atendimento a Órgãos Públicos.....	11
3.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
3.1	PRIMEIRAS VISÕES SOBRE MOTIVAÇÃO	14
3.1.1	Modelo Tradicional	14
3.1.2	O Modelo das Relações Humanas.....	14
3.1.3	Modelo dos Recursos Humanos.....	16
3.2	VISÕES CONTEMPORÂNEAS SOBRE MOTIVAÇÃO	18
3.2.1	Teoria das Necessidades de Maslow.....	18
3.2.2	Teoria da Motivação de Davidoff	22
3.2.3	Teoria dos Dois Fatores da Motivação.....	24
3.2.4	Teoria ERC - Existence, Relatedness e Growth.....	27
3.2.5	Teoria de Chris Argyris.....	28
3.2.6	Teoria da Expectativa.....	29
3.2.7	Teoria da Equidade.....	33
4.	CONTRIBUIÇÃO DAS TEORIAS PARA A COMPREENSÃO DA MOTIVAÇÃO 36	
5.	METODOLOGIA	39
6.	ANÁLISE	40
7.	RECOMENDAÇÕES	42
7.1	PLANO DE AÇÃO.....	43
8.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
9.	REFERÊNCIAS	47
10.	ANEXOS	48
10.1	ANEXO 1.....	49

1. INTRODUÇÃO

Motivação tornou-se um fator importante e ao mesmo tempo preocupante para as empresas e para os profissionais. Se perguntar a um gerente qual é um dos maiores problemas e preocupações na empresa? Com certeza uma resposta muito provável que ele vai dar é motivação.

Motivação é um processo endógeno, responsável pela intensidade, direção e persistência de esforços de uma pessoa para atingir uma determinada meta. A intensidade está relacionada à quantidade de esforço empregado (muito ou pouco). A direção refere-se a uma escolha qualitativa e quantitativa em face de alternativas diversas. E a persistência reflete o tempo direcionado à prática da ação, indicando se a pessoa desiste ou persiste no cumprimento da tarefa.

Deve ser deixado de lado o conceito equivocado de que motivação, no mundo corporativo, significa bônus salariais, promoções, eventos festivos, palestras-show e tapinhas nas costas. Embora importantes e desejáveis, profissionais responsáveis sabem que estes são aspectos apenas estimuladores de um comportamento pró-ativo.

É preciso estudar a motivação para aprofundar o conhecimento dos seres humanos em relação às suas necessidades, seus motivos e auxiliá-los, de alguma forma, para o seu bem estar. De outro lado, é preciso também fornecer informações para a empresa sobre o comportamento humano e os principais fatores de motivação para seus colaboradores.

Percebe-se então que, a motivação é fundamental, e na AOP a falta de motivação está gerando problemas, tanto para a empresa quanto para os colaboradores.

Portanto, este trabalho pretende analisar a questão da motivação com base em estudos e teorias administrativas que contribuíram de maneira decisiva para o entendimento do tema, demonstrar como é importante e necessário que a empresa possua ações baseadas na estratégia para motivação e também para contribuir com a realidade social no sentido de que, como verificado, no cotidiano todo indivíduo emite comportamentos motivados.

1.1) DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

A falta de motivação dos colaboradores da área de Atendimento a Órgãos Públicos do HSBC Bank Brasil.

1.2) OBJETIVO GERAL

Apresentar orientações para motivar os colaboradores da área de Atendimento a Órgãos Públicos do HSBC Bank Brasil.

1.3) OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Mostrar a importância da motivação;

Expor a necessidade e os benefícios da motivação para o funcionário e para a empresa;

Apresentar sugestões para obter e manter a motivação.

1.4) JUSTIFICATIVA

O que está por detrás da busca por motivação é a grande demanda nas organizações por resultados de negócios. As pessoas querem contribuir para suas empresas, mas querem ser respeitadas em sua busca por qualidade de vida.

Um significativo fator de melhoria no desempenho das empresas são as pessoas motivadas, de forma que elas passem a desejar sempre melhores condições de vida e trabalho. Cada colaborador deve sentir que seu esforço não é em vão, que o mesmo será reconhecido e valorizado, que será parte importante no contexto da organização. O seu desempenho deve ser reconhecido e aprovado pelos outros, de início pelo seu chefe imediato e em seguida pelos seus superiores.

O colaborador deve sempre sentir a relação entre ele e o produto acabado no sentido do orgulho de dizer "Eu fiz parte do processo, eu colaborei neste feito" isso é muito importante dentro das organizações, pois um colaborador motivado produz mais e melhor.

E é neste contexto que a área de Atendimento a Órgãos Públicos do Banco HSBC Bank Brasil SA precisa trabalhar em busca da motivação de seus colaboradores que atualmente apresenta um grande índice de desmotivação. Essa é uma área extremamente importante e preocupante, pois fornece uma enorme quantidade de informações e documentos para Órgãos Públicos do Brasil todo (volume intenso, curto prazo a cumprir).

O tema desse trabalho foi escolhido pela relevância que este assunto tem nos dias atuais, em função da competitividade entre as empresas e a busca incessante do ser humano em encontrar meios para satisfazer-se e obter a auto-realização no ambiente de trabalho, em especial na AOP, cujo objetivo é o de melhorar a realidade dos colaboradores da área.

1.5) RESUMO DOS CAPÍTULOS

A motivação é uma questão muito importante, por isso a pesquisa foi efetuada com base nas teorias de alguns autores, que já estudaram o assunto motivação, para que num segundo momento pudesse aprofundar no tema deste trabalho.

Serão apresentados estudos feitos por Davidoff (1983), Herzberg (1975) e Maslow (1954), entre outros, a fim de que, à luz dos trabalhos destes estudiosos, seja possível uma melhor compreensão das teorias da motivação e assim conhecer, de forma mais ampla, o comportamento do ser humano no que se refere às relações entre empresa e trabalhador.

A Teoria das Necessidades de Maslow, Teoria da Expectativa e a Teoria da Equidade pressupõem a importância de se conhecer bem os subordinados para melhor obtenção de resultados.

A Teoria de Herzberg enfatiza a satisfação presente na realização do trabalho; a Teoria da Expectativa, salienta que todo profissional entra na empresa

com uma expectativa e caso esta seja frustrada, o indivíduo se desmotiva e a Teoria da Equidade, preconiza que o trabalhador compara o esforço por ele despendido e o resultado alcançado, com o esforço e o resultado dos demais.

Acredita-se que o presente trabalho poderá contribuir para a realidade social no sentido de que, como já citado, no cotidiano todo indivíduo emite comportamentos motivados. Desta forma, o estudo da motivação se torna muito importante para nos aprofundarmos no conhecimento do ser humano em relação às suas necessidades, seu motivo e contribuir, de alguma forma, para o seu bem estar. De outro lado, fornece informações para as empresa sobre o comportamento humano e os principais fatores de motivação.

Assim sendo, o trabalho foi dividido em dois momentos. No primeiro momento a busca de uma explanação geral sobre motivação e posteriormente, uma análise crítica sobre o material explanado, apontando as semelhanças e diferenças entre as teorias de motivação e finalmente as recomendações para obter e manter a motivação entre os colaboradores da AOP.

2. EMPRESA

2.1) HISTÓRICO DO HSBC

O HSBC Bank Brasil é uma empresa consciente de seu papel na sociedade. Seguem uma série de Princípios e Valores que garantem um padrão ético, justo e responsável no tratamento dos negócios.

Possui uma política de Qualidade que consolidam o desenvolvimento da empresa em bases sólidas e seguras, sempre com foco no cliente.

A carteira atual do HSBC Bank Brasil é de 4 milhões de clientes pessoa física e de 300 mil clientes pessoa jurídica.

O HSBC Bank Brasil faz parte do Grupo HSBC, corporação internacional sediada em Londres e presente em 80 países e territórios.

Com sede em Curitiba-PR, o HSBC Bank Brasil está presente em cerca de 600 municípios, em todos os Estados do país. Possui uma das maiores redes bancárias privadas do Brasil, com mais de 1.600 agências e postos de atendimento.

O Grupo HSBC emprega mais de 185 mil funcionários e atende 37 milhões de clientes. Com ações cotadas nas Bolsas de Londres, Hong Kong, Nova Iorque e Paris, a HSBC Holdings plc, tem mais de 190 mil acionistas em cerca de 100 países e territórios.

2.2) ATENDIMENTO A ÓRGÃOS PÚBLICOS

A Área de Atendimento a Órgãos Público está lotada na Matriz do HSBC no Brasil, situada na Vila Hauer, Curitiba – PR, a qual é composta de 21 funcionários, sendo 1 gerente, 3 coordenadores, 2 estagiários e 15 analistas.

A área de Atendimento a Órgãos Públicos - AOP tem a missão organizacional de:

- centralizar e gerenciar a condução dos processos emanados dos Órgãos Públicos e autoridades constituídas, coordenando o atendimento formal às suas solicitações, em especial do Banco Central do Brasil; CPIs.;Ministérios Públicos;

Poder Judiciário; Prefeituras; Procuradorias; Receitas Federal e Estadual; Órgãos de Polícia (Federal, Civil e Militar); INSS; outros.

- manter canais de relacionamento junto aos referidos organismos, contribuindo para a boa imagem do HSBC no Brasil;

- prestar apoio ao Diretor de Relações Institucionais nos assuntos inerentes ao seu âmbito de atuação.

O atendimento consiste em centralizar a recepção das requisições, ofícios e acionamentos emanados desses organismos, envolvendo clientes ou usuários do HSBC, fornecendo as informações e/ou documentos exigíveis ao cumprimento dos expedientes recebidos, dentro dos prazos e condições estipuladas.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para conhecermos o que motiva o trabalhador com relação à atividade laboral que desenvolve, faz-se necessário primeiramente um aprofundamento do assunto em questão: motivação.

A origem do estudo da motivação iniciou-se na Antigüidade, mais precisamente no hedonismo e no idealismo. Por hedonismo, entende-se a "...tendência a agir de forma a evitar o que seja desagradável e a atingir somente o agradável." (Pierón, 1969:209) Lopes (1980), afirma que o hedonismo tem como filosofia a busca pelo prazer e conforto. Deve-se a isso a importância de se trabalhar em lugar agradável e com boas condições de trabalho.

A contribuição dos idealistas para o estudo da motivação é que, na concepção dos mesmos a virtude (a qual significa agir de forma correta) e o saber são os tipos de motivação mais altos.

Com o passar do tempo, foram acrescentados novos conceitos oriundos de autores que também se preocuparam em estudar a motivação. No decorrer desta fundamentação estaremos falando sobre alguns desses estudiosos, porém sem a pretensão de abranger todos.

Davidoff (1983), Herzberg (1975), Maslow (1954) e outros, abordam a motivação a partir de enfoques diferentes, pelo fato de não adotarem as mesmas linhas de pensamentos. Essa diferenciação não se dá no sentido conceitual, mas sim, em como se motiva uma pessoa.

Abraham Maslow, considera muito difícil definir e delimitar a motivação, em consequência da demanda exclusiva de critérios comportamentais, externamente observáveis.

Concordando com a dificuldade de se conceituar motivação, Davidoff (1983) afirma que os psicólogos, ao estudarem a motivação, se utilizam de constructos ou seja, "... processos internos, hipotéticos que parecem explicar o comportamento, mas não podem ser diretamente observados ou medidos."(Davidoff, 1983:385).

3.1 PRIMEIRAS VISÕES SOBRE MOTIVAÇÃO

3.1.1 Modelo Tradicional

Este modelo está diretamente relacionado a Frederick Taylor, e consistia em estudar a melhor forma de ganhar tempo nas atividades repetitivas, ou seja, maior quantidade de trabalho em menor tempo possível. O homem era visto como uma máquina desprovida de sentimentos. Os administradores que adotavam este método de trabalho, acreditavam que com um sistema de incentivos salariais era possível motivar os trabalhadores.

A suposição básica era que os administradores compreendiam o trabalho do que os trabalhadores poderiam ser, que eram essencialmente preguiçosos e só motivados pelo dinheiro ". Stoner & Freeman (1999:322).

Este modelo fracassou após algum período em vigor, segundo Stoner & Freeman (1999: 322). Com o tempo, os trabalhadores aumentavam a eficiência no trabalho e com isso produziam mais, o que acarretou em demissões por excesso de mão de obra. Também houve diminuição dos incentivos salariais. Devido a estes fatores, os trabalhadores passaram a priorizar estabilidade no trabalho ao invés de aumentos salariais.

"A princípio o modelo parecia funcionar; a produção aumentava em várias situações. Entretanto, à medida que a eficiência aumentava, menos trabalhadores eram necessários para as tarefas específicas. Os administradores tendiam a diminuir o incentivo salarial e as demissões tornaram-se comuns. Nesse ponto o modelo começou a falhar, enquanto os trabalhadores começaram a exigir estabilidade no trabalho, de preferência a aumentos salariais temporários e insignificantes". Stoner & Freeman (1999: 322).

3.1.2 O Modelo das Relações Humanas

Elton Mayo, juntamente com outros pesquisadores, discordavam do modelo tradicional de motivação. Segundo Mayo, citado em Stoner & Freeman (1999), a repetitividade e o mecanicismo de muitas atividades reduziam a motivação, enquanto que os contatos sociais contribuíam para aumentar, criar e manter a motivação. Assim, os administradores poderiam motivar seus funcionários

reconhecendo e atendendo suas necessidades sociais. Esse reconhecimento poderia ser concedido ao dar a eles mais liberdade para tomar decisões e também adotando uma administração mais transparente, onde o trabalhador pudesse saber mais claramente o que se passa com a empresa em que trabalha. A partir destas descobertas de Mayo, os administradores passaram a dar mais atenção aos grupos informais.

Segundo Lemos (1999), Mayo se aprofundou nos estudos sobre motivação realizando uma pesquisa entre 1927 e 1932 em uma empresa localizada em Chicago-E.U.A. Destas experiências, chegou a uma conclusão: os operários tendem a reunir-se em grupos informais como fuga dos efeitos da estrutura formal. Os grupos informais conseguem comunicar-se com maior facilidade, além de encontrar ambiente de apoio para a maioria de seus problemas.

O ponto de partida de Mayo e sua equipe foi analisar as condições adversas de trabalho, como por exemplo, a robotização do trabalhador, que deveria levar para a empresa somente sua força de trabalho; pensar era "proibido", sendo atividade exclusiva dos administradores. Estes pressupostos foram defendidos pela organização científica da época e preconizados pelos teóricos da Escola Clássica de Administração (modelo tradicional) nos primórdios do século.

Os postulados dessa Escola assentavam-se em concepções que se revelaram errôneas. Para eles, os operários eram dóceis, aceitavam pacificamente as normas disciplinares e podiam suportar os aborrecimentos e as exigências, desde que fossem remunerados.

Essa concepção gerou uma cultura de trabalho. Os operários eram conduzidos em um regime autocrático e a fábrica transformava-se apenas em um local em que se trabalhava e produzia, e não se tinha nenhum direito. Essa situação gerou nos operários uma reação. Com os sentimentos bloqueados, passaram a valorizar as mínimas oportunidades em que pudessem externar o outro lado da personalidade, o lado humano; daí sua motivação para congregarem-se em grupos informais, formados espontaneamente, sem disciplina rígida e em que se sentiam aceitos.

Segundo Lemos (1999) "as conclusões de Mayo são válidas para a compreensão e para a motivação do trabalhador brasileiro. Nosso operário é bastante sensível e emotivo, e valoriza a convivência entre colegas, gostando de viver em um mundo particular extra-empresa, de sentir-se apoiado, chegando a renunciar a uma série de vantagens para usufruir a convivência protetora dos pequenos grupos".

Em sua pesquisa, Lemos (1999) afirma que muitas vezes os operários chegam a ponto de rejeitarem uma promoção para não se afastarem dos seus colegas de trabalho, ou seja, do grupo informal. A mudança de turno também desencadeia resistências pelo fato do remanejamento provocar a desarticulação dos grupos.

"No modelo tradicional esperava-se que os trabalhadores aceitassem a autoridade da administração em troca de salários altos. No modelo das relações humanas, esperava-se que os trabalhadores aceitassem a autoridade da administração porque os supervisores tratavam-nos com consideração e lhes permitiam influenciar a situação de trabalho. Observe que o intuito da administração continuava o mesmo: fazer com que os trabalhadores aceitassem a situação de trabalho estabelecida pelos administradores". Stoner & Freeman (1999: 322).

3.1.3 Modelo dos Recursos Humanos

Este modelo foi definido por Douglas McGregor. O autor fez críticas ao modelo das relações humanas, no sentido de que não passava de um método mais sofisticado para manipular os trabalhadores. Outra crítica feita por McGregor, citado em Stoner & Freeman (1999), foi que tanto o modelo tradicional quanto o modelo das relações humanas simplificaram muito o conceito de motivação, se preocupando apenas com dois fatores: o dinheiro e as relações humanas. McGregor acreditava que a motivação era muito mais abrangente.

Em seus estudos McGregor, citado em Stoner & Freeman (1999), percebeu que os administradores tinham visões diferentes sobre os trabalhadores. De um lado, considerou os que acreditavam que todo trabalhador tem aversão ao

trabalho e que só trabalham porque necessitam; sempre que puderem, vão evitá-lo. Estes diziam ainda que a maioria das pessoas preferem ser dirigidas para não assumirem responsabilidades, porque são preguiçosas e sem ambição. A este conjunto de suposições baseadas em uma visão tradicional, McGregor chamou de teoria X.

"Assim, o trabalho tem importância secundária, e os administradores devem coagir os empregados ou motivá-los com salários ou mostrando consideração. Podemos ver esta teoria funcionando tanto no modelo tradicional como no das relações humanas."

Stoner & Freeman (1999: 322).

McGregor formulou uma outra teoria, que foi denominada de teoria Y. A partir de uma relação maior do indivíduo com o trabalho. Esta teoria postula que o trabalho é algo semelhante à diversão ou ao descanso. Sendo assim, as pessoas têm o desejo de trabalhar. Se o trabalho for realizado em um ambiente agradável e adequado, o empregado obtém muita satisfação. Muitas pessoas aceitam e até buscam responsabilidades e atividades em que possam utilizar recursos próprios (inteligência, criatividade) em benefício da empresa.

A teoria Y, relata que "a vida industrial moderna não aproveita por inteiro o potencial do ser humano médio". Para aproveitar a disposição inata dos empregados para trabalhar, os administradores devem proporcionar um clima que lhes dê um espaço de desenvolvimento pessoal. A administração participativa é o modo ideal de fazê-lo.

Outro ponto importante, citado por Stoner & Freeman (1999), é que foi feito um estudo para verificar quais são os modelos adotados pelos administradores contemporâneos, e chegou-se à conclusão de que os administradores se utilizam de dois modelos:

"...para seus subordinados, preferem o modelo das relações humanas; tentam reduzir a resistência aumentando o moral e a satisfação. Para eles próprios, entretanto, os administradores preferem o modelo dos recursos humanos: sentem que seus próprios talentos

são subutilizados e buscam receber mais responsabilidade dos seus superiores" Stoner& Freeman (1999: 323)

Lemos (1999) diz que muitas vezes as empresas definem sua filosofia em relação ao trabalho, adotando a teoria X ou a teoria Y, sendo que estes fatores são determinantes da motivação, ou não, do seu quadro funcional. Nas empresas que adotam a teoria X, a direção tem uma imagem negativa do quadro funcional; as decisões e as práticas administrativas também são negativas. Entretanto, se a empresa adota a teoria Y a imagem é positiva, o homem é acreditado e avaliado por seu valor, por sua potencialidade, por sua capacidade de progredir e de desenvolver-se; as decisões e as atitudes da direção com relação aos recursos humanos são positivas.

3.2 VISÕES CONTEMPORÂNEAS SOBRE MOTIVAÇÃO

3.2.1 Teoria das Necessidades de Maslow

Amplamente divulgada, a teoria hierárquica das necessidades de Maslow (1954) tem sido aceita como estrutura conceitual no estudo da motivação humana, em situações variadas, como na vida do lar, no trabalho e na sociedade.

De modo geral, podemos dizer que esta teoria estuda a motivação através das necessidades dos seres humanos. Maslow considera necessidade a manifestação natural de sensibilidade interna, que desperta uma tendência a realizar um ato ou a procurar uma determinada categoria de objetos.

Maslow (1954) organiza as necessidades humanas em cinco categorias hierárquicas: necessidades fisiológicas, de segurança, afetivo-sociais, de estima e de auto-realização.

Quando as necessidades fisiológicas (alimento, água, oxigênio, sono, sexo, etc.) são razoavelmente satisfeitas, aparece a categoria seguinte, as necessidades de segurança. Alguns exemplos destas necessidades são: a preferência por um trabalho estável; preferência por coisas familiares; seguros (de vida, saúde, etc); desejo de poupança e reservas para o futuro (conta bancária, casa própria, bens, investimentos, etc.); procura de religião ou filosofia explicativa

do mundo e da vida humana, em termos coerentes e significativos. Só em momentos de urgência, ou carência aguda, as necessidades de segurança mostram-se como mobilizadoras ativas e predominantes dos recursos do indivíduo.

Em seguida, estão as necessidades afetivo-sociais, ou seja, as necessidades de aceitação e de amor. E nesta, o indivíduo necessita de amigos, parentes e integração nos grupos a que pertence (convívio social).

Uma vez razoavelmente satisfeitas estas necessidades, surge uma quarta categoria, que é a necessidade de estima. O indivíduo tem necessidades de avaliação estável e elevada de sua personalidade, ou seja, de auto-estima e estima dos outros. A satisfação desta necessidade leva ao desenvolvimento de sentimentos de autoconfiança e de ser útil e necessário para os outros. Sua frustração produz sentimentos de inferioridade e impotência.

Finalmente, quando o indivíduo satisfaz essas necessidades consideradas básicas, surge uma necessidade mais elevada (superior), que é a necessidade de auto-realização, ou seja, a tendência de explorar suas potencialidades.

Para Maslow (1954), as necessidades fisiológicas representam as necessidades de sobrevivência, das mais fortes. O surgimento de uma nova necessidade não se dá de repente, trata-se de um processo gradativo, à medida que outras necessidades vão sendo satisfeitas.

Assim, a satisfação e a insatisfação de necessidades passam a ser fatores importantes na teoria da motivação de Maslow, pois as diferentes necessidades estão mutuamente relacionadas numa ordem hierárquica, de tal modo que a satisfação de uma necessidade e sua conseqüente remoção do foco principal de atenção, provoca não um estado de repouso, mas o aparecimento de outra necessidade hierarquicamente superior.

Maslow, após estruturar conceitualmente o estudo da motivação humana, estabelece uma distinção nítida entre motivação de deficiência e motivação de crescimento.

As necessidades básicas correspondem a motivos de deficiências, que constituem déficits no organismo, ou seja, buracos vazios que devem ser

preenchidos, de fora, por outros seres humanos ou por outros objetos. Este preenchimento se dá através da satisfação desses déficits, promovendo um bom nível de motivação, que vai decrescendo na medida em que outra necessidade surge. Desta forma, logo que o indivíduo satisfaz uma necessidade, surge outra necessidade, e assim sucessivamente.

A motivação de crescimento, por sua vez, ocorre quando o passo seguinte é subjetivamente mais agradável, mais feliz, intrinsecamente mais satisfatório do que o nível anterior, com o qual nos familiarizamos. Isto é, quando já satisfazemos suficientemente as nossas necessidades básicas de segurança, amor (próprio ou não) e respeito. Assim, seremos primordialmente motivados pelas tendências para a individuação, ou seja, necessidades de crescimento. Para Maslow, individuação é um processo pelo qual a pessoa já satisfaz as suas necessidades básicas e está muito menos dependente do meio, muito menos vinculada às necessidades de sobrevivência, sendo mais autônoma.

Desta forma, a motivação de crescimento é uma concepção gradativa, na qual para atingir a individuação é necessário satisfazer as necessidades básicas, uma a uma, até surgir na consciência a necessidade seguinte e mais elevada, necessidade de crescimento. As necessidades básicas e a de individuação (crescimento) não se contrapõem, pois a primeira é condição prévia e necessária para a segunda, de acordo com esta teoria.

A diferença entre as necessidades básicas (deficiência) e as necessidades de crescimento são de ordem qualitativa. A primeira diferença é em relação à atitude, ao impulso. As pessoas que têm necessidade por deficiência, "...acham que o desejo ou impulso é um inconveniente ou mesmo uma ameaça; e, portanto, tentarão livrar-se delas, negá-las ou evitá-las." (Maslow, 54).

As necessidades fisiológicas, de acordo com a teoria de Maslow, constituem fatores inconscientes de perturbação psíquica e geradores de problemas, especialmente para as pessoas que tiveram experiências mal sucedidas na tentativa de satisfazê-las. Já as pessoas quando em processo de individuação (motivação de crescimento), apresentam padrões de comportamento onde "...os impulsos são desejados e bem acolhidos, são desfrutáveis e

agradáveis, a pessoa prefere mais do que menos desses impulsos e, se caso constituem tensões, são tensões agradáveis". (Maslow, 55).

Outra diferença que ocorre entre as satisfações das necessidades de déficits e as de crescimento é que existe uma diferença clínica entre proteger, defender e preservar o ego (déficit) e forçar-se para atingir a plena realização, a excitação e a ampliação do eu (crescimento).

Maslow ressalta que o ideal é que o prazer do déficit seja menos estável, menos duradouro, menos constante do que o prazer que acompanha o crescimento, o qual pode continuar se desenrolando para sempre.

Assim, a satisfação da necessidade por deficiência tende a começar com um estado instigador que desencadeia o comportamento motivado, aumentando gradualmente em desejo e excitação, ou seja, atinge um pico, sendo este um momento de sucesso e consumação. Depois da satisfação do desejo, a excitação e o prazer diminuem bruscamente, causando um sereno alívio de tensão e falta de motivação.

Como as necessidades de deficiência só podem ser satisfeitas por agentes externos ao sujeito, de acordo com esta teoria, isso significa uma considerável dependência do ambiente, que exerce controle sobre o destino do indivíduo, o qual necessita estar vinculado às fontes de suprimento de suas necessidades básicas. Este vínculo tem que ser apaziguado para que não coloque em risco suas fontes de abastecimentos, ou seja, no caso da empresa, se ela não se preocupar em suprir esta deficiência dos seus trabalhadores, poderá colocar em risco a própria existência deste trabalhador ou a sua eficácia no trabalho.

Por outro lado, se o trabalhador não se preocupar em encontrar meios que garantam o atendimento das suas necessidades básicas, poderá, devido a sua ineficiência por debilitações físicas, por exemplo, perder o emprego e assim suas fontes de abastecimentos. Torna-se um círculo vicioso, que deve ser evitado; por isso, é fundamental que o indivíduo garanta a sua sobrevivência superando as suas necessidades básicas dentro da hierarquia das necessidades, sendo que quanto mais elevado, estiver dentro desta hierarquia, menos sua vida estará correndo este tipo de risco.

A motivação de crescimento, na qual o indivíduo recebe o estímulo como algo desejado, desfrutável e necessário para o crescimento, passa a ser vista não apenas como satisfação contínua e gradativa das necessidades, mas também como formas de motivações específicas para o próprio desenvolvimento, tais como: a pessoa tende a ser mais criativa, buscando alternativas para o seu crescimento profissional e pessoal; descobre talentos especiais, que antes poderiam estar encobertos; desenvolve melhor sua potencialidade, por ter adquirido mais autoconfiança.

Tanto a segurança como o crescimento tem suas angústias e prazeres. Progredimos quando os prazeres do crescimento e a ansiedade da segurança são maiores que as ansiedades do crescimento e os prazeres da segurança.

Do ponto de vista dinâmico, de acordo com essa teoria, todas as escolhas podem ser sábias, desde que aceitemos duas espécies de sabedoria: a sabedoria da segurança e a sabedoria do desenvolvimento. A primeira é sábia quando evita uma situação dolorosa, que pode ser maior do que a pessoa é capaz de suportar no momento. Já a sabedoria do desenvolvimento se dá, por exemplo, quando desejamos que uma pessoa se desenvolva; então tudo o que podemos fazer é ajudá-la (se esta pedir que a ajudemos a sair do sofrimento), ou então, simultaneamente permitir-lhe que se sinta segura e daí instigá-la a tentar a nova experiência. Mas somente a pessoa pode escolher.

3.2.2 Teoria da Motivação de Davidoff

Quando analisamos a motivação sob o prisma científico de Davidoff (1983) verificamos que, a motivação só pode ser estudada através do comportamento manifesto. Esta teoria fornece uma abordagem mensurável, de forma que diverge um pouco da teoria de Maslow.

Davidoff (1983), apoia-se no pensamento behaviorista. O behaviorismo segundo Pierón (1969), tem como meta o estudo dos comportamentos, objetivamente comprovado com todo o rigor científico, sem o apelo à introspecção.

Davidoff (1983), utiliza o ciclo motivacional. Para compreendê-lo, faz-se necessário resgatar a definição de conceitos como necessidade, motivo, impulso e instinto.

Necessidade é uma deficiência baseada em fatores fisiológicos ou aprendida, ou de ambos. Neste sentido, a motivação aplica-se a um estado interno, resultante de uma necessidade que provocará um comportamento para satisfazê-la. Impulso é um motivo que satisfaz necessidades fisiológicas básicas, como por exemplo: beber dormir, comer. Por instinto, entende-se necessidades fisiológicas ou padrões de comportamento de origem hereditária. (Davidoff,1983).

Tendo como base estas definições, a autora estuda os motivos a partir de cinco categorias: impulsos básicos, motivos sociais, motivos para estimulação sensorial, motivos de crescimento e idéias como motivos .

Os impulsos básicos são os que provocam comportamento visando satisfazer necessidades ligadas à sobrevivência fisiológica, como por exemplo, necessidade de oxigênio, água, alimento, sexo e outras. Esse tipo de motivo está relacionado ao mecanismo homeostático, que é a tendência auto-reguladora do organismo.

Os motivos sociais são aqueles que dependem de outras pessoas para que sejam satisfeitos; são as necessidades ligadas aos sentimentos. Os indivíduos que têm apoio social têm maior capacidade para superar crises (dificuldades nas diferentes esferas da vida, que surgem no dia a dia das pessoas).

Denomina-se estimulação sensorial o resultado de um estímulo, que pode ser tanto interno quanto externo, num sistema excitável, provocando uma resposta. Os motivos para estimulação sensorial são aqueles que utilizam atividades auto-estimulantes (assobiar, cantar com a boca fechada), ou seja, as pessoas necessitam de estimulação. Quando não existe estímulo, o indivíduo provoca a auto-estimulação, chegando a uma rotina tediosa e laboriosa.

Motivos de crescimento são os que visam satisfazer às necessidades de reconhecimento em busca da excelência e do aperfeiçoamento de talentos para explorar o seu potencial de desenvolvimento. Davidoff (1983), cita o estudo de Robert White, que foi um dos primeiros estudiosos a discutir o motivo para a

consecução de competências. Ao estudar as brincadeiras exploratórias das crianças, ele concluiu que elas fazem isso mostrando persistências e esforços com o objetivo de dominar o ambiente. Outro item que White observou é que as crianças do mundo inteiro lutam para adquirir a coordenação motora, comunicação e socialização aproximadamente com a mesma idade. Desta forma, Davidoff (1983) acredita que acontece com os adultos o mesmo que ocorre com as crianças, ou seja, buscam constantemente o aperfeiçoamento e a utilização de suas potencialidades em sua interação com o ambiente em que vivem.

As idéias como motivos são intensamente motivadoras, pois as pessoas buscam valores, crenças, metas e planos para orientarem seu comportamento.

Dentre todos os motivos apresentados por Davidoff (1983), a autora dá mais ênfase ao aspecto fisiológico, ou seja, ao aspecto que depende dos fatores orgânicos. E por isso se remete ao modelo homeostático para explicar o ciclo motivacional.

O ciclo de funcionamento da motivação no modelo homeostático surge de uma necessidade que ativa um motivo. Este provoca um comportamento, que busca a condição de equilíbrio e auto-regulação, ou seja a homeostase.

Portanto, para Davidoff (1983), a motivação é o estado que resulta de um comportamento gerado por uma necessidade, e essa necessidade pode ser tanto corporal quanto aprendida, ou ambas.

3.2.3 Teoria dos Dois Fatores da Motivação

Como a maioria dos autores que pesquisaram o tema motivação, Herzberg (1975) tomou como ponto de partida a teoria clássica de Maslow, mas demonstrou discordar em alguns aspectos desta teoria.

Herzberg (1975) concorda com Maslow de que as necessidades são sempre internas. O indivíduo precisa da necessidade para buscar a satisfação, e assim se põe em movimento, subindo na hierarquia das necessidades. Mas discorda ao afirmar que movimento não é motivação. Herzberg não considera que o indivíduo ao buscar a saciação da fome, sede, sono etc., esteja motivado,

classificando este fato apenas como movimento, enquanto Maslow o considera motivação.

Herzberg defende que o "PEBUN" colocaria a pessoa em movimento. "...a maneira mais segura e sem rodeios de conseguir que alguém faça alguma coisa é dar-lhe um pontapé no traseiro, dar-lhe o que se poderia chamar de PEBUN." Herzberg (1975:03).

Existem dois tipos de "PEBUN", segundo Herzberg, o positivo e o negativo. O "PEBUN" negativo consiste em conseguir que alguém realize determinada tarefa, mas de forma negativa, seja física ou psicologicamente. Por exemplo, a escravidão. Os negros realizavam tarefas, mas os meios para se conseguir isto eram negativos, ou seja, ocorriam através de ataques físicos, surras e até morte.

O "PEBUN" negativo físico acarreta três desvantagens, de acordo com o autor: a primeira é deselegância; a segunda, contraria a imagem benevolente das organizações e a terceira, é que por ser um ataque físico, estimula o sistema nervoso autônomo e pode resultar numa retro-alimentação negativa, ou seja, o empregado responder com outro pontapé.

O "PEBUN" negativo psicológico consiste que alguém realize determinada tarefa mediante um ataque psicológico, na concepção de Herzberg. Este é mais vantajoso, afirma, no sentido de que a crueldade não é visível e a resultante é interna, aparecendo muito depois. Caso o atacado resolva queixar-se, poderá ser acusado de paranóico, pois não existe prova concreta de um ataque real. Além disso, continua, "...afeta os centros corticais superiores do cérebro, com o seu poder de inibição, e reduz as possibilidades de um revide físico. A dor psicológica que o indivíduo pode sentir é quase infinita; portanto, a direção do "PEBUN" fica multiplicada. A pessoa que se utiliza deste tipo de "PEBUN" satisfaz o seu ego, é como se estivesse acima dos demais...". (Herzberg, 1975:04).

O "PEBUN" positivo, figurativamente, consiste em empurrar o indivíduo para que efetue determinada tarefa. Este "empurrão" pode ser dado na forma de recompensa ou de um incentivo. A grande maioria dos empresários considera o "PEBUN" positivo como motivação, acrescenta Herzberg.

Mas Herzberg discorda desta idéia. Para ele, nenhum tipo de "PEBUN" pode ser considerado motivação, pois o negativo pode ser comparado a um estupro e o positivo a uma sedução. O estupro é um acontecimento infeliz, e na sedução, a vítima concorre para sua própria queda.

Herzberg alude que todo funcionário tem uma bateria, e quando esta precisa ser carregada constantemente, é apenas movimento. Entretanto, quando o funcionário possui um gerador interno, isto sim é motivação, pois não será necessário um estímulo externo. O funcionário terá vontade de executar as tarefas.

Para Herzberg, a motivação depende do trabalho em si, não dos incentivos que os empresários possam dar aos funcionários, ou seja do "PEBUN". Da mesma forma que no nosso cotidiano, verificamos comportamentos motivados pelo fato em si e não pelos incentivos que recebem. Por exemplo, nos estudos, podemos ser incentivados por notas; estas são incentivos externos que, segundo Herzberg (1975), nos levarão apenas ao movimento. Só estaremos motivados, na sua concepção, quando nos incentivarmos pelo estudo em si, pelo próprio crescimento.

Enquanto que para Maslow todas as necessidades motivam e provocam satisfação, para Herzberg não são todas as necessidades que motivam, pois algumas apenas evitam a não-satisfação. Herzberg considera que o contrário de satisfação não é insatisfação, mas sim não-satisfação ou nenhuma satisfação.

"o oposto de satisfação não é insatisfação, mas sim nenhuma satisfação no trabalho; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação, mas sim nenhuma insatisfação no trabalho" (Herzberg, 1975:07).

Portanto, para Herzberg (1975), existem duas maneiras de conseguirmos que um funcionário execute determinada tarefa. Na primeira, o funcionário tem a bateria a ser carregada e é posto em movimento por fatores externos que também são conhecidos como "PEBUN", ou seja, "... salário, condições de trabalho e a política da empresa" Stoner & Freeman (1999:327). Na segunda, o funcionário que está motivado tem um gerador interno e executa a tarefa por ela mesma, "...

pela realização, o reconhecimento, a responsabilidade e progresso". Stoner & Freeman (1999:327).

A primeira categoria, Herzberg (1975) chama de fatores de higiene e a segunda, de fatores motivadores.

Concluindo, Maslow considera que motivação consiste na satisfação das necessidades, podendo estas ser de deficiência ou de crescimento. Herzberg, por sua vez, considera que a motivação só ocorre quando a satisfação se dá no sentido do crescimento do indivíduo, em termos de realização e satisfação. Os fatores que evitam a insatisfação, como o suprimento das necessidades básicas, e aqui ele não se refere somente às necessidades de sobrevivência mas também às condições de trabalho, salário e política da empresa, são consideradas somente como evitadores da insatisfação, porém, não é motivação. Para Maslow, a motivação é gerada tanto por recompensas externas quanto internas, enquanto que para Herzberg, a recompensa tem que ser interna, para proporcionar motivação.

3.2.4 Teoria ERC - Existence, Relatedness e Growth

Esta teoria foi desenvolvida pelo Psicólogo Clayton Alderfer, a partir do estudo da teoria de Maslow e de pesquisas por ele realizadas. Alderfer, citado em Stoner & Freeman (1999), concorda que a motivação do trabalhador pode ser medida seguindo uma hierarquia de necessidades, porém sua teoria diverge da teoria de Maslow em dois pontos básicos:

a) Esta hierarquia foi dividida somente em três categorias: Necessidades existenciais; Necessidade de relacionamento e Necessidade de crescimento.

Necessidade existencial: Corresponde às necessidades básicas de Maslow, ou seja, às necessidades de sobrevivência, acrescentando-se os benefícios extras que são oferecidos no local de trabalho.

Necessidade de relacionamento: O ser humano tem de se relacionar com outras pessoas. Diz um velho provérbio que "o ser humano não é uma ilha", por isso necessitamos de contatos com outras pessoas.

Necessidade de crescimento: Refere-se à necessidade que o ser humano tem de criar, dar sugestões, participar, se sentir importante e desenvolver sua capacidade produtiva.

b) Outro ponto em que Alderfer discorda de Maslow é que, para o primeiro, quando ocorre uma frustração quanto ao atendimento das necessidades mais elevadas, há uma regressão para um nível inferior dentro da hierarquia, ou seja, "...quando as necessidades mais altas são frustradas, as necessidades inferiores retornam, mesmo já tendo sido satisfeitas" Stoner & Freeman (1999:326).

Maslow via as pessoas subindo progressivamente dentro da hierarquia das necessidades, enquanto que Alderfer percebia uma oscilação de direção, ou seja, dependendo da situação, as pessoas subiam ou desciam dentro da hierarquia das necessidades.

3.2.5 Teoria de Chris Argyris

Um brilhante estudo sobre motivação foi realizado por Chris Argyris, na Universidade de Harvard. Este autor pesquisou efeitos da estrutura das organizações na vida dos indivíduos e concluiu que as restrições impostas aos empregados pelas estruturas empresariais, com o fim de garantir a ordem e a eficiência, geram resistências e desestímulos.

Segundo Argyris, citado em Lemos (1999) freqüentemente ocorre um conflito entre a personalidade do indivíduo e a organização. Ao ingressar na empresa, o empregado leva consigo potencialidades e disposição para o trabalho, muita vontade de realizar e de progredir. Infelizmente, essa disposição nem sempre é estimulada, sendo comum o indivíduo ter seus passos tolhidos, em decorrência das limitações e exigências da própria estrutura formal.

Assim, a organização, que deveria contribuir como meio de o empregado dar vazão às suas qualidades, passa a ser uma fonte de bloqueios para sua capacidade de realização. Acontece com freqüência às empresas contratarem uma pessoa talentosa, mas aproveitar o mínimo de sua capacidade, porque grande parte do seu potencial é bloqueada pelo ambiente de trabalho.

Em sua pesquisa Argyris, citado em Lemos (1999), identificou três fatores que levam a organização a frustrar os empregados e a dificultar a plena realização de suas potencialidades: a estrutura formal, a liderança impositiva e os controles administrativos.

A má distribuição do poder foi vista por ele como um dos pontos de frustração dos empregados, ou seja, há uma concentração de poder na mão de poucos, o que provoca apatia e falta de flexibilidade dos subordinados. Na liderança impositiva ou autocrática, os chefes tomam as decisões e exige dos subordinados, apenas o cumprimento das tarefas restritas do cargo. Os controles administrativos por sua vez, estabelecem restrições que sepultam as iniciativas, mesmo aquelas que a natureza do trabalho exige liberdade de ação e autonomia. Este ambiente geralmente gera insatisfação no trabalho.

Lemos (1999), considera que os estudos de Argyris são de indiscutível atualidade para o caso brasileiro. A empresa nacional muitas vezes é centralizadora e tem uma estrutura que bloqueia a capacidade inovadora do trabalhador, por sinal, um dos mais criativos do mundo.

Mas parece que a situação está melhorando. Estamos passando por uma fase de transição, com o advento da administração profissional e com o poder decisório descentralizado para as mãos de executivos profissionais, diz Lemos (1999).

3.2.6 Teoria da Expectativa

Esta teoria vem complementar a abordagem da teoria de Argyris.

A teoria da Expectativa foi elaborada pelos estudiosos David Nadler e Edward Lawler e tem ganhado proporções no meio administrativo.

Nadler e Lawler, citados em Stoner & Freeman (1999), verificaram em seus estudos que não se pode perder de vista as diferenças individuais, uma vez que duas pessoas trabalhando em uma mesma atividade na mesma empresa, têm expectativas diferenciadas com relação ao seu trabalho.

Segundo esta teoria, para promover um nível de desempenho satisfatório dos seus funcionários, os supervisores necessitam estar atentos ao que motiva cada um dos seus subordinados.

Os idealizadores desta teoria, definiram quatro pressupostos sobre os comportamentos dos indivíduos nas organizações, sendo eles:

a) O comportamento é motivado por uma combinação de fatores do indivíduo e do ambiente;

b) Os indivíduos tomam decisões conscientes sobre seu comportamento na organização;

c) Os indivíduos têm necessidades, desejos e objetivos diferentes; e

d) Os indivíduos decidem entre alternativas de comportamentos baseadas em suas expectativas de que um determinado comportamento levará a um resultado desejado. In Stoner & Freeman (1999:328).

Os componentes principais da teoria da Expectativa são:

Expectativa de resultados do desempenho: O indivíduo, ao emitir um comportamento, espera uma consequência deste fato, sendo que, dependendo da expectativa gerada, poderá mudar o enfoque de como se comportar. Os resultados esperados ao definir um comportamento no trabalho ou em outras esferas da vida, são os mais variados, partindo desde atingir metas de trabalho, receber elogios, remuneração, nenhuma reação ou até hostilidade das pessoas que o cercam.

Valência: Um mesmo estímulo tem intensidade diferente para cada pessoa, ou seja,

"...o resultado de um dado comportamento tem uma valência específica ou poder de motivar que varia de indivíduo para indivíduo". Nadler e Lawler, in Stoner & Freeman (1999:328).

Por exemplo: para um trabalhador que tem ambição e perspectiva de fazer carreira em uma empresa, a promoção para um cargo de chefia lhe trará muita motivação. Porém, para um outro trabalhador que tem como expectativa ser um

exímio soldador e não almeja ser líder de equipe, a mesma promoção não trará realização e motivação.

Os exemplos citados acima ilustram a intensidade diferenciada da valência, de acordo com as expectativas de cada indivíduo, na visão dos autores.

Expectativa de esforço - desempenho: Antes de emitir um determinado comportamento, o indivíduo avalia que tipo e qual o grau de esforço que terá de aplicar na atividade para alcançar o resultado desejado e se a recompensa justifica o esforço despendido. Outro ponto avaliado pelos indivíduos é qual o nível de desempenho que tem maior probabilidade de alcançar o resultado desejado. Segundo Nadler e Lawler,

"um único nível de desempenho pode ser associado a vários resultados, cada um tendo sua própria valência. Se eu tenho um desempenho melhor, receberei um pagamento maior, serei notado pelo meu supervisor, serei mais amado pela minha esposa e irei me sentir melhor"

in Stoner & Freeman (1999:328).

As recompensas recebidas pelo indivíduo poderão ser intrínsecas, ou seja sentidas pelo próprio indivíduo. Ou extrínsecas, que são as recompensas externas como: salário, elogios, promoções, entre outros.

De acordo com Nadler e Lawler, citado em Stoner & Freeman (1999), a Teoria da Expectativa tem algumas implicações para os administradores e para as organizações.

Implicação para os administradores:

Os administradores deverão conhecer muito, os seus subordinados e saber o que os motivam, de uma forma individualizada. Este conhecimento pode ser obtido através das observações das reações que eles têm diante das situações que se fizerem presentes no ambiente de trabalho e fora dele.

Outro ponto enfatizado nesta teoria é deixar claro o que se espera do trabalhador, para que este possa saber como atender às expectativas do seu superior.

O administrador e seus subordinados deverão definir em conjunto um nível de desempenho possível de ser alcançado. Se as metas estabelecidas forem

muito difíceis de serem atingidas, a motivação do indivíduo provavelmente será baixa. Faz-se importante o subordinado participar da elaboração das metas, ou pelo menos ser informado, para ter claro o que a empresa, e conseqüentemente seus superiores hierárquicos, esperam de cada trabalhador.

O supervisor deverá associar a recompensa ao desempenho, procurando fazer isso em um curto período de tempo, ou seja, logo após o comportamento manifesto.

A recompensa deve ser adequada às expectativas dos funcionários. Para Nadler e Lawler, "...recompensas pequenas significarão motivações pequenas." in Stoner & Freeman (1999: 330).

Para as organizações, as implicações são outras:

Geralmente o funcionário dá o que recebe e a empresa não fica satisfeita querendo mais resultados do que o recebido. Cabe à empresa recompensar de uma forma que realmente motivem o comportamento desejado. Para que isso ocorra, é necessário fazer uma avaliação do que está acontecendo quando os seus objetivos não estão sendo atingidos. Por exemplo: uma empresa pode estar dando salário para um grupo que quer atenção e respeito, ou vice-versa.

A empresa poderá conseguir estruturar um quadro funcional motivado se fizer com que os funcionários encontrem satisfação no próprio trabalho. Uma das formas de conseguir isso é atingir às necessidades mais elevadas dos empregados que, segundo Nadler e Lawler, são as necessidades de criatividade e de independência. Mas lembrem que existem trabalhadores sem estas necessidades (criatividade e independência), e que isso precisa ser respeitado.

As empresas terão que preparar os seus superiores em programas de motivação e dar autonomia para que eles possam administrar as recompensas necessárias para a sua equipe. Os supervisores têm um papel essencial na motivação dos seus funcionários.

"O supervisor está na melhor posição para definir objetivos claros e proporcionar recompensas adequadas para seus vários subordinados..." Nadler e Lawler in Stoner & Freeman (1999:330).

3.2.7 Teoria da Eqüidade

A teoria da Eqüidade é resultado dos estudos de Richard A. Cosier e Dan R. Dalton. Os autores defendem que os trabalhadores buscam justiça quanto às recompensas recebidas, estabelecendo como parâmetro as recompensas que seus colegas de trabalho recebem pelo desenvolvimento de atividades semelhantes.

"Eqüidade pode ser definida como uma relação entre a contribuição que o indivíduo dá em seu trabalho (como o esforço ou a habilidade) e as recompensas que recebe (como o pagamento ou a promoção) comparada com as recompensas que os outros estão recebendo por contribuições semelhantes." Richard A. Cosier e Dan R. Dalton in Stoner & Freeman (1999:330).

Segundo Tôrres (1996), que aborda a inveja como um fator de motivação e também de desmotivação, "...a competição, a ambição e a comparação, são partes integrantes da experiência humana..." (1996:69). A abordagem feita por esta autora, confirma a hipótese levantada pela teoria da eqüidade, ao dizer que as pessoas comparam-se umas às outras e uma vez se sentindo prejudicadas, "...as repercussões sobre a motivação podem ser dramáticas." Tôrres (1996:71).

Para a teoria da Eqüidade, o indivíduo faz uma avaliação subjetiva, que não precisa necessariamente corresponder a um fato real. Desta avaliação depende a motivação, o desempenho e a satisfação das pessoas. Por exemplo, um trabalhador pode considerar que seu colega de trabalho é menos eficiente na realização das atividades do que ele e mesmo assim, seu supervisor dá mais atenção para o seu colega. Este fato pode não estar ocorrendo, porém o trabalhador poderá ficar insatisfeito e até vir a diminuir seu ritmo de trabalho, em função de uma visão subjetiva dos fatos. Este episódio pode ser facilmente observado quando se realiza uma promoção, onde mais de uma pessoa está interessada no cargo em questão. Neste caso, os profissionais não escolhidos podem se sentir injustiçados e apresentarem comportamentos de rebeldia.

Podem ainda ter umas reações diferentes, que é sublimar o sentimento, ou seja, a pessoa passa acreditar que não seria muito boa para ela esta promoção, sendo que se fosse promovida, teria que ficar trabalhando até mais tarde ou teria

que ter mais responsabilidades. Assim, justifica sua decepção para não sofrer com a promoção do seu colega .

A teoria da Eqüidade tem como foco principal a recompensa em forma de dinheiro. Segundo Richard A. Cosier e Dan R. Dalton, as pessoas buscam constantemente comparar os seus esforços e o quanto ganham para realizá-los, com os esforços e recompensas dos seus colegas. Ao perceberem que não está havendo eqüidade nas recompensas recebidas, procuram adaptar-se ao esforço que os colegas estão despendendo. Por outro lado, as pessoas que se sentem mais recompensadas em relação às demais, também procuram se empenhar para justificar o que recebem.

Os autores desta teoria dizem que há um limite de tolerância para as pessoas se sentirem vítimas de injustiças e que neste caso, quando a gota d' água cai, ou seja, ao acontecer uma injustiça relativamente pequena, o indivíduo "explode". É neste momento que muitas pessoas passam a ser vistas como injustas ou rebeldes, porque do ponto de vista de quem presencia a cena, a pessoa não tem motivos para se comportar de tal maneira.

Outro ponto que foi analisado por Richard A. Cosier e Dan R. Dalton é como os administradores lidam com esta teoria, e dizem que:

"Para os administradores, a teoria da eqüidade tem várias implicações, a mais importante delas é que, para a maioria dos indivíduos, as recompensas devem ser vistas como justas para que sejam motivadoras.". in Stoner & Freeman (1999:331).

Segundo Stoner & Freeman (1999), há empresas que fazem reuniões especialmente para discutir as preocupações dos trabalhadores. Uma das empresas citadas em seu livro é a Pitney-Bowes, que atua no segmento de equipamentos para correspondências. Esta empresa criou um Conselho de Relações Pessoais, sendo que, "o único objetivo do conselho é levar à administração as preocupações dos trabalhadores. O conselho é responsável por atuar como um grupo de "cães de guarda", de modo que os empregados que achem que estão sendo tratados com injustiça ou com iniquidade podem

expressar suas preocupações fora da cadeia de comando à qual estão submetidos". Stoner & Freeman (1999:331).

O conselho apresenta na reunião, inclusive, questões pessoais levantadas pelos funcionários.

Essa é uma das formas que pode ser utilizada para identificar o descontentamento dos funcionários e procurar ajudá-los, buscando promover assim a equidade entre o quadro funcional.

4. CONTRIBUIÇÃO DAS TEORIAS PARA A COMPREENSÃO DA MOTIVAÇÃO

As teorias detalhadas refletiram somente três perspectivas da motivação: as teorias das necessidades e da motivação intrínseca pressupõem que as pessoas estão motivadas por fatores internos, como as necessidades natas que exigem a sua satisfação e os sentimentos de prazer e autocontrole, que são resultantes da execução de tarefas agradáveis; a teoria das expectativas e a teoria de estabelecimento de metas presumem que as pessoas são racionais e a relação entre a conduta e a consecução dos resultados ou metas desejadas, tratam de maximizar as oportunidades de obter o que desejam; a teoria da equidade e do reforço supõe que o indivíduo é motivado por fatores externos, sendo que a equidade observa e compara o que os outros dão e recebem, e o reforço mostra a motivação como resultado de um programa de recompensas (Muchinsky, 1994, p.405).

Os estudos de Herzberg deixariam de ter sentido caso se levasse em consideração que os altos níveis de motivação só seriam almejados quando o indivíduo conseguisse, pelo menos, resolver suas condições mínimas de sobrevivência. Se ele é mal remunerado e vive em situação de miséria, dificilmente os fatores motivacionais de Herzberg serão compreendidos, podendo soar até como ofensa. Por esta razão é que a empresa, ao pensar em atender as necessidades materiais mínimas do trabalhador, deve considerar que ele tem outras necessidades que deverão ser atendidas ao longo do tempo, já que a estratégia da motivação visa ao indivíduo em sua totalidade (Aquino, 1992, p.241-2).

Provavelmente, as melhores teorias para explicar a motivação são a teoria das expectativas e a teoria de estabelecimento de metas visto que todas as duas estabelecem objetivos a serem alcançados sendo este o fator motivador. A diferença é que a teoria das expectativas elege objetivos fáceis de se alcançar, enquanto que a teoria de estabelecimento de metas só estabelece objetivos difíceis. O ideal é unir as duas, fazendo com que o indivíduo tenha metas fáceis, para ganhar confiança em si mesmo, e à medida que as suas expectativas fossem

aumentando, a dificuldade dos objetivos aumentaria diretamente proporcional, de tal maneira que alcançasse um sucesso cada vez maior (Muchinsky, 1994, p.405).

Muchinsky (1994, p.406-7) afirma que existem sete práticas para elevar o nível de motivação das pessoas dentro das organizações foram investigadas e são as seguintes:

- 1) assegurar-se de que os motivos e valores dos trabalhadores são os apropriados para os postos em que estão colocados;
- 2) fazer que os trabalhadores sejam atraentes e consistentes com os seus motivos e valores;
- 3) definir metas de trabalho que sejam claras, estimulantes, atraentes e alcançáveis;
- 4) proporcionar aos trabalhadores os recursos pessoais e materiais que facilitem sua eficácia;
- 5) criar ambientes com suporte social;
- 6) reforçar o rendimento/execução; e
- 7) harmonizar todos estes elementos dentro de um sistema sócio-técnico consistente.

Algumas práticas positivas desenvolvidas, na tentativa de introduzir a motivação, foram: reduzir a jornada de trabalho; salários em espiral; benefícios; treinamento em relações humanas; treinamento em sensibilidade; comunicações (treinamentos mostrando a importância da comunicação interna); comunicação bidirecional (gerentes x funcionários); participação no trabalho (dar ao funcionário a sensação de que está determinando o que faz em seu trabalho); e aconselhamento aos funcionários (momento de desabafo pelos funcionários) (Herzberg, 1997, p.58-60).

Todas estas práticas mostraram que a partir do momento que o empregado acostuma com estes incentivos, eles deixam de ser incentivo e passam a ser obrigação, fazendo com que o empresário que não dá os mesmos incentivos seja visto como um explorador. Este ciclo deve ser constantemente analisado, a fim de que não haja uma saturação nos fatores de motivação, mas sim uma renovação

constante, porém é necessário também reavaliar se estas práticas realmente são motivadoras ou apenas servem de paliativo, não alcançando a raiz do problema.

5. METODOLOGIA

Este projeto constitui-se em pesquisas bibliográficas realizadas junto à biblioteca da Universidade Federal do Paraná – UFPR, em acervos pessoais e na Internet, consistindo no estudo e coleta de informações, registrando-as em fichas próprias, a fim de subsidiar a composição final do trabalho.

A parte inicial foi construída com base em análise documental dos arquivos da própria AOP e Intranet da Instituição.

A análise foi efetuada através de consolidação de informações coletadas pelo instrumento de pesquisa.

Foi mencionado o sobrenome do autor, seguido pela data de publicação da obra.

Essa identificação permite ao leitor recorrer às “REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS” listadas na parte final desta monografia, em ordem alfabética, de acordo com o padrão da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT, com todos os dados necessários para acesso à publicação mencionada.

Como orientação metodológica, para a realização deste projeto, foram utilizadas as anotações de aula do professor Sergio Bulgacov.

O objetivo dessa pesquisa foi, no primeiro momento, efetuar uma explanação geral sobre motivação, com base na visão dos autores que estudaram amplamente este tema, e em seguida partir em busca de respostas para motivar os colaboradores da AOP e assim os mantê-los.

6. ANÁLISE

Após análise das teorias de motivações que este trabalho contempla, tornam-se pertinentes os seguintes comentários:

A maioria destas teorias se esquece de analisar itens de suma importância, como nível sócio-econômico, questões educacionais e traços de personalidade do indivíduo.

Na atual conjuntura econômica, é sabido que o índice de desemprego cresce constantemente. Para nos certificarmos disso, basta abrir um jornal, que os dados são alarmantes. Desta forma, muitas vezes os trabalhadores têm que se submeter a um emprego que esteja abaixo das suas qualificações profissionais, o que diminui a possibilidade de motivação do indivíduo no trabalho.

Estar envolvido, interessado, no que se faz, assim como se sentir desafiado, isso é motivação. Embora seja um movimento que venha de dentro, a motivação pode, como outras competências, ser estimulada por meio de cursos, treinamentos ou outras ajudas externas como leitura, troca de experiências, enfim, tudo que trabalhe o campo da imaginação, do sonho, da fantasia. A pessoa motivada é aquela que, seja qual for a situação, olha os obstáculos de frente, como barreiras a serem transpostas e não como problemas a serem carregados como fardos.

É o diferencial daqueles que não esperam a distribuição de tarefas e partem em busca de novas ações, conquistando melhores resultados tanto para si mesmos quanto para a empresa ou grupo de trabalho ao qual estejam ligados. A motivação nasce do entusiasmo natural de estar vivo, de pulsar com a vida. Assim, o indivíduo motivado tem perfil facilmente reconhecido: é positivo, entusiasmado com seu trabalho, gosta do que faz, tem macro-visão das situações e está sempre buscando motivações extras.

Sendo assim, uma empresa, seja qual for seu tamanho ou área de atuação, ergue-se sempre sobre um elemento básico, que a sustenta e faz crescer: seus funcionários. As grandes idéias não se concretizam, os grandes empreendedores não se realizam, se não puderem contar com a atividade de profissionais capazes de dar vida a um bom negócio.

O sucesso de qualquer empreendimento passa pelo desempenho de seus funcionários, e, por isso, é muito importante manter um grupo de pessoas competentes e altamente motivadas, que se sintam reconhecidas, valorizadas e encontrem espaço e oportunidade de crescimento e realização pessoal dentro da estrutura à qual dedicam seu potencial e seu talento. Se um profissional sente que só poderá crescer em outro lugar, seu conhecimento acumulado e o capital investido nele passam a beneficiar a concorrência.

7. RECOMENDAÇÕES

Motivar não é somente pagar uma remuneração decente aos funcionários, mas também é:

- manter os profissionais na empresa, através de incentivos;
- proporcionar condições para que o trabalho possa ser executado da melhor maneira possível e dispor de tecnologia avançada;
- manter um modelo de comunicação organizacional que realmente funcione;
- respeitar o ser humano enquanto pessoa e enquanto profissional;
- manter a ética acima de qualquer coisa;
- fazer com que os profissionais participem ativamente do dia-a-dia da empresa;
- procurar sempre escutar o que os seus colaboradores têm a dizer;
- estar aberto a críticas;
- sentir sempre a pulsação dos membros da equipe, preocupando-se com eles;
- reconhecer o bom trabalho da equipe e incentivá-los sempre, e sobretudo saber que o elemento humano não é uma máquina, pois tem a capacidade de pensar e tem sentimentos.

Motivar os funcionários para o trabalho é o somatório de tudo isto que foi acima exposto e muito mais. É uma atividade contínua e ininterrupta. Um verdadeiro exercício de humanização nas relações do trabalho.

A tarefa não é das mais fáceis, mas se tudo for feito da melhor maneira possível os resultados serão surpreendentes. Somente a mudança na mentalidade gerencial será capaz de produzir bons frutos para que o ambiente de trabalho possa ser um lugar agradável. O líder eficaz deve atuar junto a seu liderado, no sentido de facilitar-lhe o conhecimento de suas próprias necessidades. É de extrema importância que ele tenha sensibilidade interpessoal para atender plenamente as expectativas de seus colaboradores, não esquecendo de valorizar e evidenciar todo trabalho bem sucedido, fazendo com que os colaboradores não encarem o seu trabalho como uma relação contratual, suportada por um

instrumento jurídico, com uma contrapartida financeira, e sim como um lugar onde o funcionário faz aquilo que ele gosta e ainda recebe por aquilo.

Motivar é de fato complicado, e é um grande desafio para a AOP!

Sendo assim foi elaborado um plano de ação para promover e manter a motivação da área em questão.

7.1 PLANO DE AÇÃO

MOTIVAÇÃO - AOP

PLANO DE RELACIONAMENTO

Funcionário do Trimestre	Criar programa de relacionamento para os funcionários, permitindo o reconhecimento das melhores performances.
Mensagens	Envio de mensagens motivacionais. (Exemplo anexo 1).
Aniversário	Desenvolver e implantar a entrega de cartões e decoração de sua mesa de trabalho com bexigas.

PLANO DE COMUNICAÇÃO

Reuniões semanais	Implementar reuniões semanais de curta duração para repasse das informações e informar claramente o que a empresa espera dos colaboradores, mediante uma descrição objetiva das tarefas.
Ações específicas de comunicação	Busca de proximidade através de datas como: Dia da Mulher, Dia do Bancário, etc.

PLANO DE LIDERANÇA

Delegar responsabilidades	A confiança encoraja o pensamento independente, aumenta o orgulho e o senso de auto-estima, estimula a habilidade de atuar sem a supervisão constante e desenvolve a autoconfiança.
Treinamentos	Programa para proporcionar aos Colaboradores, treinamentos

	para desenvolver novas habilidades.
Treinamentos específicos	Programa para aprimorar habilidades específicas dentro de suas atividades.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA

Job Rotation	<p>Forma de motivar o funcionário e fazer com que ele tenha conhecimento de diversas áreas dentro da empresa, aumentando, conseqüentemente, o seu <i>know how</i>.</p> <p>Políticas como o <i>Job Rotation</i> proporcionam ao funcionário aumento de seu <i>know how</i> e aumento de sua satisfação profissional.</p>
Multifuncionalidade	<p>Promover um Programa do chamados também de multi-especialistas, profissionais que possuem uma ou mais formações específicas, mas que apresentam também noções genéricas sobre outros assuntos possibilitando um maior crescimento do colaborador.</p> <p><i>“o importante não é ser 1.000% melhor em uma coisa e sim ser 1% melhor em 1.000 coisas.”</i> (consultor Jan Carlzon)</p>
Planos de Carreira	Elaborar Planos de Carreira, em busca do reconhecimento profissional e motivação do colaborador.
Auto Parabéns	A maior novidade nesta proposta de motivação de carreiras está no conceito de auto-parabéns, mais do que o retorno positivo ou negativo pelo serviço executado, a idéia aqui presente é a de que cada profissional ao final de um dado período (dia, mês, ano, etc.) saiba exatamente como está o seu desempenho por meio de indicadores de performance.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Motivar, dentro das organizações no mundo globalizado, é uma tarefa muito difícil de se implementar, de se por em prática, visto que os funcionários apresentam desejos diferentes, carências diferentes, objetivos diferentes e necessidades diferentes para serem satisfeitas. Não se pode, também, deixar de focar a necessidade de se motivar o funcionário para que ele esteja imbuído do espírito empreendedor, seja um gerador de resultados e um contribuinte constante para a organização de criatividade, inovação, e um agregador de novos valores e conhecimentos necessários à empresa para mantê-la competitiva e inserida no mercado globalizado.

Buscar novas formas de motivar os empregados, se faz necessário ao Administrador moderno e consciente do valor e da necessidade de se manter os profissionais dentro de seus quadros com atuações eficazes e positivas.

Portanto, motivar os seus trabalhadores e mantê-los motivados não é fácil. Uma boa remuneração não é suficiente. Um carro da empresa, benefícios extra e um aumento funciona, mas continua a não ser suficiente.

Na maioria das pessoas, os fatores que as motivam encontram-se nos desejos humanos como o reconhecimento, o apreço, o estar ocupado com coisas que fazem sentido, etc.

Baseado em Jotham Friedland (Psicólogo americano): " Os fatores que mais motivam o homem são: desejo de vencer, estar orientado para um objetivo de longo prazo, nível de iniciativa e uso consistente de hábitos de trabalho efetivos." Porém, as pessoas são diferentes no que diz respeito à motivação, pois as necessidades variam de pessoa para pessoa, valores sociais também são diferentes, as capacidades de atingir os objetivos também, e essas necessidades, valores sociais e as capacidades oscilam também na mesma pessoa conforme o tempo, mas o processo do qual esses fatores resultam é basicamente o mesmo.

A Teoria das Necessidades de Maslow, Teoria da Expectativa e a Teoria da Eqüidade pressupõem a importância de se conhecer bem os subordinados para melhor obtenção de resultados.

Portanto, partindo do pressuposto que Independente da Teoria de motivação que os administradores tomem como referência, o que existe de comum em todas elas é que, o mais importante é tratar o ser humano com dignidade e respeito para tanto, é necessário estar o mais próximo possível do seu quadro funcional e ter tempo para ouvi-lo.

Por esta razão é que os estudos sobre motivação não pararam, visto que existe um campo muito vasto de conhecimento a ser descoberto e experimentado.

Cabe, então, aos administradores procurar exaustivamente fatores de motivações para os seus recursos humanos, visto que não deve aumentar a rotatividade apenas para ter empregados que estão motivados pelo sentimento do novo.

9. REFERÊNCIAS

- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1992.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1987.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **O valor dos recursos humanos na era do conhecimento**. 3. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1981.
- DAVIDOFF, L. **Introdução à Psicologia**. São Paulo. Ed. McGraw-Hill. 1983.
- DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- FERRARI, A. T. **Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo. Editora McGraw-Hill do Brasil, 1982.
- GELLERMAN, S. W. **Motivação e Produtividade**. São Paulo, Editora Melhoramentos. 1976.
- HARMAN & HORMANN. **O trabalho criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade em transformação**. São Paulo. Editora Cultrix. 1997.
- HERZBERG, Frederick. **Mais uma vez: como motivar seus funcionários**. Em VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HERZBERG, F. **Como se faz para motivar um funcionário**. São Paulo. Editora. Abril. 1975.
- LOPES, T. **Motivação no trabalho**. São Paulo. Fundação Getúlio Vargas. 1980.
- PIÉRON, H. **Dicionário de Psicologia**. Porto Alegre. Editora Globo. 1968.
- STONER, J. A. S. & FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro. Editores Livros Técnicos e Científicos. 1999.
- TÔRRES, O.L. S. de, et al. **O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas**. 3ª ed., São Paulo. Editora Atlas, 1996.
- WEISS, Donald H. **Motivação & resultados: como obter o melhor de sua equipe**. 4. ed. São Paulo: Nobel, 1986.

10. ANEXOS

10.1 ANEXO 1

EXEMPLO DE MENSAGEM DE MOTIVAÇÃO:

MOTIVAÇÃO MAIS IMPORTANTE É A QUE ESTÁ EM VOCÊ

Acredito que a motivação é a chama que nos mantém firmes, fortes e criativos, para o nosso desafio diário chamado: viver feliz!

Há vários tipos de motivação: aquela que é estimulada positivamente pelas pessoas que gostam de nós; a que é estimulada por pressões externas, geralmente de pessoas que trabalham conosco ou esperam algo de nossas performances; e a que ao meu ver é a mais importante de todas: a que está em você, a automotivação!

Tenho certeza de que você conhece pelo menos uma pessoa que tem muita consciência da importância de sua força interna, da importância de acreditar em si mesmo, na sua capacidade, e tira daí a motivação para seguir adiante, apostando em seus sonhos e os concretizando. É aquele tipo de pessoa que você vê que se propõe a fazer ou obter algo e que mesmo que leve um certo tempo para realizar, consegue atingir seus objetivos com muita garra, muito trabalho, mas também muito prazer.

Esse processo interno de motivação é a consequência do que se faz, das suas ações voltadas ao auto-aprendizado, auto-estima e autoconfiança. A motivação é fundamental para a sua prosperidade, qualidade de vida e realização. Mas, o maior agente motivador que existe é você mesmo! Você deve estar pensando no que é que você pode fazer para conseguir motivar-se diariamente. Bem, em primeiro lugar, você precisa de um objetivo de vida. Sem ele fica muito difícil ter auto-estima e motivação, aliás, tudo fica muito mais complicado.

Gosto de citar uma história que deixa claro o quanto é importante ter um objetivo de vida. Um escritor judeu conta que conseguiu sobreviver aos campos de concentração nazistas, mesmo possuindo uma saúde debilitada e uma estrutura física frágil, porque a sua vontade de viver e de concretizar seus sonhos era maior do que as suas limitações. Ou seja, seu sentido de vida, sua vontade de viver e conseguir concretizar tudo o que sonhava, fez com que se tornasse um homem resistente ao terror que enfrentou, e ainda o ajudou a superar barreiras.

Há outros pontos também muito importantes para a sua automotivação como:

Ter prazer naquilo que você faz, para dar sempre o melhor de si e fazer diferente. Sim, ter um objetivo de vida e buscá-lo com prazer proporciona grande motivação e autoconfiança.

Então, eu convido você a fazer, inclusive diariamente, um exercício altamente motivador que é reconhecer e valorizar a si mesmo. Aplauda-se! Você merece!

“Entre um sonho e um projeto realizado, há muito, muito trabalho. As chances de sucesso aumentam bastante se esse trabalho seguir uma estratégia e for realizado por pessoas qualificadas e motivadas”.

Henrique Meirelles – presidente do FleetBoston Global

Você S/A – Março/2001-04-03