

GERALDO MACHADO DA SILVA

MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: DESAFIO PARA A GESTÃO

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do Título de Especialista em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Leszek Celinski

CURITIBA

2007

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, fonte de toda inspiração a quem nos proporciona o dom da vida e a busca do conhecimento e sabedoria.

A todos aos professores e colegas do curso de especialização em gestão de negócios, 2006, que de varias formas contribuíram com a partilha do conhecimento e a troca de experiência durante o período do curso.

Ao orientador Professor Celinski, pela dedicação paciência e orientação deste trabalho.

E a todos que direta ou indiretamente, contribuirão para a realização deste trabalho.

RESUMO

MACHADO, Geraldo da Silva, Motivação: um desafio para a Gestão, 2007. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Gestão de Negócios, UFPR, Curitiba.

Em um período onde as organizações estão passando por grandes transformações em sua forma de gestão, com a mudanças de comportamento em relação a sociedade e o meio onde esta inserida, bem como a relação entre patrão e empregados, e de fundamental importância, o estudo e o conhecimento do comportamento humano, nas organizações para assim definir a razão de existir desta para a sociedade e as pessoas que fazem parte da mesma, e cabe aos Gestores o desafio de motivar sua equipe e manter motivado para pois, o sucesso de qualquer organização depende do empenho e envolvimento de todas as pessoas envolvidas no processo, independente da hierarquia ou tamanho da organização.

Este trabalho intitulado: Motivação nas organizações um desafio para a gestão, busca o resgate da origem e estudo do comportamento humano nas organizações, através da análise e síntese das teorias sobre motivação, tendo como base as teorias: Hierarquia das necessidades, Teoria X e Y e Teoria da Motivação e Higiene. Conhecendo pensamentos e contribuições de autores sobre o tema, identificando a motivação como ferramenta de apoio a gestão, bem como o papel da gestão na motivação. Proporcionando um melhor conhecimento do comportamento humano nas organizações, suas necessidades, desejos sonhos, para através do conhecimento, oferecer subsídios a gestão de pessoas nas organizações, identificando fatores que afetam a motivação.

Palavras-chave: Motivação; Gestão; Desafios; Organizações; Comportamento.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	IV
1. INTRODUÇÃO	6
2. PLOBREMA.	9
3. OBJETIVO	9
3.1 OBJETIVO GERAL	9
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
4. JUSTIFICATIVA	10
5. ANTECEDENTES DAS TEORIAS SOBRE A MOTIVAÇÃO	12
6. TEORIAS MOTIVACIONAIS	14
6.1 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	14
6.1.1 Necessidades fisiológicas	15
6.1.2 Necessidades segurança	16
6.1.3 Necessidades sociais	16
6.1.4 Necessidades de estima	17
6.1.5 Necessidades de auto-realização	17
6.2 TEORIA X E TEORIA Y	18
6.2.1 Pressuposições da teoria x	19
6.2.2 Pressuposições da teoria y	20
6.3 TEORIA DA MOTIVAÇÃO E HIGIENE	23
6.3.1 Fatores motivadores	24
6.3.2 Fatores higiênicos	24
7. MOTIVAÇÃO E GESTÃO	27
8. FATORES QUE LEVAM A FALTA DE MOTIVAÇÃO	34
9. FATORES GERADORES DE MOTIVAÇÃO	36
10. CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40

1. INTRODUÇÃO

A modernidade trouxe grandes desafios para os gestores e as organizações: as empresas que desejam sobreviver precisam apresentar diferenciais em suas relações com o mercado e a sociedade bem como investir no capital humano. Por este motivo, as organizações através de seus gestores, juntamente com o departamento de recursos humanos, deverão manter os colaboradores motivados através de ações que ajudam a consolidar a cultura organizacional. As pessoas deixaram de ser meros meios de produção para transformar em principal elemento diferenciador e agente responsável pelo sucesso de toda e qualquer organização ou negócio, portanto a motivação humana para o trabalho permanece ainda como um dos grandes desafios dentro da realidade das organizações, sem motivação das pessoas que fazem parte do processo, de nada adianta estratégias, tecnologias ou idéias inovadoras, e neste contexto, a motivação torna-se um poderoso instrumento de gestão, pois, a motivação envolve sentimento, sonhos e a razão pela qual leva um indivíduo a fazer parte de uma organização ou exercer determinadas atividades, tendo em vista que o motivo que leva o indivíduo a agir, geralmente terá como princípio, a busca de um objetivo, indiferente do tamanho ou razão do mesmo, dê-se de garantir a satisfação de suas necessidades básicas de sobrevivência, a busca da auto-realização.

A motivação envolve sentimentos de realização de crescimento profissional manifestados por meio do exercício das atribuições e atividades que oferecem desafios e significados para os funcionários. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a motivação.

Por outro lado pessoas desmotivadas realizam suas tarefas com pensamento voltado para os problemas particulares, ou o que poderia estar fazendo de melhor naquele momento. O funcionário satisfeito estará sempre motivado, suas atitudes estarão voltadas para os objetivos da organização bem como disposto a enfrentar os desafios, pois, vê nos desafios da organização meios para atingir seus objetivos pessoais.

Para CHIAVENATO (1992, p 166), Um das perguntas que se faz hoje é: quem é o responsável pela motivação das pessoas dentro das empresas? Deve ser a própria pessoa que deve se auto-abastecer de motivação pessoal ou a motivação é uma função gerencial? Estamos com a segunda colocação. Na realidade, a motivação esta contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciadas por fontes externas ao individuo ou pelo seu próprio trabalho. A motivação e a energia que deve ser estimulada e ativada, através do trabalho gerencial e não pode ser deixada ao acaso. Simplesmente a mercê dos acontecimentos. Ela podem e deve ser perfeitamente compreendidas pelo gerente e utilizadas como ponto de apoio para potencializar e alavancar a satisfação das pessoas.

Compreender a motivação humana tem sido um desafio para psicólogos administradores e estudiosos do comportamento humano nas organizações. Várias pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias vem tentando explicar esta força que leva as pessoas a agirem em prol do alcance de objetivos. Estudos normalmente mostram que existem ainda muitas duvidas e desconhecimentos sobre o que é e o que não é motivação.

Dês da administração científica sugiram inúmeras teorias sobre recursos humanos e motivação, mas, muitas duvidas ainda persistem para os gestores, sobre como motivar e manter uma pessoa ou equipe motivada. 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 das empresas?

Com base em questionamento como estes que o presente trabalho através de pesquisa bibliográfica, procura conhecer os primeiros pensamentos sobre o comportamento humano nas organizações sintetizando os antecedentes da teoria da motivação, através da administração Científica de Taylor e Fayol, quando teve inicio ao estudo do comportamento humano nas organizações. E com Elton Mayo teve inicio ao movimento de relações humanas nas organizações aprofundando o estudo do comportamento humano e o papel da gestão na motivação de pessoas, o que levou ao surgimento de teorias sobre motivação, tendo como as primeiras teorias e as mais

conhecidas as teorias da Hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria da motivação e higiene, do psicólogo Frederick Herzberg e a teoria X e Y, de Douglas McGregor.

Com base nestas teorias, foi possível fazer uma análise referente ao o papel da gestor na motivação, bem como analisar os fatores que proporcionam a motivação ou falta de motivação, destacando a motivação como desafio para a gestão.

2. PROBLEMA

Em organizações modernas os dias de hierarquia de comando e obediência acabaram, as empresas altamente competitivas são organizações, para que se tornam ágeis e enxutas, essas empresas eliminam níveis improdutivos de gerenciamento e atribuirão aos seus funcionários a responsabilidade pela tomada de decisões inteligentes e pela ação eficaz.

Os gestores bem sucedidos, estejam eles dentro ou além dos muros das organizações, são aqueles que lideram orientando as pessoas para avaliarem a realidade de uma situação e para desenvolverem um curso de ação benéfico, e depois as motivarem para executar as ações.

Dentro da organização os colaboradores de frente em geral sabem mais sobre as peculiaridades de qualquer parte da operação do que as de alto escalões, o pessoal de frente são os que reconhecem desafios e oportunidades. Também são eles que possuem a experiência e o conhecimento necessário para propor as melhores respostas e detalhes do dia-a-dia de seus negócios e cabe a gestão o desafio de manter os colaboradores motivados.

3. OBJETIVOS:

3.1. OBJETIVO GERAL

Buscar nas teorias da motivação e das necessidades humanas, e seus antecedentes, ferramentas de apoio aos gestores, para motivação e comprometimento das pessoas envolvidas em seus projetos nos diversos níveis da organização, bem como os motivos e atitudes que impulsionam as ações, que poderá servir de ferramentas na gestão de pessoas, conhecendo os fatores de motivação, bem como fatores que contribuem para a perda ou aumento da motivação nas organizações.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Sintetizar as teorias das necessidades Humanas de Maslow, Teoria X e Y de McGregor e Teoria da Motivação e Higiene de Herzberg;
- Destacar o papel da gestão na motivação de pessoas nas Organizações.
- Identificar, fatores do comportamento humano nas organizações que contribuem para o aumento ou redução da motivação (dês-motivação).

4. JUSTIFICATIVA

É papel da gestão, identificar os motivos que levam cada membro da organização e sua equipe a suas atitudes, bem como conhecer os anseios, sonhos e objetivos, transformando cada colaborador em membro fundamental e indispensável nos projetos, bem como motivar a equipe é desafio para gestores em todas as atividades ou organizações independente do tamanho ou ramo de atividade, deverá proporcionar condições e ambiente para construir equipes com pessoas motivadas.

O fator humano no trabalho esta cada vês mais destacado nas empresas modernas, bem como toda a teoria da administração desde dos primórdios da historia, estudou o fator humano seus comportamentos, anseios, sonhos e desejos, bem como o estudo de fatores que, transformam o trabalho em fonte de realização e caminho para atingir suas necessidades desejos e aspirações, transformando o trabalho de algo penoso em fonte de realização.

Segundo CHIAVENATO (1992, P.155/156), para compreender a motivação humana, o primeiro passo é o conhecimento do que a provoca e dinamiza. A Motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através da necessidades humanas.

Todas as pessoas tem suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos.

As necessidades humanas ou motivos são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando e direcionando o seu comportamento frente ás diversas situações da vida. As necessidades ou motivos constituem fontes internas de motivação da pessoa.

Cada pessoa possui seus próprios e específicos motivos ou necessidade. Daí resulta que motivos ou necessidades são pessoais e individuais, pois, são determinados pelos fatores que formam a personalidade, pelos traços biológicos, psicológicos e pelas

características individuais, através da experiência e aprendizado cada pessoa.

E conclui dizendo, que cada pessoa sente e percebe seus motivos e necessidades de maneira diferente, em diferentes épocas e situações. Logo é desafio para a gestão identificar em seus colaboradores estes motivos e propor meios e possibilidades claras da conquista de seus objetivos.

5. ANTECEDENTES DAS TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

O Interesse sobre as pessoas e seu comportamento no trabalho teve início na administração Científica com Frederico W. Taylor, nos estados unidos no início de 1900. Conhecido como com o “pai da Administração Científica”, suas idéias e trabalhos contribuíram para aperfeiçoar o reconhecimento e a produtividade para os trabalhadores na industria.

Segundo Taylor assim como existe uma melhor maquina para o trabalho, também existem melhores formas das pessoas executarem suas atividades. Mesmo objetivando a eficiência técnica, mas, pelo menos a Administração foi despertada para a importância de seus recursos negligenciados até então, DAVIS/ NEWTROM (1992 p.07).

Para TAYLOR (1970, p. 34), O principal objetivo da administração Científica, consiste em “assegurar a máxima prosperidade para o empregador e empregados.”

Máxima prosperidade para os empregados significa melhores resultados (lucro) a curto e longo prazo e para os empregados melhor remuneração e pleno desenvolvimento de suas capacidades. Essa prosperidade mútua só poderia pressupor a ausência de conflitos entre administração e funcionalismo, ou seja entre (operários e patrões).

Também na administração científica e escola clássica da administração, Fayol com os princípios de divisão do trabalho estudou o comportamento humano nas organizações.

Segundo FAYOL (1981, P.44), para que o pessoal seja estimulado a empregar no exercício de suas atividades toda a boa vontade e devotamento de que é capaz, é preciso que ele seja tratado com benevolência; e equidade resulta a combinação da benevolência com a justiça segundo esse princípio o desejo de igualdade, são aspirações que se devem ter muito a contar no trato do pessoal. Para dar a essas

necessidades a maior satisfação possível, sem perder de vista o interesse geral.

Os princípios estabelecidos por Fayol apresentam o perfil da administração industrial bem como a exemplo de Taylor, começa a estudar o lado humano da empresa. Como parte do processo, muitas vezes de forma mecânica, mas a Escola Clássica inclui o ser humano no processo e estudou a organização como um sistema em que, todas as partes devem estar em plena sintonia.

Também na administração científica tiveram as primeiras idéias de incentivos aos empregados, tais como o pagamento por peça por produtividade, por tarefa ou mesmo com a idéia de participação dos empregados nos lucros das empresas, que até os dias atuais é discutido sua implantação. Mas, através destas idéias dos clássicos da administração Taylor e Fayol e outros que inspiram o surgimento das escolas de relações humanas, e um melhor relacionamento entre operário e patrão.

Movimento de relações Humanas, descobriu que os teóricos que buscam a eficiência do trabalhador precisam levar em conta as dimensões humanas do trabalho, e revelaram que a produtividade do trabalho estava relacionada às variáveis sociais e psicológicas e o trabalho em si, e direcionaram a atenção dos administradores aos sentimentos dos trabalhadores como uma fonte de melhoria de produtividade e sucesso em administração, o que levou ao surgimento das teorias sobre motivação e estudo do comportamento humano nas organizações.

6. TEORIAS MOTIVACIONAIS

A discussão sobre motivação e suas teorias afloram com maior vigor na sociedade industrial.

O modelo de produção gerou uma nova relação entre capital e trabalho, que trouxe consigo as questões da ética no trabalho, da produtividade, da competição, das necessidades dos indivíduos envolvidos no processo e suas diferentes motivações.

Três teorias foram formuladas nos anos 50: A Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, A Teoria X e Y, de Douglas McGregor, e a Teoria da Motivação/Higiene, do Psicólogo Frederic Herzberg. Apesar de não aceitas por unanimidade sob alegação de falta de maior confirmação científica e prática.

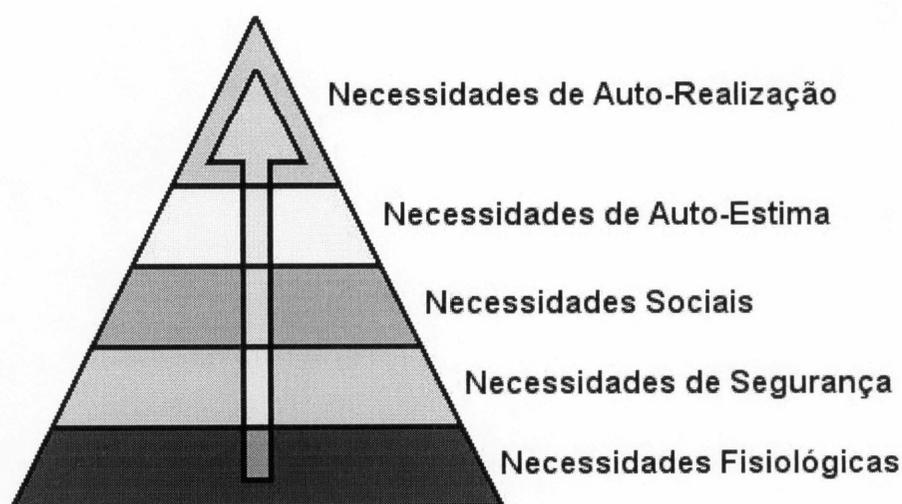
6.1. HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Maslow (1908-1970), formulou a teoria da hierarquia das necessidades humanas que provavelmente é a teoria que recebeu maior atenção por parte dos administradores. Esta teoria parte do princípio de que os motivos do comportamento residem no próprio indivíduo. Na teoria apresentada por Maslow, as necessidades estão apresentadas em níveis, numa hierarquia de importância e influência do comportamento humano. Essa hierarquia compreende desde aquelas necessidades consideradas como básicas ao bem estar físico (fisiológicas) até aquelas de ordem superior (auto-realização).

Para Maslow, o indivíduo é um ente organizado e integrado, que possui necessidades; porém, estas necessidades são componentes do todo e não apenas de suas partes. Saciar a fome não significa atender só a vontade do estômago, mas alerta do organismo que poderia morrer caso não fosse alimentado.

Nossos desejos e necessidades, para Maslow, se manifestam numa sucessão de meios e fins, de tal forma que o atendimento de uma necessidade sempre acaba mostrando que outros itens, igualmente importantes para o indivíduo, ainda terão que ser atingidos.

A hierarquia das necessidades de Maslow foram dispostas conforme sua importância. Essa hierarquia pode ser vista como uma pirâmide, onde na base encontra-se as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo estão as necessidades mais elevadas (necessidades de auto-realização). Estas necessidades foram descritas conforme segue.



6.1.1. Necessidades fisiológicas

Constituem o primeiro nível de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Costumam ser as mais intensas enquanto não forem de alguma forma satisfeitas. São as necessidades humanas básicas para a própria subsistência, isto é, alimento, roupa, moradia, etc. O

primeiro objetivo de uma pessoa é a garantia de sua sobrevivência bem como a de sua família garantindo as condições básicas de sobrevivência.

6.1.2 .Necessidades de segurança

São as necessidades de estabilidade, proteção, de estar livre do medo do perigo físico e da privação das necessidades fisiológicas básicas. Em alguns casos específicos, podem significar uma carência de ordem, de leis, de limites. Podem ser chamadas também de necessidades de auto-reserva. Além das necessidades do aqui agora, tem a preocupação com o futuro e está relacionado com a sobrevivência das pessoas. As necessidades de segurança surgem, quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Estas necessidades e de grande importância para as pessoas, tendo em vista sua relação de dependência com a organização onde as ações e decisões gerenciais incoerentes podem provocar insegurança nas pessoas quanto a sua permanência no emprego.

6.1.3. Necessidades sociais

Quando as necessidades fisiológicas e de segurança estão relativamente satisfeitas, tenderão a surgir desejos de relacionamentos com outras pessoas e outros grupos de pessoas; o desejo de pertencer e ser amado, o qual pode ser entendido como a vontade de possuir amigos, de ter quem nos queira bem, a necessidade de possuir um lugar num grupo de pessoas, de ser apreciado e ter quem nos apóie e prestigie. Maslow afirma que, as pessoas que frequentemente mudam, em função de seus empregos, sentem com maior intensidade de pertencer e de ser amadas.

6.1.4. Necessidades de estima

Após a fase de participação, normalmente a pessoa não quer ser apenas mais uma na multidão; ela deseja ser reconhecida, admirada e respeitada. A satisfação das necessidades de estima produz sentimento de confiança em si mesmo, prestígio, poder, controle. A pessoa começa a sentir que é útil e influencia o seu meio. Alguns não conseguem satisfazer suas necessidades de estima através de um comportamento construtivo. Se suas necessidades de estima forem frustradas, os indivíduos podem adotar comportamentos destrutivos ou irresponsáveis para satisfazer seus desejos de atenção.

6.1.5. Necessidades de auto-realização

Estão no topo da hierarquia. É a necessidade que as pessoas têm de expandir seu próprio potencial, tornando-se aquilo que se é capaz. Para CHIAVENATO (1998, p.81), "as necessidades de auto-realização estão relacionadas com a autonomia, independência, autocontrole, competência e plena realização, daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais."

A necessidade de auto-realização, orienta para o desenvolvimento integral da potencialidade individual.

Maslow salienta que uma vez satisfeita uma determinada carência ou necessidade, ela perde seu potencial enquanto força motivadora de comportamento. Entretanto, a hierarquia não segue exatamente a ordem descrita por Maslow, podendo variar de pessoa para pessoa. A pirâmide de necessidades nada mais é do que um padrão típico, que acontece na maioria das vezes. Um nível de necessidades não precisa estar totalmente satisfeito para que surjam outras necessidades. Em verdade, a grande maioria das pessoas está parcialmente satisfeita em um ou outro

nível, sendo que as necessidades fisiológicas e de segurança são as que devem estar plenamente satisfeitas.

Para DAVIS e NEUSTRON (1992,p.53), o modelo de hierarquia das necessidades de Maslow, propõe essencialmente, que as pessoas tem necessidades que desejam satisfazer-las, e aquelas já atendidas não tem mais a força motivacional das não atendidas. E, enfocando especificamente o contexto atual dos empregados, sugere que estes estão mais entusiasticamente motivados por aquilo que estão buscando do que aquilo que já tem. Agirão de alguma forma para proteger o que já conquistaram, mas o maior entusiasmo e motivação estará focado na procura e perseguição de algo a mais.

Esta forma de interpretação traz subsidio importante para as administrações atuais na identificação de fatores que motivem seus empregados e parceiros. Ainda de acordo com os autores acima, o modelo de Maslow tem suas limitações.

As pesquisas não confirmam a presença das cinco categorias especificadas por Maslow, nem tão pouco a sua progressão e ainda sugerem dificuldades filosóficas para estudá-lo e interpretá-lo.

Cabe ressaltar, que os autores acima, analisam a teoria de Maslow, dentro de um contexto capital/trabalho e empregado/empregador, próprio da era industrial e a relação trabalho/recompensa tomou por padrão universal este modelo.

6.2. Teoria X e Teoria Y

Também nos anos 60 Douglas McGregor, propôs duas visões distintas a respeito do Comportamento Humano Nas empresas. Uma visão basicamente negativa, a chamada Teoria x , e outra visão basicamente positiva chamada teoria y.

Para fazer uma análise da motivação na visão de McGregor, pode-se ter como base a estrutura de Maslow, a teoria X supõe que as necessidades de ordem inferior dominam as individuais, e a teoria Y supõe que as necessidades de ordem superior e que dominam. O próprio McGregor acreditava que os pressupostos da teoria Y eram mais válidos que os da teoria X, assim, ele propunha que a participação na tomada de decisão, funções desafiadoras e com responsabilidades e boas relações no grupo, iria proporcionar a motivação no trabalho.

6.2.1. Pressuposições da teoria X

1. O ser humano, de modo geral tem uma aversão essencial ao trabalho e o evita sempre que possível.

Essa pressuposição tem raízes profundas, no castigo de Adão e Eva, por terem comido a fruta da Árvore do conhecimento, foi a expulsão do paraíso e a condenação a um mundo onde tinham que trabalhar para viver.

A ênfase dada pela gerência à produtividade, ao conceito de “uma boa média de trabalho por dia” aos males da operação tartaruga e da sonegação do produto, aos prêmios para o melhor desempenho – conquanto tenha uma lógica em termos dos objetivos das empresas reflete uma crença subjacente de que a gerência deve agir de forma a neutralizar uma inerente tendência humana a fugir do trabalho.

Para muitos gerentes, a evidência da verdade dessa pressuposição seria incontestável

2. Devido a essa característica humana de aversão ao trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida, ameaçada, de punição para que se esforce no sentido concepção dos adjetivos organizacionais.

A aversão ao trabalho é tão forte, que nem mesmo a promessa de recompensas é geralmente suficiente para vencê-la.

As pessoas aceitam as recompensas e as exigem cada vez mais elevadas, mas isso não basta para produzir esforço necessário, só a ameaça de punição terá efeito.

3. O ser humano de modo geral, prefere ser dirigido, quer evitar responsabilidade, tem relativamente pouca ambição, e quer garantia acima de tudo.

Os empresários ou gestores, que se baseiam na teoria X adotam um estilo de administração duro, rígido e autocrático e que se limita fazer com que as pessoas trabalhem dentro de esquemas e padrões previamente planejados e organizados, tendo em vista exclusivamente os objetivos da empresa, e não das pessoas, as pessoas são vistas como meros recursos físicos.

Assim a gestão, caberá o papel de incentivar e concentrar seus esforços em modificar seus comportamentos para atender as necessidades e objetivos da empresa para isso as pessoas devem ser coagidas, controladas, recompensadas e punidas .

Como as pessoas esperam recompensas a curto prazo, a empresa utiliza incentivos econômicos proporcionando recompensa para o bom trabalho e punição para aquelas pessoas que não se dedicam para a realização do trabalho.

6.2.1. Pressuposições da teoria Y

No outro extremo, está a teoria Y que se baseia nas seguintes concepções a respeito da natureza do ser humano.

1. O dispêndio do esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo e o descanso.

O ser humano comum não detesta, pôr natureza o trabalho, dependendo de condições controláveis. o trabalho pode ser uma fonte de satisfação (e será voluntariamente realizado) ou uma fonte de punição (e será evitado, se possível)

2. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais.

O homem está sempre disposto a se auto dirigir e se auto controlar a serviço de objetivos com os quais se compromete.

3. O compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas a sua concepção.

A mais importante dessas recompensas, é a satisfação do ego e das necessidades de auto afirmação, que podem ser produtos diretos do esforço feito em vista dos objetivos organizacionais.

4. O ser humano comum aprende sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como a procura-las.

A recusa de responsabilidades, falta de ambição e a busca de garantia são, geralmente conseqüências da experiência, e não características humanas inatas.

5. A capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa .

6. nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano comum estão sendo parcialmente usadas.

Para McGregor, as pressuposições da teoria y na estratégia gerencial, são nitidamente diferentes da teoria x, são dinâmicas indicam a possibilidade de crescimento e desenvolvimento humano; não apresentam como forma absoluta de controle mas, para a necessidade de adaptação seletiva, elas apontam o ser humano não só como mão de obra mas, como recurso de reais potencialidades.

E as pressuposições da teoria y ressaltam que sucesso da colaboração humana, depende da capacidade da direção em descobrir como fazer atuar o potencial, representado pelos recursos humanos, a teoria x é utilizada como desculpa para um desempenho ineficiente da organização, que seria derivada à natureza dos recursos humanos com os quais temos de trabalhar. Para a teoria y, o problema está na direção (gestão). Se os empregados são preguiçosos, e não gostam de assumir responsabilidades, intransigentes, não criativos e não querem cooperar, a teoria y sugere que as causas se encontram nos métodos de organização e de controle empregados na administração.

A teoria x e a teoria y são considerados dois extremos de um continuum envolvendo uma enorme variedade de estilos administrativos que apresentam desde uma administração autocrática a uma administração democrática e participativa, o ideal seria as organizações trabalharem com os pressupostos da teoria y chegando a um nível de comprometimento e participação com um real aproveitamento das potencialidades humanas porém, quando, a mudanças do estilo x para y, deverá acontecer de forma gradual.

A adaptação do comportamento das pessoas, muitas vezes os maiores obstáculos estão em mudar a cabeça das pessoas,

principalmente daquelas, que detém algum poder sobre outras e estão habituadas a certas regras adotadas.

6.3. TEORIA DA MOTIVAÇÃO E HIGIENE

A teoria da motivação /higiene foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg.

Na crença de que um indivíduo possui uma relação básica com o seu trabalho e que relacionado as suas atitudes poderá determinar seu sucesso ou fracasso.

Herzberg, começou a levantar dados sobre atitudes em relação ao trabalho que permitisse deduzir hipóteses sobre o comportamento humano. A teoria da motivação/higiene resultou da análise de um estudo inicial realizado pôr Herzberg e seus colegas no serviço psicológico de Pittsburg.

Estudo inclui numerosas entrevistas com engenheiros e contadores de onze industrias de Pittsburg.

Os entrevistados eram perguntados sobre que tipo de coisas os deixava infelizes ou insatisfeitos e que tipo de coisas os deixava felizes e satisfeitos no trabalho.

Após analisar os dados dessas entrevistas, Herzberg concluiu, que as pessoas têm duas categorias de necessidades, essencialmente independentes entre si e que influenciam o trabalho de maneiras diferentes.

Observou que as pessoas satisfeitas com o seu trabalho estavam preocupadas com o ambiente em que trabalhavam, Pôr outro lado, Quando se sentiam bem no trabalho, Tratava-se do trabalho em si.

Herzberg chamou a primeira categoria de necessidades de fatores de higiene manutenção, higiene porque descrevem o ambiente das pessoas e têm a função primária de prevenir a insatisfação no trabalho,

manutenção porque nunca estão completamente satisfeitos, ou seja, precisam ser mantidos continuamente.

A Segunda categoria de necessidades chamou de motivadores.

Como fatores de manutenção não fazem parte do trabalho em si, mas estão relacionados com as condições em que é realizado, e observou que os fatores de higiene não produziam um aumento na capacidade de produção do trabalhador apenas impediam perdas no seu desempenho, pôr causa de restrição ao trabalho o que levou denominar esses fatores de manutenção.

6.3.1. FATORES MOTIVADORES

Os fatores de satisfação que envolvem sentimentos de realização, de crescimento profissional e de reconhecimento que se podem experimentar num trabalho desafiante e pleno de sentidos, chamou-se motivadores, termo usado pôr Herzberg pôr parecer capazes de gerar satisfação no trabalho.

Resultando num aumento na capacidade de produção das pessoas.

6.3.2. FATORES HIGIÊNICOS

No trabalho fatores intrínsecos, como realização, reconhecimento, e responsabilidade, estavam relacionados à satisfação no trabalho.

Quando as pessoas pesquisadas se sentiam bem em suas funções, elas tendiam a atribuir essas características a si mesmas.

Quando estavam insatisfeitas, elas tendiam a citar fatores extrínsecos, como política e administração da empresa, supervisão, relacionamentos interpessoais e condições de trabalho.

Segundo Herzberg, os dados sugeriam que o oposto de satisfação não é insatisfação, eliminar características ligada a insatisfação de uma

função não faz o trabalho necessariamente satisfatório, e propôs que suas descobertas indicavam a existência das seguintes relações: o oposto de “satisfação” é não satisfação e o oposto de insatisfação é não insatisfação.

De acordo com Herzberg os fatores que levam à satisfação no trabalho, são diferentes daquelas que levam à insatisfação no trabalho. Assim, quando procuram eliminar fatores de insatisfação no trabalho podem conseguir trazer harmonia ao local de trabalho, o que é diferente de motivação ou seja apenas reduz conflitos no ambiente, em vez de motivar os empregados.

Como não motivam os empregados, os fatores que criam insatisfação no trabalho, foram caracterizados por Herzberg como fatores Higiênicos. Quando estes fatores são adequados, as pessoas não estarão insatisfeitas; no entanto, elas não estarão satisfeitas.

Para motivar as pessoas em seus trabalhos, Herzberg sugeriu ênfase aos fatores motivadores, aqueles que aumentam a satisfação no trabalho.

Embora seja questionável a teoria de Herzberg, sua teoria trouxe uma nova visão para motivação, questiona alguns métodos utilizados pelos administradores, como motivadores, e dá uma nova visão a motivação, através desta teoria levou muitos estudiosos do comportamento humano nas empresas e administradores a refletir sobre seus pensamentos e atitudes e a desenvolver novas teorias sobre motivação humana.

Herzberg bem como Maslow e McGregor com suas teorias e pesquisas iniciaram a reflexão sobre o fator humano no trabalho, algumas vezes com a preocupação em aumentar a produtividade mas, também despertou preocupação com o lado humano do empregado seus desejos suas necessidades pensando em como o empregado trabalhar mais e melhor porém, esse trabalhador tem sonhos e desejos, que o trabalho

devera proporcionar-lhe, possibilidades de realiza-los e quando o indivíduo sai em busca seus objetivos não mede esforço para alcança-lo.

Essas teorias procuram identificar fatores que transformam o ambiente de trabalho desde formas punitivas as mais democráticas e procurando melhorar as relações patrão empregado dentro da organização.

7. MOTIVAÇÃO E GESTÃO

Para CHIAVENATO (1992, p. 154), O Gerente tem um papel fundamental na motivação das pessoas. Aliás, a motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais.

Indiferente do tamanho da organização, ramo de atividade ou área de atuação, cada pessoa que faz parte da organização, coloca em seu trabalho de forma consciente ou inconsciente, seus sonhos objetivos ou meios para realiza-los, por este motivo e papel do gestor conhecer os membros de sua organização ou área de atuação para a partir daí, definir objetivos e metas, que vão além dos objetivos da empresa, mas ao atingir os objetivos da empresa proporcione, crescimento e desenvolvimento das pessoas que fazem parte do processo. Isto ocorre quando a empresa tem missão clara e compreendida por todos que estão envolvidos no processo, onde cada um vê em seu trabalho parte integrante do processo para chegar ao objetivo final, e tem orgulho de dizer, que faz parte da organização.

Motivação tem raízes no indivíduo, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo

Motivação é um estado de espírito positivo que permite ao indivíduo a realização de tarefas, do cargo e ao seu pleno potencial.

Para AQUINO (1970, p.239), é a gasolina interior para enfrentarmos os desafios da função e da organização, “É a paixão com que o indivíduo exerce uma missão alcançando satisfação quando os objetivos são alcançados.

A preocupação com a motivação, Começou a partir dos estudos de Elton Mayo. Eles atestam o desejo da convivência por parte dos operários de participarem de grupos informais, agradável e propício à resolução de seus problemas.

A partir de Mayo, outras pesquisas foram realizadas com o objetivo de analisar os efeitos de supervisão na conduta dos colaboradores, pois a

maneira e o estilo de um líder conduzir sua equipe tem enorme influência no desempenho dos colaboradores e na busca de resultados.

Atualmente vemos preocupações das empresas com o relacionamento entre operários e o gestor, é comum empresas realizarem pesquisas de clima organizacional onde o empregado, avalia as condições de trabalho, o ambiente interno o relacionamento entre empregados e o gestor, empresas abrem espaço participativo, onde os empregados podem apresentar suas idéias críticas e sugestões, tendo a oportunidade de colaborar e ser alguém dentro da engrenagem organizacional, e não uma simples peça do sistema.

A motivação não se implica apenas em ambientes organizacional, ou ambiente externo. Os fatores individuais e de personalidade também são importantes.

Para o gestor, é fundamental o conhecimento do perfil do trabalhador e das situações concretas de vida, sob as quais vive. Por isto é necessário a realização de pesquisas motivacionais, para que os estímulos não sejam concedidos a partir de pressupostos tradicionais.

Os processos modernos alavancam fortemente as competências individuais das pessoas que os executam. Durante muito tempo, as empresas não se preocupavam com a capacitação de pessoal, depois passaram a valorizar o treinamento do pessoal operacional, inclusive com recurso para a redução de erros e de custos de produção e, mais recentemente, têm passado a se preocupar com a capacitação do pessoal que, gerencia os seus recursos e produz através desses mesmos recursos.

Por outro lado, a capacitação do pessoal geralmente se deu de maneira pontual, frequentemente fora do ambiente de trabalho e com pequena abrangência. O que se exige hoje é a capacitação pelo aprendizado contínuo, incorporando, experiências e novos conceitos às pessoas.

Muitas empresas têm obtido resultados notáveis organizando-se em função de pessoas e projetos, agrupando seu pessoal em times e dando a eles autonomia sem precedentes. No entanto, trabalhar eficazmente em grupos não é intuitivo. Para terem sucesso em suas novas atividades, empregam e dotam as pessoas de novos conhecimentos, habilidades e novos comportamentos, desde a compreensão de processos inteiros até a solução de problemas e a demonstração de iniciativa. Precisarão também, aprender a trabalhar em grupos.

Por outro lado os novos empregados não aceitam nem precisam das formas tradicionais de supervisão e gerência. Em vez disto, eles precisam de técnicas e orientação, que, infelizmente, a maioria dos gerentes tradicionais não estão preparados para prover. Assim além de novos trabalhadores, deveremos preparar novos gestores para desafios que eles ainda estão começando a enfrentar.

Estamos assistindo um montagem de uma democracia de mérito, observando as empresas que baseiam seu sucesso na atração, seleção e manutenção de quadros compostos quase que exclusivamente por pessoas brilhantes.

No decorrer da existência humana, a visão de trabalho foi se alterando, delineando o perfil desejado para atender a sociedade. É preciso atender a visão histórica do que é trabalho e por que se trabalha a fim de fazer uma análise do comportamento humano nas organizações. É preciso ter uma visão macro, para se evitar algum viés que venha distorcer esta análise. Portanto entender o comportamento humano nas organizações parte do entendimento do que é trabalho.

O trabalho além do aspecto individual de auto-realização, é também fundamental para que se efetive os processos de estratificação e mobilidade social. Portanto vê-lo somente no aspecto trabalhador trabalho é enveredar-se em uma visão simplista e ingênua. Assim como vê-lo somente do lado Psicológico também o é.

A relação homem com o trabalho pode ser de coação (manipulação) ou de comprometimento dependendo de como se trabalha suas necessidades básicas.

Para BERGAMINI (1997 p.23), Se antes, o desafio do gestor era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, atualmente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já trás, de alguma forma, dentro de si, sua próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivadoras inerentes as próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional.

Tendo em vista que as pessoas passam maior parte de seu tempo nas organizações, conclui-se que o trabalho não é um ato mecânico. Quando o trabalho torna-se mecânico, o empregado sente-se ferido e desrespeitado a sua auto estima.

Portanto o ambiente organizacional afeta a personalidade dos indivíduos. É preciso que este seja sadio. Para tal faz-se necessário, administração centrada no individuo. O que não é tão fácil de ser vivenciado, pois interfere na relação de dominador e dominado, tão comodamente assumida por nós. Tornar o indivíduo maduro requer quebrar paradigmas internos e externos.

O Comportamento Humano nas empresas é mais saudável quando há consonância dos objetivos, metas e finalidade organizacional com os valores e normas grupais. O equilíbrio organizacional depende do equilíbrio dos indivíduos e das relações estabelecidas entre estes e as organizações. É preciso repensar o paradigma de causa e efeito que valoriza partes, em detrimento do todo. É preciso aprender a visão sistêmica.

O indivíduo entra na empresa e através das trocas sociais vai incorporando valores do grupo e das organizações.

As relações estabelecidas no ambiente de trabalho nos leva a crer que, a conduta é caracterizada por um conjunto de condicionamento e aprendizado, que afetam sistematicamente as interações sociais e profissionais, mantidas no ambiente de trabalho. As experiências fora da empresa, a classe social e a categoria profissional a que pertence, fornece dados comportamentais para a ação do indivíduo. Portanto a ação humana é o resultado de suas vivências sociais, desde o nascimento que irão interferir na formação de seu caráter, bem como sua personalidade.

As pessoas são fundamentalmente diferentes. Uma proposta empresarial que se situa na visão humana, tem notória probabilidade de eliminar conflitos. Tendo em vista que ira criar valores como cooperação e comprometimento.

Para isto, é preciso que se atente para o resultado do trabalho na vida do indivíduo. Se este gerar insatisfação, surgem os conflitos. A consequência disto é stress individual e organizacional.

Esta insatisfação é reduzida a índices baixos, quando o enfoque organizacional é para o indivíduo. A qualidade de vida passa a ser uma das principais metas para que se atinja a missão da empresa. É preciso rever a relação de poder/ autoridade. O poder mal utilizado leva a falta de participação, quando tomada de decisão inerente ao processo de trabalho. A pessoa age como máquina, sem criatividade.

Para MARDEGAN (1995), ainda hoje muitas empresas estão impregnadas daquele velho conceito da revolução industrial, que considerava o homem mecânico, domável e dirigível. E, mesmo as organizações que já realizaram alteração na maneira de gerir seus negócios ainda não se convenceram de que o grande diferencial de qualquer mudança será o ser humano, e que somente com a intensa participação desse, será possível atingir os desafios de mercado.

A forma de expressão do poder não é o único vilão, que gera insatisfação, é preciso rever a satisfação do cargo, e a valorização do trabalho. Para que o homem possa participar com seu trabalho no desenvolvimento organizacional. O trabalho deve proporcionar o desenvolvimento do ser humano, além do aspecto profissional deve vê-lo numa perspectiva integrada, se assim ocorrer o clima organizacional será sadio, porque os envolvidos são sadios, isto é, motivação, os padrões de comunicação, os estilos de liderança, os padrões de desempenho estão a serviço da qualidade de vida.

Pensando em uma organização sadia, com colaboradores motivados, idealizamos aquela onde, cada empregado trabalha feliz porque não há excesso de burocracia, há total valorização do ser humano, pois participa das decisões, tem autonomia, é a gestão participativa. Nesta organização, a missão organizacional é clara e do conhecimento de todos, portanto ao surgirem problemas as causas são logo reconhecidas e atacadas. Pode-se dizer que nesta organização, o clima surge desta sinergia de pessoas felizes, tornando esta organização, diferente das demais.

Para BERGAMINI(1997 p.23),“as organizações empresariais são forçadas a não aceitarem mais a suposição de que o trabalho seja por natureza desagradável. Pelo contrario, ele realmente tem sentido para as pessoas à medida que se reconheçam naturalmente envolvidas por ele. A motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade. A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele.”

A Motivação é uma das poucas palavras que pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de qualquer organização, em qualquer hierarquia – do auxiliar a presidência. A Motivação de uma pessoa

depende diretamente da força de seus motivos para enfrentar ou não as batalhas por esta ou aquela conquista.

O Gestores que estimulam os colaboradores a identificarem seus motivos e a lutarem pelo seus objetivos, muitas vezes estão dando um ambiente em que os objetivos adequados estão disponíveis para a satisfação das necessidades de seus colaboradores.

Percebe-se, por tanto, que a função do gestor nem sempre é o de estabelecer objetivos para seus subordinados. Pelo contrario, muitas vezes, é possível aumentar a produtividade dos funcionários possibilitando a eles um ambiente de dialogo, onde a participação no estabelecimento de seus objetivos é exigida.

Quando há esta participação, as pessoas tendem naturalmente a uma dedicação proporcionalmente maior, do que se o gestor tivesse estabelecido sozinho todos os objetivos de seus colaboradores.

8. FATORES QUE LEVAM A FALTA DE MOTIVAÇÃO

Para ROBBINS (2003 p.28), Se os funcionários não estão motivados, a culpa é dos gerentes e das práticas organizacionais, não dos funcionários!

Quando se vê caso de projetos mal defendidos, ausência de qualquer política de apoio e desenvolvimento dos funcionários, sentimento generalizado de injustiça, falta de perspectiva de crescimento e desenvolvimento profissional, quando os funcionários não se sentem envolvidos no projeto. Todos estes fatores levam a falta de motivação.

Quando há falta de envolvimento da equipe nos projetos, isto ocorre devido ao fato dos gestores, não apresentarem o porquê dos projetos, o que significa o resultado para a empresa e para cada um dos membros da organização. A falta de honestidade e franqueza faz com que as pessoas não se ajudem e nem se mobilizem para a mudança, não se envolvendo nos projetos.

Muitas vezes os gestores falam de mudança radical e da necessidade de mudar, mas, não apresentam para os colaboradores de maneira concreta, o impacto que as mudanças podem gerar para os profissionais, em que serão envolvidos e nem se quer, os envolvem nas decisões. Por outro lado não adianta exigir comprometimento, se os colaboradores não visualiza de forma clara, os benefícios que tal comprometimento trará para seus objetivos pessoais.

Todo processo de mudança, ou implantação de um novo projeto, deve partir do envolvimento de todos, que de forma direta ou indireta, fazem parte do processo, é impossível conseguir comprometimento se as pessoas que executam não sentem-se envolvidas e responsáveis pelos projetos.

Muitos gestores tem dificuldade em delegar competências, tem se percebido em varias organizações que na delegação de competência, há

algumas dificuldades a serem transpostas. Será que o profissional a que e dado determinada responsabilidade tem liberdade para agir e tomar decisões durante a execução do projeto, ou apenas seguem os caminhos pré-determinados pelo superiores?

Sintomas de crise do ponto de e vista empresarial: Falta de produtividade, alienação, acidentes de trabalho, alcoolismo, perda de qualidade. Bem como, condições de trabalho inadequadas, chefes autoritários, falta de perspectiva profissional, pouca autonomia, são fatores que interferem na motivação e no comprometimento dos funcionários.

É preciso deixar claro para todos, quais os benefícios que a mudança trará.

Geralmente o que acontece é o contrario: O clima de insegurança, medo de perder o emprego, angústia e receios tomam conta do ambiente.

Mudança de procedimento não se faz na aparência, com campanhas de motivação de diretoria, mas sim na mudança de atitude, mas não somente na atitude no papel do profissional, mas sim uma mudança de idéias.

9. FATORES GERADORES DE MOTIVAÇÃO.

Cada gestor devera conhecer sua equipe e o que cada um espera da empresa, quais seus sonhos individuais e só depois poderá pensar e motivar sua equipe, tendo como base as teoria sobre motivação, sem pensar em aplicar uma teoria como método infalível na motivação, mas, poderá a partir delas e do conhecimento de sua equipe, identificar fatores que motivam sua equipe ou mesmo aqueles que, não motivam, mas, a ausência ou perda destes fatores, geram insatisfação.

Toda pessoa busca em seu trabalho forma de auto-realização ou meios de satisfazer suas necessidades independente do nível de atividade, classe social ou nível hierárquico, quando esta visível esta possibilidade a pessoa, transforma suas atividades em fonte de realização, na busca de seus objetivos pessoais, estará motivada para novos desafios e vê as metas da empresa como metas pessoais e é capaz de visualizar oportunidades de crescimento e desenvolvimento, em suas atividades. Para que isto aconteça os gestores terão que agir de forma transparente, tendo senso de justiça, através do reconhecimento pelo êxito de cada um e propondo condições para que cada um desenvolva e aplique suas potencialidades.

Para que o gestor contribua para a motivação de sua equipe, o mesmo deverá ser o primeiro a estar motivado, em cada projeto ou desafio apresentado a seus colaboradores, deverá, estar convencido da importância do mesmo e convencer os demais membros da equipe de seu entusiasmo, pois é difícil fazer alguém acreditar em algo que a própria pessoa não acredita, e esta credibilidade é transmitida através das atitudes do gestor, do seu envolvimento, comprometimento e entusiasmo.

10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo da motivação passa principalmente pelo estudo dos comportamentos, condutas e dos aspectos psicológicos do trabalhador frente as situações do trabalho e de sua vida como um todo. O ser humano nas organizações deve ser analisado como um todo, pois sua vida pessoal, suas crenças, sonhos e aspirações, bem como traumas e desilusões afetam sua vida profissional. O estudo da motivação e do comportamento humano no trabalho deve ser visto além da aceitação ou não das teorias mas, ver cada teoria ou pesquisa, sobre motivação como uma ferramenta para a gestão de pessoas. É papel do gestor identificar em cada colaborador, membro de sua equipe ou organização suas necessidades e o que cada um espera da organização, bem como os motivos que os levaram a fazer parte da mesma, pois só através do conhecimento das pessoas e que poderá motivar ou não sua equipe, é possível transformar a atividade em fonte de realização ou meios para tal. Para que haja motivação no exercício de suas atividades deverá haver relação entre a mesma e os objetivos do empregado ou colaborador.

Na administração científica e escola clássica, embora como meros meios de produção, pela primeira vez foi estudado o comportamento humano nas organizações e sua importância no processo produtivo e que para obter melhores resultados do trabalhador deveria identificar pessoas certas para cada tipo de atividade, logo pode identificar que as pessoas tem habilidades diferentes e o seu desempenho está relacionado ao tipo de atividade que exerce bem como segundo os estudos da administração científica, aos resultados proporcionados pela mesma.

Através do estudo das relações humanas e das teorias da motivação verificou-se que, o ser humano é um ser de necessidades, embora cada um possua necessidades diferentes e níveis diferentes, mas cada um independente da atividade ou nível hierárquico busca satisfazer suas necessidades através do trabalho.

Logo, definir se um trabalhador está motivado ou motivar uma pessoa, é tarefa bastante complexa, as pessoas vivem em constante busca de suas realizações, da independência, liberdade e qualidade de vida, porém para muitos isto só será alcançado quando também os gestores se conscientizarem da importância dos

objetivos de cada colaborador, fazendo de cada projeto ou atividade um objetivo a ser alcançado pela empresa ou organização mas, também relacionar aos objetivos de cada membro ou colaborador, pois os objetivos empresariais só serão alcançados com o trabalho de pessoas motivadas que visualizam em seu trabalho espaço ou meios para alcançar seus objetivos individuais.

Toda organização existe para conquistar a satisfação dos clientes mas, para que haja satisfação dos clientes é necessário conquistar a satisfação das pessoas que cuidam deles e que fazem parte desta organização, quando os empregados estão satisfeitos em suas atividades e sentem-se reconhecido, leva esta satisfação para fora da empresa, é capaz de recomendar seus produtos e serviços pois, é ele o primeiro a acreditar nos resultados e produtos do seu trabalho.

Toda a gestão que utiliza da motivação como instrumento de gestão, busca a satisfação mútua, pois reconhece que cada organização é composta por pessoas e indiferente da tecnologia aplicada aos processos produtivos, que também é de fundamental importância para o crescimento e desenvolvimento das organizações, mas, antes de tudo precisa de pessoas envolvidas e comprometidas com o processo, que conheçam a missão da empresa e se identificam com a mesma. É comum nas empresas modernas realizarem freqüentes pesquisas de satisfação dos clientes bem como pesquisa de clima organizacional, geralmente os resultados apresentam relação entre ambos, ou seja se os clientes estão satisfeitos, a razão vem de dentro da organização, da satisfação, competência e do reconhecimento de seus colaboradores. Logo é um desafio para a gestão proporcionar a seus colaboradores condições e ambiente geradores de motivações.

Este estudo, sobre motivação e comportamento humano nas organizações é recomendado a todos os gestores das diferentes organizações, independente da área de atuação.

Nas organizações modernas é indispensável que os gestores tenham habilidades para a motivação de pessoas, pois somente assim conseguira o sucesso e o comprometimento de toda a equipe nos projetos e desafios da gestão.

Como foi visto o estudo do comportamento humano é algo recente na história da administração, e apesar de vários estudos sobre motivação, o comportamento humano continua a ter grande interesse para administradores e estudiosos do comportamento humano, que busca na motivação o sentimento de que o trabalho não deve ser algo penoso e sim fonte de crescimento e desenvolvimento humano, eliminando no ambiente organizacional a resistência a mudança e os conflitos, entre capital e trabalho, patrão e empregado.

Motivação nas organizações tornou-se um desafio para a gestão, cabendo aos gestores a missão de proporcionar ambiente e condições que motivem e mantenham a motivação das pessoas nas organizações.

11. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1970.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

BERGAMINI, C.w. **Desenvolvimento de Recursos Humanos**. Ed. Atlas. São Paulo: 1990.

CHIAVENATO, Idalberto; **Gerenciando Pessoas**, São Paulo; Makon Books 1992.

DAVIS, K. NEUSTROM, J, w. **Comportamento Humano no Trabalho**. Editora Pioneira, 1986.

FAYOL, Henri, 1841-1925, **Administração Industrial e Geral**; tradução para o Português de Irene de Bojano e Mário de Souza. 9ª. Ed, São Paulo. Atlas. 1981

GELLERMAN, Saul W. **Motivação e produtividade**, Tradução Jordano Bruno Piubel. São Paulo: editora Melhoramentos, 1976.

HERSEY, Paul. BLANCHARD, Kenneth h. **Psicologia para Administradores: A Teoria e as técnicas da Liderança Situacional**. São Paulo: Pedagógica e universitária, 1986.

KONDO, Yoshio, **Motivação humana**, São Paulo, editora Gente, 1994.

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro, 1915 – **Motivação no trabalho** – Rio de Janeiro; Fundação Getulio Vargas, 1980.

MARDEGAN, E.J. A empresa inteligente: **O sucesso é o ser humano**. São Paulo: Gente, 1995.

MCGREGOR, Douglas. **O lado Humano da Empresa**, Martins Fontes, São Paulo, 1980

ROBBINS, Stephen P., 1943 – **A verdade sobre gerenciar pessoas**; tradução Celso Roberto Paschoa – São Paulo: Pearson Education, 2003

TAYLOR, Winslow F. **Princípios de administração Científica**, São Paulo, Editora Atlas, 1985.

WAGNER III, John A. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2002.