

MOTIVAÇÃO HUMANA NO TRABALHO

HUMAN MOTIVATION IN THE WORK

Cícero Félix da SILVA¹³⁵

RESUMO: A motivação constitui uma força a impulsionar as pessoas. De que forma a mesma influencia nas ações do ser humano no contexto organizacional? Teorias motivacionais tentam explicar o fenômeno da integração, envolvimento e engajamento do homem no mundo do trabalho. Tratando-se de ser humano, não se deve levar em consideração, vários fatores: aspectos pessoal, psicológico, psicossocial, realização profissional, entre tantos outros. Para Taylor a remuneração e os métodos de trabalho bem direcionados traduzem uma eficácia para as organizações. Talvez devido a seu pioneirismo, o elemento humano, ficou em segundo plano. Críticas, em decorrência dos resultados obtidos, surgiram e novas teorias ganharam ênfase na da teoria da motivação: Elton Mayo defende a idéia de que a atenção dada aos trabalhadores contribuiria para o seu comprometimento com os objetivos das empresas. Entretanto, o pioneiro nesse assunto, Maslow, conseguiu definir uma ligação entre os motivos humanos com o trabalho realizado pelo homem. Estabelece uma seqüência para as necessidades humanas; as pessoas estão mais propensas a realizarem-se plenamente, a participarem de um grupo social, de se sentirem valorizadas, como conseqüência do engajamento humano nas organizações que proporcionam recursos e condições para atenderem as necessidades de cada um. Herzberg aprofunda o assunto: trabalha a temática dos fatores e satisfatores; verifica-se que depende do momento em que as pessoas estão vivendo. Mc.Clelland define a teoria da realização: as

¹³⁵ Professor da Disciplina de Administração, na UNIMAR. Mestrando do Curso de Pós-Graduação da UNIMAR.

peessoas devem ser orientadas para atingirem sua realização. O assunto motivação ganha novas abordagens e reflexões com a teoria da expectativa de Victor Vroom: com a premissa de que o esforço gera recompensa; e a teoria do condicionamento de Skinner que trata do assunto sob o prisma estímulo-resposta, estabelece que a influência do meio sobre as pessoas é fator determinante do estímulo ou não-estímulo, obtendo-se resposta dada positiva ou negativa. Archer desenvolve nova visão: descarta a hierarquia de Maslow, traduz motivação como força interior, resultante de uma necessidade; e para ele a satisfação a extingue naturalmente; surgindo a necessidade de se criar um satisfator, que influencie, de alguma maneira, na motivação das pessoas, que destaque a necessidade e a satisfação são elementos pessoais e intransferíveis.

UNITERMOS

Motivação, Teoria da Expectativa, Teoria do Condicionamento, Motivação como força interior, Integração, Envolvimento, Engajamento.

SUMMARY

Motivation constitutes a strength which impels people how does it influence human being's action in the organizational context? Motivational theories try to explain man's integration, wrapping and engagement phenomena in the world pf working: taking into consideration the human being, it should be thought of many factors such as: personal, psychological, psychosocial, professional accomplishment aspects. For Taylor remuneration and the methods of well directed work mean organization efficeincy. May be for his pionerism. Its human side was in second plan. Because of its results, criticisms sprang up and new theories arose. In the starting theory of motivation, Mayo Defends the idea that attention given to workers contributed to their compromise with the aims of the enterprises. Under this aspect the pioneer Maslow stated a linking with the human reasons to the work done by man. He states a sequence for human needs. He observed people are most prone to fully accomplish themselves, to participate with a social group, to feel themselves valuable as a consequence of human engagement to the organization

which supply resources and conditions in order to attend each one needs. Herzberg fathoms the subject matter: he works with the theme of factors and satisfactors. He prove that it depends on the moment in which persons are living McClelland defines the theory of accomplishment. It was analysed the theories of Victor. Vroom's expectation theory, Skinner's conditioning theory under the optic of stimulus-answer, Maslow's theory about motivation as an inner force.

UNITERMS

Motivation, Expectation Theory , Conditioning Theory, Motivation as inner force

INTRODUÇÃO

Desenvolver qualquer programa dentro de uma organização envolvendo os Recursos Humanos é muito complexo. A pessoa humana, por natureza, é complexa, basta olhar para nós mesmos, para nosso interior, nossas angústias, medos, impulsos e insatisfações. Promover o equilíbrio e a satisfação das pessoas inseridas no contexto organizacional transformou-se em uma questão vital, primordial e básica para a manutenção e o crescimento de qualquer negócio. Convém ressaltar que o fator humano dentro de uma organização representa, antes de mais nada, o componente central de todo o processo, quer seja a organização responsável pela produção ou de serviços.

Pretende esse trabalho contribuir para a reflexão e questionamentos sobre o tema **MOTIVAÇÃO HUMANA NO TRABALHO**. É notório que teorias motivacionais têm-se sucedido, na tentativa de explicar o fenômeno da integração, envolvimento e engajamento do homem no mundo do trabalho. Percebemos, todavia, que se tratando de ser humano, há de se levar em consideração, vários fatores: aspectos pessoal, psicológico, psicossocial, realização profissional, entre tantos outros.

De que adianta estruturar tecnicamente uma organização, se isso não for seguido de uma política capaz de satisfazer as pessoas que compõem a estrutura organizacional?

Quantos empreendimentos são centrados na obtenção de

resultados? Muitos, e sabemos que, em um processo de avaliação, evidencia-se a necessidade de uma visão de conjunto, bem como a valorização de todas as partes do processo organizacional, fazendo com que recursos materiais, financeiros e humanos estejam integrados, buscando um objetivo comum.

“Se o trabalho vem de “*tripaliare*” que significa martirizar com o “*tripalium*” (instrumento de tortura), como mudar essa história, tornando-o fonte de prazer?”¹³⁶ Compete à organização criar condições e descobrir o que pode ou não motivar as pessoas que fazem parte do seu contexto.

Torna-se propósito deste texto promover uma reflexão sobre fatores motivacionais dentro e fora das organizações, numa tentativa de contribuir para a reflexão, no tocante à forma com que estes fatores contribuem para o processo de crescente expansão e desenvolvimento das organizações. A motivação e os fatores motivacionais são atenuantes de uma estrutura organizacional, que quer acima de tudo, a realização dos objetivos pessoais e organizacionais, e representam um dos aspectos centrais da relação entre empregado e empregador.

QUESTÕES FUNDAMENTAIS

A MOTIVAÇÃO ATRAVÉS DA REMUNERAÇÃO

É certo que, “isoladamente, o salário não se constitui como fator de motivação”¹³⁷. Para que este funcione como fator motivacional, é necessário que o sistema de remuneração tenha outros benefícios e utilidades, visando melhorar sempre a qualidade de vida dos empregados e de seus familiares, possibilitando, assim, uma melhor integração do funcionário à estrutura organizacional da empresa.

O funcionário precisa ter suas necessidades elementares atendidas e, através de um processo gradativo, vislumbrar

¹³⁶ BUENO, José Hamilton. *Manual do Agente de Mudanças: A era da qualidade*. 2. ed. São Paulo : LTR, 1995. p.279.

¹³⁷ PONTES, B. R. *Administração de Cargos e Salários*. São Paulo. LTr.1993. p.15

expectativas de crescimento profissional, dessa forma, atendendo outras necessidades que sucessivamente surgirão, uma vez que houve um crescimento.

Grandes transformações estão acontecendo em nossa sociedade, refletindo de forma direta nos recursos humanos. A velocidade com que ocorrem as mudanças faz com que todo o processo administrativo necessite de adequação constante, porém, o salário, independente das circunstâncias e do momento da história, sempre se posicionou como um reflexo claro e objetivo da valorização que a empresa tem pelo seu funcionário. Associado a uma política estrutural, em que um plano de carreira seja bem administrado, “o salário se tornará, sem dúvida, no carro chefe dos demais fatores que compõem a política de recursos humanos”¹³⁸ (sic), traçada pela organização. Neste contexto, a motivação torna-se essencial, pois é através dela que os planos e planejamentos traçados podem ou não atingir resultados satisfatórios.

Dentro de um plano de carreira, o funcionário vislumbra um desenvolvimento profissional, uma vez que há uma projeção positiva em relação ao seu futuro, porém, o aspecto mais importante de uma política adequada de cargos e salários, seguida de um planejamento de carreira é o fato de os empregados integrarem-se, com mais compromisso, nos objetivos organizacionais.

Constata-se, em princípio, que o salário é o elemento essencial para que as pessoas possam satisfazer suas necessidades elementares. Um emprego, um salário, uma determinada renda mensal proporciona certas segurança, pois um indivíduo com emprego, com carteira assinada, com comprovante de residência é melhor aceito na sociedade, o contrário ocorre àquele que se encontra desempregado, ou sobrevive com um subemprego. Por isso, é através do trabalho que se obtém a remuneração e é esta remuneração que proporciona a satisfação de diversas necessidades, quer sejam elas primárias (fisiológicas, segurança e sociais) ou secundárias (auto-estima e auto-realização).

¹³⁸ Idem. p.17

As pessoas desenvolvem um processo de satisfação de necessidades. A partir do momento em que uma necessidade é satisfeita, conseqüentemente, ela deixa de existir e, desta forma, uma outra toma o seu lugar. É assim que ocorre com as necessidades sociais, as de auto-estima e as de auto-realização. É claro que isso depende do momento e das circunstâncias em que as pessoas estão envolvidas. Sob esse prisma e levando-se em conta a realidade de cada um, é possível traçar um perfil dessas necessidades: “As diversas abordagens sobre a motivação humana destacam o conceito de necessidade e expectativa. Não basta considerar as necessidades como determinantes do comportamento do trabalhador; é preciso considerar também em que grau o mesmo percebe as condições existentes no ambiente organizacional, como facilitadoras ou não, para o alcance de seus objetivos e de suas necessidades”¹³⁹.

É fato que, num mesmo grupo social, encontramos indivíduos com necessidades diferentes, e uma mesma pessoa pode estar vivendo simultaneamente realidades diferentes no campo das necessidades básicas e secundárias. Num grupo de trabalho, há aqueles que procuram satisfazer necessidades básicas: fisiológicas, segurança e social. E de outro lado há aqueles que estão vivendo uma situação diferente, procurando a auto-estima e a auto-realização, ou em determinado momento uma pessoa pode estar voltada para suas necessidades elementares, enquanto que, em outro, ela busca satisfazer seu ego e realizar-se plenamente. Esta diversidade de necessidades torna a aplicação de uma política de recursos humanos bastante ampla e complexa.

A valorização do serviço prestado por um indivíduo é medida pela remuneração que o mesmo recebe. Assim, um plano de carreira, ao ser criado deve funcionar como uma política de recursos humanos que procure adequar pessoas aos cargos, motivá-las e criar expectativas de evolução dentro da estrutura organizacional da empresa e, não apenas, condicionar as pessoas

¹³⁹ KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano nas Organizações. O homem rumo ao século XXI*. São Paulo : Atlas, 1995. p. 16.

a uma realidade forjada no superficialismo e nas aparências, não satisfazendo as pessoas nos seus anseios elementares.

A partir da implantação de uma política de cargos e salários “é possível desenvolver outros planos como o de carreira, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e potencial e planejamento de recursos humanos”¹⁴⁰, promovendo assim, um clima de motivação e incentivo.

Os incentivos dados pelas organizações aos seus funcionários refletem-se no aumento da produtividade e numa melhor qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, bem como na satisfação das pessoas. Um sistema mútuo de cooperação e trabalho em equipe surge desse contexto. Entre as técnicas de incentivos mais utilizadas, podem-se destacar as competições, os oferecimentos de prêmios, benefícios, as melhorias nas condições de trabalho, os empregos de novas formas administrativas e desenvolvimento da participação dos funcionários nas decisões, nos lucros e resultados.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

A diversidade e a complexibilidade das organizações, bem como a constante busca pela excelência, dentro de um mercado cada vez mais competitivo, culminou na necessidade de se estudarem e compreenderem-se as múltiplas e complexas questões que envolvem o processo administrativo formado por pessoas e máquinas.

Desde o princípio da Administração, quando Frederick W. Taylor desenvolveu uma pesquisa científica para o ato de administrar, enfocando as tarefas, a partir do ponto de vista da produção, prevaleceu a concepção de que o ser humano é componente fundamental em qualquer processo de produção de bens ou de serviços. Taylor detectou ainda nesta pesquisa, que “o homem era preguiçoso e vadio”¹⁴¹, verificou também “a inexistência de uniformidade de procedimentos e ausência de

¹⁴⁰ PONTES, B. R. op. cit.,1993.

¹⁴¹ BUENO, José Hamilton. Op. cit., 1995. P. 47.

métodos e de critérios”¹⁴². Em sua concepção, ficou claro que o homem só é motivado por recompensas salariais ou só produz quando é coagido.

A teoria de Taylor baseou-se em tarefas e surgiu com o “intuito de racionalizar e especializar o trabalho, de reduzir a ociosidade e a fadiga, visando a melhoria da produtividade. Em sua concepção, o homem nada mais é do que objeto da economia”¹⁴³.

Henry Fayol, outro pesquisador no campo da administração, contemporâneo de Taylor, definiu as funções administrativas: prever, planejar, coordenar, comandar e controlar. Desenvolveu a teoria com base na estrutura militar, deu especial atenção para a departamentalização, definindo o conceito de autoridade, de unidade de comando e de centralização, dando ênfase às estruturas organizacionais.

Tendo um aspecto de caráter sobretudo administrativo, Fayol propôs alguns princípios que podem ser assim resumidos: - divisão do trabalho, das tarefas e das responsabilidades, tendo em vista o aumento do desempenho humano; o equilíbrio da autoridade; a clareza da disciplina; o estilo definido de comando, direção e subordinação e concluiu que a remuneração deve refletir condições econômicas satisfatórias, a fim de recompensar os esforços bem dirigidos. Assim como Taylor, Fayol em sua pesquisa, deu pouca importância ao aspecto humano dentro da organização; mesmo assim, estava embutido em seus princípios, a questão motivação; talvez as ferramentas utilizadas não tenham sido de relevância nessa época, mesmo porque não era esse o enfoque.

George Elton Mayo, um dos maiores pensadores da Escola Humanística, começou sua pesquisa estudando as condições de trabalho em que os funcionários desenvolviam suas atividades. Sua teoria se constituiu em uma crítica a administração científica de Taylor e a teoria clássica de Fayol. Discutiu com os empregados os objetivos, métodos e linhas gerais de trabalho. Fez com que

¹⁴² Idem. Ibidem.

¹⁴³ Idem. Ibidem.

todos participassem das decisões, tornando se desta forma um avanço em todo o processo administrativo, a partir do ponto de vista das pessoas.

Um novo enfoque foi obtido com Hawthorne, conforme consta em sua experiência: a atenção dada ao grupo, numa experiência em que participou durante quatro fases, foi responsável pelo aumento da produtividade no campo pesquisado, isso ocorreu em uma montadora de relês de telefone¹⁴⁴. Concluiu-se nessa experiência que “o trabalho é uma atividade grupal e que as pessoas se motivam pela necessidade de serem reconhecidas e participarem de um grupo, dando especial importância às necessidades sociais do ser humano”¹⁴⁵.

Na concepção de Douglas Mc.Gregor, que definiu a teoria X e Y, a partir da teoria das relações humanas, existem dois tipos de pessoas que podem ser assim definidas: TEORIA X - “o ser humano não gosta de trabalhar, precisa ser pressionado, coagido, dirigido”¹⁴⁶, não tem ambição e procura sobretudo segurança e TEORIA Y - “o ser humano encara o trabalho como algo tão natural quanto o lazer”¹⁴⁷, as pessoas podem se auto-dirigir e controlar, desde que tenham um determinado objetivo e que estejam comprometidas e valorizadas naquilo que fazem.

Desde o começo da década de 30, quando se iniciaram estudos das Relações Humanas, as pesquisas comprovam que o relacionamento dentro de uma organização é de fundamental importância para o processo de motivação dos funcionários.

Para Abraham Maslow, as necessidades humanas podem ser divididas em cinco etapas, assim, a partir do momento em que conseguimos satisfazer uma etapa, conseqüentemente, a etapa seguinte passa a ser o fator de motivação de nossas atitudes, até atingir a satisfação de todas elas. As etapas das necessidades humanas, segundo Abraham Maslow podem ser assim

¹⁴⁴ Idem. p. 50.

¹⁴⁵ Idem. Ibidem.

¹⁴⁶ Idem. Ibidem

¹⁴⁷ Idem. Ibidem.

hierarquicamente definidas: necessidades primárias = fisiológicas, de segurança e sociais e necessidades secundárias = auto-estima e de auto-realização.

FATORES MOTIVACIONAIS DIVERSOS

Segundo Frederick Herzberg, as necessidades humanas se resumem em dois fatores: higiênicos ou de manutenção e fatores motivacionais. O primeiro abrange a política empresarial, ou seja, a maneira como a organização está estruturada, dando ênfase ao aspecto técnico da supervisão, sendo esta de fundamental importância para uma contribuição positiva ao clima organizacional.

Questões como salário, benefícios, segurança de emprego e posição na empresa, representam a segunda etapa em suas considerações, funcionam como conseqüências da estrutura empresarial e da supervisão bem sucedida. De acordo com sua ótica, esses aspectos equivalem às necessidades fisiológicas e de segurança, apresentada por Maslow.

Os fatores motivacionais, definidos por Herzberg, do ponto de vista da realização pessoal, conotam os aspectos mais complexos do ser humano, “que caminha para a realização plena”¹⁴⁸, em todo o seu potencial, buscando o reconhecimento pelas suas ações no campo pessoal e profissional, o progresso na sua escalada profissional, tendo presente a sociabilidade, equiparando assim a hierarquia das necessidades apresentadas por Maslow, no plano secundário, como sociais, de auto-estima e auto-realização.

Ainda do ponto de vista dos estudos realizados sobre motivação humana, David Mc Clelland, em sua teoria da realização, relata que os indivíduos necessitam “de orientação para a realização”¹⁴⁹. Devem ser orientados no sentido de assumirem determinados tipos de riscos, num aprendizado constante de saber tomar a decisão na hora certa, enfrentar os

¹⁴⁸ APUD. HERZBERG. In: BUENO, José Hamilton. Op. cit.,1995. p.281.

¹⁴⁹ BUENO, José Hamiltono. Op. cit. 1995. p.281.

desafios oriundos da própria existência e busca pelo novo. As pessoas têm conquistado um alto grau de responsabilidade, por aquilo que se propuseram ser, tendo claro que tudo é conseqüência de nossos atos ou omissões.

Outro aspecto levantado por Mc Clelland foi estabelecer metas para a realização de nossos objetivos, analisando nosso potencial e desempenho na busca dos mesmos, definindo as prioridades do tempo presente em que estamos vivendo, num processo gradativo ao alcance das metas estabelecidas.

Sob esse conceito de aprendizagem, conclui que vamos desenvolvendo nossa cultura, adquirindo, assim, necessidades no campo da realização humana, da afiliação com as outras pessoas, buscando uma interação social, e através dela a realização.

Victor Vroom desenvolveu a teoria da expectativa como fator de motivação, baseando seus conceitos na dedução de que “as pessoas esperam que um esforço maior as conduzam à recompensa”¹⁵⁰ valorizando assim os frutos alcançados pelo seu próprio esforço. A expectativa é oriunda das experiências vividas anteriormente e impulsionam as pessoas em seu processo de busca da constante realização.

A Teoria do Condicionamento, abordada por B. F. Skinner, seguidor da escola behaviorista, traduz, como pesquisa no campo da motivação, “a concepção de que prevalece a lei do efeito, onde a reação humana se vincula ao contraposto estímulo-resposta, deduzindo que o ser humano é motivado a partir daquilo que recebe de fora, provocando assim uma ação, quando esse reage de forma positiva e, uma não-ação, quando esse reage de forma negativa ao estímulo recebido”¹⁵¹.

No que diz respeito a essa teoria, existem críticas relacionadas ao seu ponto de vista, pois a mesma condiciona a possibilidade de manipulação das pessoas, embora figure evidente que pessoas inteligentes nem sempre se deixam manipular, nem estão

¹⁵⁰ APUD. VICTOR VROOM. In: BUENO, José Hamilton. Op. cit. 1995. p.282.

¹⁵¹ BUENO, José Hamilton. op. cit.. LTr. 1995. p.282.

condicionadas a responder a estímulos previamente estruturados.

Não se pode negar que o meio onde as pessoas estão inseridas pode influenciá-las e que satisfatores colocados nesse ambiente direcionam seu comportamento e seu aspecto motivacional.

As teorias modernas sobre motivação, tais como a de Bergamini e Goda, cujo livro *Psicodinâmica da Vida Organizacional*, baseando nos estudos de Ernest R. Archer, relata que este tem uma nova visão a respeito do fenômeno da motivação. Archer discorda da hierarquia defendida por Maslow, estabelecendo que a Motivação se traduz como algo inerente à pessoa, uma força interior, uma inclinação para a ação provocada por uma necessidade anterior.

Como definir o grau de importância de uma determinada necessidade humana? Segundo Archer, isso é detectado pela quantidade de energia que o ser humano utiliza para a sua satisfação, bem como a prioridade estabelecida para o seu atendimento. Cada pessoa define para si, através do intelecto, sua própria hierarquia.

A diferença é que nem todos percebem a distinção que há entre Motivação e Satisfação: a primeira é decorrente de uma necessidade pessoal e a segunda se exclui, quando a primeira é atingida.

Do ponto de vista organizacional, Archer, salienta que “as empresas podem criar satisfatores para seus empregados, mas não podem motivá-los. Podem dar a água, mas não podem criar a sede”¹⁵². Embora se tenha influência sobre as pessoas, como já foi relatado, jamais se pode criar-lhes uma necessidade. Os satisfatores são mutáveis, dão certo para um determinado grupo, durante algum tempo, logo depois surgem necessidades de outros satisfatores.

Archer agrupou fatores externos de satisfação das pessoas, que podem ser utilizados pelas organizações como forma de motivar seus funcionários e, assim, atingir objetivos pessoais e organizacionais, especificados a seguir :

¹⁵² APUD. ARCHER. In: BUENO, José Hamilton. Op. cit. 1995. p.283.

1 - Fortalecimento Fisiológico - Revigoração: Traduzido pela própria rotina do trabalho, pelo trabalho desenvolvido pelas pessoas e pelas condições existentes no ambiente de trabalho, bem como pelas atividades de lazer promovidas pelas empresas.

2 - Interação das Pessoas - Intercâmbio: Onde o ambiente de trabalho possibilite a participação de todos, o desenvolvimento da responsabilidade, e a troca de experiências através de desabafo, queixas e aconselhamentos, promovendo a cumplicidade.

3 - Recompensa e Incentivo: As organizações dispõem de uma política de salários composta de equidade e progressão salarial, que funciona com satisfator em relação aos empregados. Tal política pode e deve ser acompanhada de um programa de participação nos lucros e resultados, ou ainda, se for o caso, na compra gradativa de ações da empresa. Isso provoca um ambiente de realização e comprometimento com os objetivos organizacionais.

4 - Regras, Leis, Costumes e Impulsão: As empresas devem estabelecer sua filosofia e torná-la conhecida por todas as pessoas envolvidas em seu processo organizacional. A missão a ser seguida pelas empresas traduz suas metas e objetivos a serem alcançados e, para tanto, é preciso definir claramente as normas e regulamentos que serão seguidos por todos dentro da empresa, independente do nível hierárquico que ocupa dentro da organização. Através dessas regulamentações, deve ser perceptível a concepção de poder e autoridade, para ambos não se confundirem, provocando dificuldades na busca em atingir os objetivos estabelecidos.

5 - Ingestão: o consumo Interno do organismo - Outro satisfator utilizado pelas organizações está correlacionado com as necessidades básicas dos funcionários. As empresas podem estabelecer programas de alimentação do trabalhador, oferecer assistência médico-hospitalar, bem como fornecer os medicamentos necessários. Isso faz com que os funcionários se sintam mais seguros em relação a essas necessidades elementares a sua sobrevivência e de sua família.

6 - Influenciação: perícia e autoridade - Influencia de forma positiva em relação aos objetivos traçados pela organização, a competência gerencial predominante na empresa, através de seu estilo de liderança, seus princípios de autoridade, lógica e razão, desde que prevaleça a filosofia de co-participação na tomada de decisões nos níveis táticos e operacionais.

7 - Inspiração: aprendizagem e treinamento - A inspiração funciona como fator motivacional, uma vez que a instrução que ocorre no processo de aprendizagem, faz com que as pessoas dentro das organizações desenvolvam sua criatividade. Para tanto, é necessário que esquemas de trabalho promovam esse potencial criativo, utilizando como ferramentas a diversificação das rotinas no ambiente de trabalho, desafiando os padrões estabelecidos, bem como as pessoas com suas idéias pré-estabelecidas .

Tratando-se de fatores exógenos ou externos de satisfação, devem-se ter definido que, ao promoverem-se a existência desses satisfatores em um determinado ambiente, torna-se favorável um clima motivacional satisfatório, o motivo deve ser interpretado como uma “necessidade com atuação sobre o intelecto”¹⁵³ das pessoas e que essa necessidade é variável e infinita . O fato de fazermos dela instrumento motivacional vai depender da maneira como interpretamos os desejos individuais de cada um.

A partir dessa concepção de motivo, precisamos estabelecer a direção que vamos dar ao mesmo. Ter presente o comportamento das pessoas é de fundamental importância para que se possam atingir os objetivos. As empresas, na maioria das vezes, estabelecem regras gerais visando a motivação, sendo que de nada valerá esses esforços, se o empregado não for valorizado como pessoa humana, bem como suas expectativas, desejos e sonhos pessoais.

A avaliação de desempenho, dentro de uma organização, procura estabelecer formas lógicas, tendo em vista a estrutura da empresa, bem como seu planejamento e objetivo. Qualquer ato de avaliação deve estar vinculado com o propósito de

¹⁵³ BUENO, José Hamilton. Op. cit. 1995. p.285.

colaborar com o processo construtivo, quer sejam eles das pessoas ou da organização. As tensões oriundas do ato de avaliar geralmente trazem destruição, muitas vezes de algo que demorou tempo para ser edificado, portanto é preciso, sobretudo, maturidade, responsabilidade e sensibilidade ao desenvolver qualquer tipo de avaliação.

IMPORTÂNCIA DO ESTUDO POR QUE ESTUDAR MOTIVAÇÃO EM UMA ORGANIZAÇÃO?

Uma pesquisa tende sempre a tornar-se um ponto referencial, quando se quer modificar uma determinada realidade. Quando se percebe uma necessidade de pesquisa, o pesquisador geralmente toma por base algo já existente e a partir daí, procura reformular a finalidade de estudo com o objetivo de promover uma mudança necessária, que satisfaça à necessidade atual.

O QUE FOI PESQUISADO NESSE TRABALHO?

Conhecendo várias estruturas organizacionais, bem como a ineficiência em se obter métodos capazes de solucionar seus problemas relacionados aos recursos humanos, foi possível verificar alguns aspectos que carecem de transformação. A proposta desse estudo é contribuir para a reflexão de como a motivação influencia nossos atos, quer sejam eles pessoais ou coletivos, em se tratando de Recursos Humanos.

Percebe-se, também, que, para desenvolver satisfatores dentro de uma empresa, é preciso uma mudança na estrutura e isso geralmente traz uma expectativa e, por conseqüência, um crescimento tanto para a empresa quanto para aqueles que dela fazem parte.

Neste tempo em que a velocidade dita as regras do jogo, em que os conceitos se tornam ultrapassados constantemente, as políticas administrativas e as estruturas organizacionais começam a envelhecer e a perder-se no tempo, talvez tudo isso seja conseqüência da nossa pouca experiência perante o mundo administrativo, onde tudo é muito recente.

Com o advento da busca pela excelência da qualidade, é preciso repensar nas políticas administrativas sob o ponto de vista motivacional; a mesma não está de toda correta, pois ofusca perspectivas, não atende às necessidades básicas da maioria das pessoas, não as mantêm motivadas e depõem, na maioria das vezes, contra a imagem das empresas, salvo raras exceções.

Percebe-se que diante de tantas mudanças, não foi possível uma adequação satisfatória de todas as variáveis que envolvem a relação capital e trabalho, principalmente no que diz respeito à remuneração recebida pelos funcionários, mediante o exercício de suas funções, pois este é o principal fator de satisfação nas organizações.

Não se pode negar que grandes avanços estão acontecendo, nos quais várias empresas estão optando por políticas administrativas mais flexíveis, em que os empregados não participam apenas como agentes passivos nas decisões. Nota-se o surgimento de uma nova cultura de participação, em que os empregados passam a sentir-se parte integrante de todo o processo decisório. Isso contribui consideravelmente para um clima motivacional.

Fomenta-se uma nova linguagem nos bastidores empresariais de participação em resultados, em lucros, num complexo de gestão participativa, com o objetivo de melhorar a qualidade dos serviços e produtos oferecidos, aumentar a produtividade e reduzir os custos operacionais. Hoje, o pensamento administrativo está substituindo a idéia de “levar vantagem em tudo” pela idéia de “humanizar as relações de trabalho” e promover a qualidade. Não fossem as variáveis externas que atingem diretamente as empresas, sem dúvida, todo esse processo de mudança já estaria implantado em nosso mercado de trabalho. E nessa busca pela constante satisfação e motivação tem-se dado passos bastante produtivos e grandes têm sido os avanços no estudo do comportamento humano.

CONCLUSÃO

Através desse estudo, comprova-se que existem divergências

entre os vários autores e pesquisadores do assunto motivação humana para o trabalho. Trata-se de um assunto complexo, totalmente voltado para a pessoa humana, que, por sua vez, é única e que reage de formas diversas, a partir daquilo que interfere em seu cotidiano, quer seja interna ou externamente falando. As variáveis são muitas e as mesmas precisam ser minuciosamente estudadas, levando-se em conta todos os fatores que envolvem o ser humano: seus desejos, suas necessidades, suas aspirações, sua cultura, o meio onde vive, estuda e trabalha e tantos outros. Tudo isso contribui para a complexibilidade do assunto abordado neste trabalho.

Vive-se em busca do prazer e, para senti-lo, as pessoas se deparam com situações diversas. Essa realidade torna-se constante e confunde-se com o dia-a-dia de cada um. A motivação surge como uma força a impulsionar as pessoas, porém precisa-se entender e avaliar de que forma tudo isso influencia nas ações do ser humano.

Taylor defendeu a premissa de que a remuneração e os métodos de trabalho bem direcionados traduziriam numa eficácia para as organizações. Em seus estudos, talvez pelo seu pioneirismo, foi deixado de lado o elemento humano, ou melhor, ficou em segundo plano. Mais tarde as críticas em decorrência dos resultados obtidos surgiram e novas teorias ganharam ênfase.

O embrionário da teoria da motivação surge com Elton Mayo que defende a idéia de que a atenção dada aos trabalhadores contribuiriam para o seu comprometimento com os objetivos das empresas. O pioneiro nesse assunto com certeza, foi Maslow que conseguiu definir uma ligação entre os motivos humanos com o trabalho realizado pelo mesmo. Ao estabelecer-se uma seqüência para as necessidades humanas, começou-se a perceber que as pessoas estão mais propensas a realizarem-se plenamente, a participarem de um grupo social, de se sentirem valorizadas, pois isso é conseqüência do engajamento humano nas organizações, que proporciona recursos e condições para atender as necessidades de cada um.

Herzberg define com mais profundidade o assunto, trabalhando

a temática dos fatores e satisfatores, que podem ou não motivar as pessoas; verifica-se que depende do momento em que as pessoas estão vivendo enquanto que Mc.Clelland define a teoria da realização, sugerindo que as pessoas devem ser orientadas para atingirem sua realização.

O assunto motivação foi ganhando novas abordagens e reflexões com a teoria da expectativa de Victor Vroom, que conotou a premissa de que o esforço gera recompensa e a teoria do condicionamento de Skinner, tratando do assunto sob o prisma estímulo-resposta, estabeleceu que a influência do meio sobre as pessoas é fator determinante que pode ou não estimular, daí a resposta ser dada positiva ou negativamente.

Archer desenvolve uma nova visão, descarta a de hierarquia, de Maslow; traduz motivação como força interior, resultante de uma necessidade e que a satisfação a extingue naturalmente, surgindo, assim, a necessidade de se criar um satisfator que influencia de alguma maneira na motivação das pessoas, destaca que a necessidade e a satisfação é algo pessoal e intransferível.

A partir das diversas teorias a respeito do assunto, chega-se à conclusão que: O ser humano diferencia-se um do outro, não só pela sua capacidade, como também pela sua vontade. O que incentiva as pessoas é a intensidade de seus motivos e esse é um aspecto muito particular, por isso a complexidade em se estabelecer satisfatores para as empresas.

Os objetivos traçados pelas pessoas e pelas organizações visam dar direção às ações. Por serem externos, funcionam como recompensas, quando alcançados e criam um clima ou uma situação que propiciam o surgimento de outras necessidades, outros motivos que, para supri-los, é preciso desenvolver nas pessoas e organizações, novos objetivos, desencadeando fases simultâneas de um mesmo processo de motivação e objetivos, quer sejam eles tangíveis ou intangíveis.

É preciso entender que a motivação se difere da satisfação, uma vez que um é conseqüência do outro. O motivo e a necessidade fazem com que as pessoas iniciem uma ação a fim de que satisfaçam a necessidade que, uma vez satisfeita, deixa

de existir, confirmando a premissa de que pessoa motivada é pessoa insatisfeita, fato este que sugere um campo vasto de pesquisa e descobertas. Cabe às organizações promover a amplitude dessas temáticas e contribuir para resultados satisfatórios, quer sejam eles no campo pessoal ou organizacional. O importante é ter claro e definido que objetivos individuais e organizacionais devem ser analisados com seriedade por aqueles que trabalham diretamente com recursos humanos. Um não extingue o outro, tão pouco um não é antagônico ao outro. Um e outro se completam, um dá razão para a existência do outro e a motivação é o sentimento que impulsiona as pessoas para a sua plena realização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BERGAMINI, Cecília Whithaker. *Motivação* – 3. ed. São Paulo : Atlas, 1990.
- BUENO, José Hamilton. *Manual do Agente de Mudanças: A era da qualidade*. 2. ed. São Paulo : LTr, 1995.
- BUENO, José Hamilton. *Manual do Seleccionador de Pessoal: do Planejamento à Ação*. 2. ed. São Paulo : LTr, 1995.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo : Pioneira, 1995. II v.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Empresa. Uma abordagem contingencial*. 3. ed. São Paulo : Makron Books, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 4. ed. São Paulo : Makron Books, 1993.
- DAMBERG, Carlos Fernando. *Diagnóstico: Qualidade nas relações do trabalho*. São Paulo : LTr, 1993.
- FERREIRA, Paulo Pinto. *Administração de Pessoal - Relações Industriais*. São Paulo : Atlas, 1974.
- KANAANE, Roberto. *Comportamento Humano nas Organizações. O homem rumo ao século XXI*. São Paulo : Atlas, 1995.
- LIKERT, Rensis. *Administração de Conflitos*. São Paulo : Mc Graw-Hill do Brasil, 1979.
- MITRAUD, Alysso Darowish. *Avaliação de Cargos - Instrumentos Básicos para Equilíbrio Interno dos Salários*. São Paulo : Brasiliense, 1973.
- PONTES, B. R. *Administração de Cargos e Salários*. São Paulo : LTr, 1993.
- PONTES, B.R. *Avaliação de Desempenho*. São Paulo : LTr, 1993.

PONTES, B.R. *A Competitividade e a Remuneração Flexível*. São Paulo : LTr, 1995.

PRADO JUNIOR, Antonio Carlos. *Planejando, Implantando e Mantendo um Sistema de Avaliação de Cargos*. São Paulo : LTr, 1985.

SERSON, José. *Curso Básico de Administração de Pessoal*. São Paulo : LTr, 1985.

SIMCSIK, Tibor. *OIMS - Organização, Métodos, Informações e Sistemas*. São Paulo : Makron Books, 1992. I e II v.

WERTHER, Willian B. *Administração de Pessoal e Recursos Humanos*. São Paulo : Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.