

## **MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: uma proposta de ferramenta de coleta de dados, simples, mas eficaz, para ajudar a estabelecer a necessidade de motivação na empresa.**

Érica Stefânia Corrêa<sup>1</sup>; Jair Galerani<sup>2</sup>

### **RESUMO**

A motivação é a disposição de manter nível constante e elevado de esforço rumo às metas organizacionais para satisfazer necessidades individuais e atingir alto desempenho tanto no trabalho quanto na vida pessoal. O alto desempenho não é função só da motivação, requer também que o funcionário tenha habilidade para realizar o trabalho e os recursos de apoio necessários. Quanto às teorias motivacionais, os gestores precisam interpretar as necessidades dos funcionários, perguntando e prestando atenção no comportamento e atitudes. Para tanto, a pesquisa e a observação do comportamento das pessoas constitui, na maioria dos casos, o único meio disponível para isso. A observação de gestos, posturas e mesmo dos objetos usados pelas pessoas podem permitir a identificação do seu grau de motivação. Por outro lado, o comportamento humano é muito complexo, e as pessoas são capazes de dissimular sentimentos através da expressão corporal. No entanto, aspectos mais expressivos da motivação são as atitudes que os funcionários manifestam em relação ao trabalho e que podem ser verificados através de pesquisas dos fatores motivacionais presentes no ambiente que reflete a satisfação dos funcionários. Este artigo apresenta uma reflexão sobre os fatores motivacionais para entender a motivação no trabalho e sugere uma ferramenta de coleta de dados, simples, mas eficaz, para ajudar a estabelecer a necessidade de motivação na empresa objeto de estudo.

**Palavras-chaves:** Motivação, Teorias Motivacionais no Trabalho, Comportamento, Expressão Corporal.

### **ABSTRACT**

The motivation is the willingness to maintain high and constant level of effort towards the organizational goals to meet individual needs and achieve high performance both at work and personal life. The high performance is a function not only of the motivation, it also requires that the employee has the ability to perform the work and support resources required. As for motivational theories, managers need to interpret the needs of employees, asking questions and watching the behavior and attitudes. To this end, research and observation of people's behavior is in most cases the only means available to it. The observation of gestures, postures and even from objects used by individuals may allow identification of the level of motivation. Moreover, human behavior is too complex, and people are able to conceal feelings through body language. However, more significant aspects of motivation are the attitudes that manifest employees in relation to work and can be verified through research of motivational factors in the environment that reflects employee satisfaction. This article focuses on motivational factors to understand the motivation at work and suggests a tool for data collection, simple but effective way to help establish the need for motivation in the company under study.

**Key-words:** Motivation, Motivational Theories at Work Behavior, corporal expression.

---

<sup>1</sup> Aluna Érica Stefânia Corrêa- Curso de Pós Graduação em MBA de Gestão de Pessoas da Faculdade Inesul.

<sup>2</sup> Orientador- Mestre em Gestão de Empresas e professor do Instituto Superior de Londrina -INESUL

## **INTRODUÇÃO**

A motivação é um tema empolgante e reflete a transição, de uma valorização da estrutura, tecnologia e o mercado, para considerar o homem como fator primordial. O foco nas pessoas é fruto de experimentos que mostram as perdas nas organizações, como consequência da desmotivação humana. A não satisfação de motivos relevantes do pessoal, como a participação, as atividades desafiantes, o exercício da decisão, as oportunidades de representação e prestígio - levam ao estado de frustração que explicam resistências, agressões ou passividade. Um clima organizacional pobre revela uma realidade centralizadora, de direção e gerências que não delegam que esperam obter não a contribuição, mas a obediência. Com isto, suas respostas são ações rotineiras, atividades exercidas por obrigação.

Pessoas motivadas, tanto individualmente como em grupo, proporcionam melhores resultados. A motivação é combustível para a produtividade da empresa que valorizam cada vez mais o comprometimento das pessoas. Os funcionários estão sendo convocados para fazer parte das soluções e a motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento.

É mais fácil as empresas conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Por isso, identificar o grau de motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com essa informação, que vem se tornando tarefa importante na agenda da direção e gerentes. Este artigo apresenta uma reflexão sobre os fatores motivacionais para entender os procedimentos capazes de promover a motivação no trabalho e sugere uma ferramenta de coleta de dados, simples, mas eficaz, para ajudar a estabelecer a necessidade de motivação na empresa objeto de estudo.

## **OS FATORES MOTIVACIONAIS E A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO**

De acordo com Gil (2007) motivação é a força que estimula as pessoas a agir. Para Robbins (2003), é a disposição para exercer um elevado e permanente esforço em favor das metas organizacionais, considerando que o esforço vai satisfazer alguma necessidade individual. A motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada pessoa dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra. De acordo com Lieury e Fenouillet (2000), a motivação é o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que orientam o indivíduo para uma meta ou, ao contrario, para se afastar dela, em busca da intensidade e da persistência: quanto mais motivada à pessoa está, mais persistente e maior é a sua atividade.

A motivação em geral está relacionada com aplicação de esforço em direção a alguma meta. O elemento esforço é uma medida de intensidade. Uma pessoa motivada não desiste facilmente, a motivação é um processo de satisfação de necessidades.

Uma necessidade significa um estado interno que faz com que certos resultados pareçam atraentes. Uma necessidade insatisfeita cria tensão, que estimula impulsos dentro do indivíduo. Esses impulsos geram um comportamento de busca para alcançar determinadas metas que, se atingidas gera satisfação e redução da tensão. Pode-se dizer que funcionários motivados estão em estado de tensão e para aliviar essa tensão, exercem esforço. Quanto maior a tensão, maior o grau de esforço. Se esse esforço consegue levar à satisfação da necessidade, a tensão é reduzida. No caso de realização de tarefas, esse esforço tensão-redução deve estar voltado para as metas organizacionais. (ROBBINS, 2003).

Se a motivação é consequência de necessidades não satisfeitas e cada pessoa tem as suas necessidades individuais, portanto, os gerentes não podem colocar necessidades nas pessoas. Isso significa que os gerentes não são capazes de motivar, mas de satisfazer às necessidades humanas. Porém, o fato de uma pessoa não poder motivar outra não significa que o fator motivação não deva ser considerado pelos gerentes. Os gerentes precisam estar atentos à motivação de seus empregados. Os gerentes não podem motivar seus empregados, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades para despertar e manter a motivação no trabalho. (GIL, 2007).

### **A OCORRÊNCIA DA MOTIVAÇÃO**

A motivação está relacionada com o esforço para atingir alguma meta. Para Gil (2007), o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir objetivos, porém, nem sempre o objetivo é conhecido pelo indivíduo. Assim a motivação depende da força dos motivos de uma pessoa. São os motivos que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos. Pode-se dizer que são os motivos são as molas da ação. Ou seja, os indivíduos são movidos pelas necessidades. Os motivos ou necessidades dirigem-se para os objetivos, que estão fora dos indivíduos. Os indivíduos têm milhares de necessidades e todos competem por seu comportamento e a necessidade mais forte em determinado momento é a que conduzirá à atividade. (GIL, 2007).

### **ALTERAÇÕES NA FORÇA DOS MOTIVOS**

Os motivos perdem a força quando são satisfeitos. Para Gil (2007), isso ocorre, quando

outras necessidades competitivas se tornam mais intensas. Também se observa mudança na força dos motivos quando sua satisfação é bloqueada. Mudança, que nem sempre se manifesta de início. O normal é que a pessoa procure apresentar algum comportamento destinado a eliminar o bloqueio. As primeiras tentativas para eliminar os bloqueios à satisfação tendem a ser racionais. Quando a pessoa percebe que não pode alcançar o objetivo de determinada maneira, procuram de outras maneiras, até alcançar, ainda que parcialmente, a realização do objetivo. Quando não alcança, a pessoa pode direcionar seu comportamento para objetivos substitutos. Quando, porém, esse direcionamento para objetivos substitutos não produz resultados positivos, as pessoas tornam-se frustradas e podem desenvolver comportamentos irracionais, conhecidas como mecanismos de defesa. As mais comuns são:

- a) Agressão: a pessoa hostiliza a pessoa ou o objeto que, em seu entender, constitui a causa de sua frustração.
- b) Deslocamento: impotentes para atacar diretamente a causa de sua frustração, as pessoas deslocam sua agressividade para outros alvos.
- c) Racionalização: a pessoa se sente incapaz para realizar determinado objetivo, racionaliza e procura desculpas para o insucesso.
- d) Regressão: frustradas as pessoas tendem a desistir de tentativas construtivas de solução de seus problemas e regridem a um comportamento infantil.
- e) Fixação: a pessoa continua a apresentar repetidamente um comportamento improdutivo.
- f) Fuga: é freqüente a situação de pessoas que, às voltas com um problema, procuram ignorá-lo ou fugir dele.
- g) Resignação: ocorre quando, depois de prolongada frustração, uma pessoa desiste de alcançar seu objetivo.

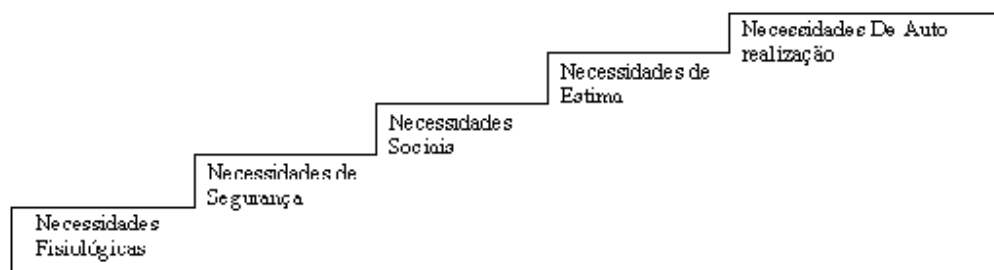
## **AS NECESSIDADES QUE DIRIGEM O COMPORTAMENTO HUMANO**

Para Robbins (2003) quatro referenciais teóricos específicos, explicam as diferentes necessidades que dirigem o comportamento humano.

### **1. Hierarquia das Necessidades de Maslow**

A abordagem mais conhecida da motivação, de acordo com Robbins (2003), é a hierarquia das necessidades de Abraham Maslow. Segundo essa teoria, dentro de todo ser humano existe uma hierarquia de necessidades agrupadas em cinco conjuntos e essas

necessidades são inerentes a todas as pessoas, são geneticamente determinadas, e que os cinco conjuntos de necessidades existem em uma hierarquia conforme ilustrado na figura seguir.



**Figura 1**-Hierarquia das necessidades de Maslow

**Fonte:** Gil (2007, p.205)

As necessidades fisiológicas são as básicas para a manutenção da vida, referem-se à alimentação, vestimenta e abrigo, essencialmente. Enquanto essas necessidades não estiverem satisfeitas, as pessoas provavelmente darão pouca atenção aos outros níveis. As necessidades de segurança referem-se à necessidade de estar livre de perigos e da privação das necessidades fisiológicas básicas. Que são a preocupação com o futuro, no tocante à manutenção principalmente do emprego e da propriedade. Elas manifestam sua força depois de estarem satisfeitas as necessidades fisiológicas.

O terceiro nível é o das necessidades sociais. Após as satisfeitas às outras necessidades, as pessoas passam a sentir necessidade de se relacionar com os outros, de participar de vários grupos e de serem aceitas por estes. Satisfeitas essas necessidades sociais, as pessoas passam a desejar mais do que simplesmente participar de um grupo. Passam a querer estima, tanto em termos de amor próprio quanto de reconhecimento pelos outros. Após a satisfação das necessidades de estima, surgem as necessidades de auto-realização, que se referem à realização do máximo de potencial individual. Neste nível, as pessoas desejam se tomar aquilo que são capazes de ser. Este potencial varia de pessoa para pessoa.

Essa teoria, embora, todas as pessoas tenham a mesma estrutura de necessidades, elas podem se encontrar em níveis diferentes na hierarquia. E, à medida que cada uma dessas necessidades é satisfeita, a necessidade imediatamente superior, se toma dominante. Assim, para motivar alguém é preciso entender em qual nível da hierarquia essa pessoa se encontra e concentrar a atenção na satisfação das necessidades daquele nível ou do nível superior.

A teoria de Maslow, conforme Gil (2007) é importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de

respeito e atenção dos outros. Assim, os gerentes, ao distribuírem tarefas, criarem condições de trabalho e definirem estruturas organizacionais, precisam considerar a hierarquia de necessidades para obter melhores resultados com a ação de seus empregados. Nesse sentido é que algumas empresas tentam motivar seus empregados recorrendo a atividades fora do local de trabalho.

Para Matos (1979), resultados de pesquisas demonstram que o homem tipo médio é capaz de realizar 85% de suas necessidades fisiológicas; 70% das necessidades de segurança material; 50% das necessidades sociais; 40% das necessidades do ego; e 10% das necessidades de auto-realização.

## **2. Teoria ERC - Existência, Relacionamento e Crescimento.**

A confirmação da teoria de Maslow tem obtido pouco sucesso. De acordo com Robbins (2003), em esforço para abordar algumas limitações da teoria de Maslow, Clayton Alderfer propõe uma versão resumida com algumas modificações: existem três grupos de necessidades centrais - Existência, Relacionamento e Crescimento - daí o rótulo teoria ERC.

O grupo *existência* trata dos requisitos materiais básicos à existência, incluindo os itens que Maslow considerou como necessidades fisiológicas e de segurança. No *grupo relacionamento* inclui o desejo de manter relações interpessoais. Esses desejos de sociabilidade e status exigem interação com os outros para serem satisfeitos. Finalmente, no *grupo das necessidades de crescimento* inclui o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, compostas do componente interno da categoria da estima.

Contrário a rigidez das etapas propostas por Maslow, à teoria ERC não supõe uma hierarquia rígida em que uma necessidade inferior deve ser satisfeita para que uma pessoa possa seguir adiante.

Para a teoria ERC a frustração de necessidades de ordem superior suscita demandas de maior satisfação daquelas de ordem inferior. A incapacidade de satisfazer uma necessidade de relacionamento, tal como a de interação social, por exemplo, tende a aumentar o desejo de mais dinheiro ou melhores condições de trabalho.

Testes demonstram mais sustentação para a teoria ERC que para a teoria de Maslow. A teoria ERC foi útil para explicar por que tantas pessoas concentram-se mais em necessidades de ordem inferior, como salário e benefícios. Frustradas por necessidades de ordem superior insatisfeitas, elas exigem maior satisfação das necessidades de ordem inferior. Uma vez que salário e benefícios – que gratificam necessidades de ordem inferior, são palpáveis e relativa-

mente fáceis de serem contemplados pela administração, os gerentes recorrem demasiadamente a eles para motivar os funcionários. E esse recurso exagerado às necessidades de ordem inferior cria um círculo vicioso de privação, regressão e gratificação temporária privados de gratificação de necessidades de ordem superior, os funcionários passam a esperar recompensas cada vez mais centradas no nível inferior.

### **3. Teoria das Necessidades Manifestas**

De acordo com Robbins (2003), Henry Murray desenvolveu a teoria das necessidades manifestas que faz observações sobre as necessidades e a motivação. Segundo essa teoria, as necessidades possuem dois componentes, direção e intensidade e que existem mais de 20 necessidades que os indivíduos podem possuir como realização, afiliação, autonomia, mudança, ordem e poder.

Em contraste direto com Maslow, a teoria das necessidades manifestas afirma que a maioria das necessidades das pessoas é aprendida, mais que herdadas, e que não são ativadas por estímulos do ambiente de um indivíduo. Dessa forma, um funcionário com necessidade de realização apenas procurará atender essa necessidade quando as condições ambientais forem apropriadas (tais como quando lhe fosse atribuído um trabalho desafiador).

Por fim essa teoria fornece mais flexibilidade na caracterização das pessoas. Ao contrário de Maslow, Murray não supõe que as pessoas estejam em um mesmo nível de uma hierarquia rígida. Sugere que outras necessidades motivam simultaneamente o comportamento, e não em ordem preestabelecida. Dessa forma, as pessoas podem sentir uma alta necessidade de realização e afiliação e uma pequena necessidade de poder, todas ao mesmo tempo.

### **4. Teoria das Necessidades Aprendidas**

Para Robbins (2003), David McClelland estudou três necessidades aprendidas que considerou fontes importantes de motivação: 1) Necessidade de realização: o impulso de destacar-se, realizar em relação a um conjunto de padrões, esforçar-se para ser bem sucedido; 2) Necessidade de afiliação: o desejo de amizade e relações interpessoais próximas e; 3) Necessidade de poder: a necessidade de fazer os outros se comportarem de maneira que, em outras circunstâncias, não se comportariam. Essa teoria considera que as necessidades são adquiridas da cultura de uma sociedade, daí o nome de teoria das necessidades aprendidas. Segundo essa teoria os grandes realizadores se diferenciam dos demais por seu desejo de fazer

melhor as coisas. Essas pessoas buscam situações nas quais, possam obter responsabilidade pessoal pela descoberta de soluções para os problemas e possam receber retomo rápido sobre seu desempenho para saberem se estão melhorando e possam estabelecer metas moderadamente desafiadoras.

A necessidade de poder é o desejo de exercer impacto, ser influente e controlar as outras pessoas. Indivíduos com alta necessidade de poder gostam de estar "no comando", esforçam-se por influenciar os demais, preferem ser colocadas em situações competitivas e motivadas por status e tendem a preocupar-se mais com prestígio e ganho de influência sobre os outros que com o desempenho eficaz.

A terceira necessidade, a afiliação, tem merecido muito pouca atenção por parte dos pesquisadores. É o desejo de ser aceito pelos outros e de que gostem da gente. Indivíduos com alta necessidade de afiliação esforçam-se por fazer amizades, preferem mais as situações de cooperação às de competição e desejam relacionamentos que envolvam um grau elevado de entendimento mútuo.

Com base em grande quantidade de pesquisas, podem-se fazer certas previsões, razoavelmente justificadas, entre a necessidade de realização e o desempenho no cargo. Embora as necessidades de poder e afiliação tenham sido menos pesquisadas, também existem sólidas constatações sobre essas dimensões. Essas necessidades de afiliação tendem a estar ligadas, ao sucesso gerencial. Uma grande motivação pelo poder pode ser requisito para a eficácia gerencial.

## **AS PESSOAS SÃO RESPONSÁVEIS OU IRRESPONSÁVEIS?**

Para Robbins (2003), após observar o modo como os gerentes lidam com os funcionários, Douglas McGregor observou que os gerentes sustentavam dois conjuntos de pressupostos sobre a natureza humana que moldavam a maneira pela qual os gerentes tratavam seus funcionários. Ao primeiro conjunto chamou de teoria X e ao segundo de teoria Y.

### **1. Pressuposto da Teoria X**

Esse conjunto de pressuposto considera as pessoas como irresponsáveis e preguiçosas e considera que os funcionários essencialmente detestam o trabalho e, sempre que possível, tentarão evitá-lo. Quando ocorrer situação, os funcionários devem ser coagidos, controlados ou ameaçados de punição, para que atinjam as metas. Os funcionários evitarão as responsabilidades e, sempre que possível, preferem ordens formais. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança



acima de todos os demais fatores associados ao trabalho e demonstram pouca ambição.

## **2. Pressuposto Teoria Y**

Esse conjunto de pressupostos considera as pessoas como responsáveis e conscienciosas. Afirma que os funcionários podem encarar o trabalho como sendo tão natural quanto o descanso, ou o lazer. As pessoas deste conjunto adotam o autocomando e os autocontroles se estiverem comprometidas com os objetivos.

As implicações motivacionais dessa análise, segundo Robbins (2003), é que, enquanto para a teoria X os indivíduos são dominados pelas necessidades de ordem inferior, para a teoria Y eles são dominados pelas necessidades de ordem superior. E, porque o próprio McGregor sustentava a crença de que os pressupostos da teoria Y eram mais válidos, propôs idéias como as de decisão participativa, cargos de responsabilidade e desafiadores e boas relações de grupo como medidas que maximizariam a motivação de um funcionário no cargo.

Infelizmente, não existem evidências que confirmem que um ou outro conjunto de pressupostos seja válido, ou que os gerentes que adotam os pressupostos da teoria Y e alteram suas ações de conformidade com estes têm funcionários mais motivados. Ambos os pressupostos, da teoria X e da teoria Y, podem ser apropriados, dependendo da situação em questão.

## **SATISFAÇÃO E INSATISFAÇÃO NAS PESSOAS**

O psicólogo Frederick Herzberg, para Robbins (2003), realizou uma das teorias de motivação mais citadas, a teoria da motivação-higiene, e tudo começou com uma pergunta, o que as pessoas desejam de seus cargos? Herzberg pedia às pessoas para descrever, em detalhes, situações nas quais se sentiam bem e mal com relação aos seus cargos. Ele observou que as respostas dadas pelas pessoas quando se sentiam bem sobre seus trabalhos eram diferentes das respostas dadas quando se sentiam mal. Essa descoberta levou à primeira conclusão da teoria da motivação-higiene: os fatores intrínsecos estão associados à satisfação no trabalho e os extrínsecos estão associados à insatisfação.

Conforme essa teoria, os fatores que resultam em satisfação no trabalho são separados e distintos daqueles que resultam em insatisfação. Com isso, os gerentes procuram eliminar fatores que geram insatisfação no trabalho podem produzir paz, mas não necessariamente motivação. Estarão mais amenizando do que motivando. Característica como política e administração da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário foram considerados

por Herzberg como fatores de higiene. Quando tais fatores são adequados, os indivíduos não ficarão insatisfeitos; entretanto, tampouco ficarão satisfeitos. Se quiserem motivar as pessoas em seus cargos, enfatize a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento. Características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras. Uma explicação mais precisa e abrangente do que gera satisfação ao funcionário, quatro recomendações podem ser feitas com base em uma análise extensa da literatura sobre satisfação no cargo.

- 1) Proporcionar trabalhos mentalmente desafiadores. Trabalhos que ofereçam oportunidades para utilizar aptidões e habilidades e diversidade de tarefas, liberdade e *feedback* da eficácia de seu desempenho.
- 2) Recompensar de forma equitativa. Sistemas de pagamento e políticas de promoção justas, inequívocas e condizentes com as expectativas das pessoas.
- 3) Oferecer suporte e condições de trabalho animadoras. Manter bom ambiente de trabalho, conforto pessoal como da facilidade para realizar o trabalho. Ambientes físicos que não sejam perigosos ou incômodos, trabalhar próximo de casa, em instalações limpas e relativamente modernas, e com ferramentas e equipamentos adequados.
- 4) Encorajar o apoio dos colegas. As pessoas obtêm do trabalho mais do que meramente dinheiro ou realizações tangíveis. O trabalho também satisfaz a necessidade de interação social. Portanto, ter colegas de trabalho interessantes resulta em satisfação no trabalho, inclusive quando o supervisor imediato é compreensivo e amistoso, faz elogios pelo bom desempenho, ouve suas opiniões e demonstra interesse pessoal.

## **AS METAS E A MOTIVAÇÃO**

De acordo com Robbins (2003), Marina Sanders achava que estava motivando os funcionários ao dizer-lhes: "Simplesmente façam o melhor que puderem. Isso é tudo que alguém pode pedir de vocês". Teria sido mais eficaz se tivesse substituído a meta genérica de "fazer o melhor que puderem" por metas específicas? A resposta provavelmente é sim. Atualmente existe um conjunto extenso de dados que demonstram que as metas são fontes importantes de motivação do trabalho. Pode se dizer, que as metas específicas melhoram o desempenho, que as metas complexas, quando aceitas, resultam em melhor desempenho que as metas fáceis e *feedback* sobre as metas resulta em melhor desempenho que a falta dele. A esses princípios

chamou-se de teoria da fixação de metas.

Se fatores como habilidade e aceitação das metas forem mantidas constantes, pode-se dizer que quanto mais difícil a meta, maior o nível de desempenho. É lógico supor-se que quanto mais fáceis as metas, maior sua probabilidade de aceitação. Mas, uma vez que um funcionário aceite uma tarefa difícil, empenhará um nível alto de esforço até que ela seja realizada, reduzida ou abandonada. As pessoas fazem o máximo quando obtêm *feedback* sobre o grau em que estão progredindo rumo às suas metas, porque ele ajuda a identificar discrepâncias entre o que fizeram e o que precisavam fazer, ou seja, o *feedback* atua na orientação do comportamento. Mas nem todo *feedback* é igualmente poderoso. O *feedback* autogerado no qual o funcionário é capaz de monitorar seu próprio progresso tem-se evidenciado como motivador mais eficaz que o *feedback* gerado externamente.

Se os funcionários participam no estabelecimento de suas próprias metas, farão mais esforços para cumpri-las. Uma vantagem da participação pode ser a aceitação maior da meta em si como algo desejável de ser alcançado. A resistência é maior quando as metas são difíceis. Se as pessoas participarem do estabelecimento delas, estarão mais propensas a aceitar até mesmo uma meta difícil do que se elas lhes forem atribuídas arbitrariamente por seus chefes. Isso porque os indivíduos se comprometem com as decisões das quais participam.

Dessa forma, embora as metas participativas possam não ser superiores às atribuídas quando a aceitação está garantida, a participação aumenta a probabilidade de que metas mais difícil sejam discutidas e realizadas. Além do *feedback*, constatou-se que três outros fatores influenciam na relação metas-desempenho: comprometimento com a meta, auto-eficácia adequada e cultura nacional.

A teoria do estabelecimento de metas pressupõe que um indivíduo comprometido com a meta, não aceita a redução e não abandona o objetivo. O comprometimento tem maior propensão a ocorrer quando as metas são tornadas públicas.

## **O REFORÇO E A MOTIVAÇÃO**

A teoria do reforço, para Robbins (2003) é uma abordagem comportamental que afirma que o reforço condiciona o comportamento. Concebe o comportamento como sendo provocado pelo ambiente. Portanto, não é necessário que se esteja preocupado com eventos cognitivos internos: o que controla o comportamento são reforços - qualquer consequência que, quando acompanhada por uma resposta, aumente a probabilidade de que o comportamento se repita.

A teoria do reforço ignora o estado interior do indivíduo e se concentra naquilo que acontece a uma pessoa quando ela pratica alguma ação. Uma vez que ela não se preocupa com o que aciona o comportamento, ela não constitui, em termos estritos, uma teoria da motivação. Mas fornece um meio poderoso de análise daquilo que controla o comportamento, e é por esse motivo que ela é geralmente considerada nas discussões sobre motivação. Os reforços são usados para condicionar o comportamento propondo considerável compreensão sobre o modo como as pessoas aprendem. Entretanto, não podemos ignorar o fato de que ele conta com ampla aceitação como dispositivo motivacional. Em sua forma pura, contudo, a teoria do reforço ignora sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas que sabidamente afetam o comportamento.

Sem dúvida, o reforço é uma influência importante sobre o comportamento, mas não é a única. A menor produtividade pode também ser explicada pelas metas, desigualdades ou expectativas.

### **AS RECOMPENSAS INJUSTAS E A MOTIVAÇÃO**

Conforme Robbins (2003) os conceitos de justiça e equidade, interfere na motivação do funcionário. Para o autor, as pessoas são sensíveis a diferenças nas recompensas e fazem comparações entre seu empenho e resultado com o empenho e resultados obtidos pelos demais. As pessoas percebem aquilo que recebem de uma situação de trabalho (resultados) em relação ao que contribuiriam para ela (investimento) e, em seguida, comparam seu coeficiente resultado-investimento com o coeficiente de outras pessoas importantes.

Existem três percepções possíveis. Se o coeficiente é igual ao das pessoas comparáveis, existe uma situação de equidade, ou seja, um indivíduo perceberia a situação como justa. Mas quando o coeficiente é desigual, existe uma tensão de equidade. A teoria da equidade propõe que essa situação negativa de tensão cria a motivação para fazer algo a corrigi-la.

Existem quatro comparações referenciais que um funcionário pode fazer: 1) Igual-interno: As experiências de um funcionário em uma posição parecida dentro da sua organização; 2) Igual-externo: As experiências de outra pessoa externa à sua organização em uma situação ou posição parecida; 3) Outro - interno: Outro indivíduo ou grupo de indivíduos de dentro da organização e; 4). Outro-externo. Outro indivíduo ou grupo de indivíduos de fora da organização.

Assim, os funcionários comparam-se com amigos, vizinhos, colegas de trabalho, colegas de outras organizações ou cargos anteriores que eles mesmos ocuparam. A escolha será

influenciada pela atratividade e informações de que ele dispuser sobre os referentes. A teoria da equidade prevê que, ao perceberem uma desigualdade, os funcionários farão uma dentre seis escolhas: 1) Alterar suas contribuições (não vou mais despende tanto esforço); 2) Alterar seus resultados (vou aumentar minha remuneração produzindo com qualidade inferior); 3) Distorcer as percepções de si (eu estou trabalhando mais que os outros); 4) Distorcer as percepções sobre os outros (o cargo do outro não é tão desejável quanto eu imaginava); 5) Escolher um referente diferente (eu posso não ganhar tanto quanto o meu cunhado, mas estive ganhando bem mais que meu pai quando tinha a minha idade) e; 6) Abandonar a área (sair do emprego).

Essa teoria reconhece que os indivíduos não estão preocupados apenas com o montante absoluto de recompensas que recebem em relação entre esse montante e aquele recebido pelo a relação entre seus investimentos, como esforço, experiência, educação e competências e resultados, como níveis salariais, aumentos, reconhecimentos e outras fontes, e os investimentos e resultados de outros indivíduos. Quando as pessoas percebem um desequilíbrio em seu coeficiente resultado-investimento em relação aos demais, surge a tensão. Essa tensão fornece a base para a motivação, à medida que as pessoas se empenham naquilo que percebem como igualdade e justiça.

A teoria da equidade propõe quatro proposições relativas à remuneração não equitativa: 1) Remuneração por tempo: funcionários bem remunerados produzirão mais que os remunerados equitativamente; 2) Remuneração por quantidade produzida: funcionários bem remunerados produzirão menos unidades, porém de melhor qualidade. Conseqüentemente, o esforço se dirige mais para o aumento da qualidade que para o aumento da quantidade; 3) Remuneração por tempo: funcionários mal remunerados geram menos produção ou produção de qualidade inferior; 4) Remuneração por quantidade produzida: funcionários mal remunerados produzirão grande número de unidades de baixa qualidade em comparação aos remunerados equitativamente.

No geral, essas proposições, segundo o autor, têm sido confirmadas com algumas ressalvas. Em primeiro lugar, as iniquidades criadas pela boa remuneração não parecem ter impacto muito importante sobre o comportamento na maioria das situações de trabalho. Aparentemente, as pessoas possuem muito mais tolerância a iniquidade de boa remuneração que para as de má, ou conseguem racionalizá-las melhor.

## **A INFLUÊNCIA DAS EXPECTATIVAS NA MOTIVAÇÃO**

Uma das explicações mais aceitas sobre a motivação, para Robbins (2003), é a da teoria

da expectativa. Para essa teoria um funcionário será motivado a se esforçar no trabalho se acreditar que seu esforço levará a uma boa avaliação de desempenho, que uma boa avaliação resultará em recompensas organizacionais, gratificação, aumento de salário ou promoção, e que essas recompensas satisfarão suas metas pessoais. A teoria da expectativa prevê que o funcionário se esforçará se perceber que há uma relação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensas, recompensas e satisfação de metas pessoais.

A teoria concentra-se em três relações: 1) Relação esforço-desempenho: a probabilidade percebida pelo indivíduo de que o dispêndio de determinada quantidade de esforço resultará em desempenho; 2) Relação desempenho-recompensas: o grau em que o indivíduo acredita que o determinado nível de desempenho resultará na consecução de um resultado desejado; 3) Relação recompensas-metas pessoais: o grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas ou necessidades pessoais e a atratividade dessas recompensas potenciais para o indivíduo,

A teoria da expectativa ajuda a explicar por que muitos trabalhadores não são motivados em seus cargos e fazem apenas o mínimo necessário para não perdê-los. Essa atitude é explicável quando é feita uma análise mais profunda das três relações da teoria.

Em primeiro lugar, quando um indivíduo se esforça ao máximo, ele é reconhecido em sua avaliação e desempenho? A resposta pode ser não, Por quê? Seu nível de habilidade pode ser deficiente, significando que, o esforço que leva ao desempenho não será alto. Ou, se o sistema de avaliação de desempenho for projetado para avaliar fatores de não desempenho, como lealdade, iniciativa ou coragem, mais esforço não resultará necessariamente numa avaliação melhor. Em conseqüência, espera uma avaliação baixa no seu nível de esforço. Esses exemplos sugerem que uma fonte possível de baixa motivação do funcionário é a sua convicção que, não vale à pena se empenhar, pois a probabilidade de obter uma boa avaliação de desempenho é baixa.

Em segundo lugar, se o indivíduo recebe uma boa avaliação de desempenho, isso resultará em recompensas. Muitos funcionários consideram fraca a relação desempenho-recompensas em seu cargo. A razão é que as organizações recompensam muita coisa além do desempenho. Quando a remuneração, por exemplo, é distribuída aos funcionários com base em fatores como tempo de casa, grau de cooperação ou "bajulação" do chefe, é provável que eles considerem a relação desempenho-recompensas como fraca e desmotivador.

Por último, se o indivíduo é recompensado e considera a recompensa atraente. O funcionário trabalha duro na esperança de obter uma promoção, mas, em vez disso, recebe um

aumento de salário. Ou deseja um cargo mais interessante e desafiador, mas recebe apenas algumas palavras de elogio. Ou investe um esforço adicional para ser transferido para o escritório da companhia, mas, em vez disso, é transferido para um lugar inferior. Esses exemplos ilustram a importância de que as recompensas sejam elaboradas para satisfazer as necessidades de cada funcionário.

Infelizmente, muitos gerentes são limitados nas recompensas que podem distribuir e, por isso, é difícil para eles individualizá-las. Além disso, muitos erroneamente supõem que todos os funcionários desejam a mesma coisa e, com isso, menosprezam os efeitos motivacionais de recompensas diferenciadas.

### **A MOTIVAÇÃO NA RELAÇÃO ATUAL FUNCIONÁRIO-EMPREGADOR**

A relação funcionário e empregador, de acordo com Robbins (2003), são muito diferentes de décadas atrás. Atualmente o laço de lealdade e segurança tem sido rompido. Cada vez mais, segurança e estabilidade é coisa do passado. A maioria dos funcionários atualmente se defronta com um universo de trabalho temporário, pouca segurança no emprego e limitadas oportunidades de promoção devido às estruturas mais achatadas. Entre esses segmentos, encontram-se autônomos que trabalham por empreitadas, temporários, técnicos, prestadores de serviço de baixo salário e pessoas necessárias à execução de tarefas altamente repetitivas. Cada vez mais pessoas estão atuando como autônomos. Firmam contrato individual para trabalhar em um projeto específico ou conjunto de projetos. Dinheiro seria um fator importante. Uma vez que a relação pode ser de vida curta, uma boa remuneração pode ser um estímulo importante e viável para um desempenho elevado. Outros fatores passíveis são tarefas desafiadoras e oportunidades para desenvolver novas habilidades. Trabalhadores temporários e de meio período, principalmente os que optam voluntariamente por essa condição, tendem a atribuir grande valor à flexibilidade. Eles tendem a ser particularmente receptivos a opções que aumentem sua autonomia, como horários de trabalho flexíveis.

Um dos problemas de motivação que mais desafiam os gerentes em setores como o de vendas a varejo e *fast-food* é como motivar indivíduos que estão ganhando salários muito baixos e dispõem de poucas oportunidades de aumento em seu pagamento tanto por seus cargos atuais como por promoções. Cargos que normalmente são ocupados por pessoas de formação e habilidades limitadas, com salários pouco acima do salário mínimo. A abordagem tradicional para motivar essas pessoas limita-se a fornecer horários de trabalho mais flexíveis e a preencher

esses cargos com adolescentes e aposentados, cujas necessidades financeiras são relativamente baixas. Essas abordagens não têm encontrado sucesso. De acordo com alguns autores taxas de rotatividade que chegam a 200% ou mais são encontradas em grandes redes.

Motivar pessoas nesses trabalhos pode ser facilitado pela seleção cuidadosa. As pessoas variam em sua tolerância à ambigüidade. Muitas delas preferem trabalhos que sejam dotados de um mínimo de liberdade de escolha e variedade, sendo obviamente mais adequadas a trabalhos padronizados que os indivíduos com grande necessidade de crescimento e autonomia. Trabalhos padronizados também devem ser os primeiros a ser considerados para automação.

Em termos realistas, existem cargos que são difíceis de serem enriquecidos ou redefinidos. Algumas tarefas simplesmente são executadas com mais eficiência em linhas de montagem que em equipes. Esses trabalhos deixam os gerentes com opções limitadas. Podem fornecer ambientes de trabalho limpos e atraentes, pausas mais amplas onde se pode conversar com os colegas e supervisores compreensivos.

## **O ENVOLVIMENTO DOS FUNCINÁRIOS**

Para Robbins (2003) o envolvimento do funcionário, substitui conhecidas técnicas, por exemplo, a administração participativa, *empowerment*, democratização do local de trabalho e participação acionária do funcionário. Define-se envolvimento do funcionário como um processo participativo que utiliza a competência total dos funcionários e se destina a encorajar o maior comprometimento com o sucesso da organização. Assim espera envolver os colaboradores nas decisões que os afetam e aumentar sua autonomia e controle sobre suas vidas profissionais, se tornará mais motivados, comprometidos com a organização, mais produtivos e satisfeitos com seus trabalhos.

## **OS PROGRAMAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL**

De acordo com Robbins (2003) a remuneração variável, é utilizada para remunerar empreendedores, vendedores, operários e outras funções. Atualmente esta sendo adotada pelos bancos, fábrica, nas equipes de marketing e até em empresas inteiras, substituindo o contracheque fixo. Para o autor, um estudo apontou que 14% das empresas pesquisadas utilizam alguma forma de pagamento variável, 6% estavam implantando programas desse tipo e 26% estavam estudando o assunto.

A remuneração variável tem tornado um programa atraente para a administração, pois



converte em custo variável parte dos custos fixos de mão-de-obra da organização, reduzindo assim as despesas quando o desempenho declina. Além disso, ao vincular a remuneração ao desempenho, reconhece-se a contribuição em vez de apenas a posição (cargo). Com o tempo, os que apresentam baixo desempenho descobrem que seu pagamento estagnou. Os de desempenho elevado desfrutam de aumentos salariais proporcionais à sua contribuição. Os métodos mais utilizados na remuneração variável são: a) Pagamento por quantidade produzida; b) Gratificações com base em desempenhos variáveis; c) Participação nos lucros com bases na rentabilidade da empresa; e d) Adicional pela produtividade com base na valorização das ações.

### **OS PROGRAMAS SALARIAIS BASEADO EM HABILIDADES**

Conforme Robbins (2003) a remuneração com base na habilidade, é um sistema com níveis de remuneração baseados na quantidade de qualificações que os funcionários possuem ou em quantos trabalhos são capazes de executar. Para o autor, no mundo atual, as habilidades e conhecimentos são o que realmente importa, não faz sentido tratar as pessoas como ocupantes de cargos, mas como pessoas com habilidades específicas e remunerá-las por essas habilidades.

Alguns exemplos mostram a remuneração com base na habilidade. Em lugar de deixar que o título do cargo de um indivíduo defina sua categoria de pagamento, o sistema baseado na habilidade remunera os funcionários pelas habilidades e competências que conseguirem demonstrar no cargo. Fornece um incentivo para que os indivíduos aprendam tarefas novas e ampliem suas habilidades. A remuneração com base na habilidade se adapta muito bem com o novo mundo do trabalho.

Lentamente, mas de forma segura, a sociedade baseada na habilidade vai ganhando forma, em que o valor de mercado está vinculado àquilo que as pessoas são capazes de fazer e que constitui o conjunto de habilidades. Neste mundo novo, onde habilidades e conhecimento são o que realmente importa, não faz sentido tratar as pessoas como ocupantes de cargos, mas como pessoas com habilidades específicas e remunerá-las por essas qualificações.

### **OS LOCAIS DE TRABALHO FAVORÁVEIS À FAMÍLIA**

No Brasil, 47,2% das mulheres trabalham. Conforme Robbins (2003), um número cada vez maior de homens deseja participar ativamente do cuidado e da educação de seus filhos. Cerca de 8% da população brasileira tem mais de 60 anos, fazendo com que muitas pessoas se vejam na contingência de cuidar de pais mais velhos. Esses três fatos se traduzem em um número crescente

de funcionários que estão fazendo malabarismos para conciliar suas obrigações familiares com suas responsabilidades de trabalho.

Com esses dados, muitas empresas estão buscando transformar si mesmas como ambientes de trabalho favorável à família. Oferecem programas de assistência com extensão para famílias, horário mais flexível, semanas de quatro dias, compartilhamento de cargos, emprego temporário de meio período e assistência à mudança de domicílio para membros da família do funcionário. A criação de um ambiente de trabalho favorável à família foi inicialmente introduzida pela administração devido à preocupação com a melhoria do moral e produtividade do funcionário e para reduzir o absenteísmo.

## **OS PROGRAMAS DE RECONHECIMENTO**

Com a atual economia competitiva, a maioria das organizações passa por severas pressões de custo. Isso torna os programas de reconhecimento atraentes. Para Robbins (2003), em contraste com a maioria dos outros motivadores, reconhecerem o desempenho superior de um funcionário geralmente custa pouco ou nada. Pequenas coisas como felicitar pessoalmente um funcionário, em particular, por um bom trabalho. Enviar um bilhete manuscrito ou uma mensagem por *e-mail*, reconhecendo algo positivo que ele tenha feito. Reconhecer publicamente as realizações dos funcionários comemorarem sucessos da equipe e utilizar reuniões para reconhecer as contribuições e realizações de equipes de trabalho bem-sucedidas.

## **SUGESTÃO DE FERRAMENTA PARA LEVANTAMENTO DE MOTIVAÇÃO**

Na seqüência é apresentada uma sugestão de ferramenta de coleta de dados, simples, mas eficaz, para ajudar a empresa a estabelecer a necessidade de motivação na empresa. Na pesquisa deve ser incluídos gerentes, supervisores e funcionários das diversas áreas da empresa e diferentes níveis na amostra.

No espaço a direita de cada afirmação, preencha um numero (de 1 a 5) indicando o grau de veracidade de cada afirmação, usando a seguinte escala: 1= Falsa, 2= Ligeiramente verdadeira, 3=Verdadeira ate certo ponto, 4=Predominantemente verdadeira e 5=Totalmente verdadeira.

### **2.1 FERRAMENTA DE COLETA DE DADOS**

	<b>ITENS DE A AVALIAÇÃO</b>	<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>
1)	Eu sei o que esperam de mim no trabalho?					
2)	Eu tenho os materiais e equipamentos de que preciso para fazer o meu trabalho?					

3)	No trabalho, eu tenho a oportunidade de fazer o que faço de melhor todos os dias?					
4)	Nos últimos sete dias, eu recebi reconhecimento ou elogio por meu trabalho?					
5)	A empresa é altamente voltada para a satisfação dos clientes?					
6)	As condições de falta de segurança são identificadas e prontamente corrigidas?					
7)	Eu me identifico com a organização ao ponto de me sentir parceiro?					
8)	Meu supervisor, ou alguém do trabalho, parece importar-se comigo como pessoa?					
9)	Há alguém no trabalho que encoraja o meu desenvolvimento?					
10)	Os funcionários são cuidadosos como a utilização dos recursos da empresa?					
11)	No trabalho, a minha opinião é levada em conta?					
12)	Os funcionários têm uma compreensão clara da missão, visão e valores da empresa?					
13)	Os funcionários são comprometidos para realizar o trabalho com qualidade?					
14)	Os funcionários contribuem com o planejamento estratégico da empresa?					
15)	Os funcionários são encorajados a fazer escolhas e a tomar decisões no trabalho?					
16)	Os funcionários são envolvidos nas decisões importantes da empresa?					
17)	Os funcionários são encorajados a melhor o método de trabalho?					
18)	Os funcionários são encorajados a trabalhar numa relação clientes internos e fornecedores?					
19)	Existe um esforço para utilização de toda a habilidade do funcionário no trabalho?					
20)	A empresa trabalha com metas?					
21)	Os funcionários são desafiados a buscar metas ambiciosas?					
22)	Os obstáculos ao desempenho eficaz são prontamente identificados e eliminados?					
23)	A comunicação na empresa é eficaz?					
24)	Os funcionários da empresa são informados sobre as decisões importantes?					
25)	A gerência faz reuniões periódicas com os funcionários para repassar as decisões?					
26)	Os gerentes visitam com frequência as áreas de trabalho dos funcionários?					
27)	Nos últimos seus meses, alguém falou com você sobre o seu progresso?					
28)	Não há segredos entre empresa e os funcionários?					
29)	As reuniões são bem lideradas e altamente produtivas?					
30)	A gerencia é receptiva às necessidades e preocupação dos funcionários?					
31)	Os funcionários sentem que a gerência age também em prol do seu interesse?					
32)	Os conflitos entre gerentes e funcionários são resolvidos construtivamente?					
33)	A gerência assume a responsabilidade pessoal pelos seus erros?					
34)	Os funcionários são encorajados a assumir responsabilidade de liderança?					
35)	Os funcionários recebem estímulo e reconhecimento?					
36)	O bom desempenho individual é reconhecido?					
37)	O mau desempenho nunca é recompensado?					
38)	A criatividade é encorajada e recompensada?					
39)	Os funcionários consideram o salário justo?					
40)	Os funcionários estão dispostos a pagar parte do custo de seu benefício?					
41)	Os benefícios oferecidos pela empresa são adequados e úteis para os funcionarios?					
42)	As suas idéias e sugestões são bem recebidas pela gerencia?					
43)	As sugestões recebem respostas imediatas e construtivas?					
44)	Existe confiança entre funcionários e superiores?					
45)	O tratamento dos superiores com os funcionários é feito com respeito e educação?					
46)	O ambiente de trabalho pode se dizer que é limpo e organizado?					
47)	A rotatividade de funcionários pode ser considerada alta?					
48)	Existe um alto nível de comunicação e cooperação em toda a organização?					
49)	A direção vê os problemas e os erros como oportunidade de melhorias?					
50)	O aprendizado é uma grande prioridade na organização?					
51)	Os funcionários são encorajados a aprender uns com os outros?					
52)	As reuniões com a direção são feitas para buscar o aprendizado e a informação?					
53)	A empresa oferece treinamento?					
54)	Os funcionários participam das decisões sobre treinamento?					
55)	Os funcionários consideram a avaliação de desempenho um processo positivo?					

56)	Os funcionários sentem-se entusiasmado em trabalhar nessa organização					
57)	Pode-se dizer que o ambiente da empresa é acolhedor?					
58)	A empresa comemora as vitórias com seus funcionários?					
59)	A empresa estimula programas de lazer?					
60)	Você considera importante o seu trabalho para a empresa?					

Somar a pontuação de todas as respostas. A pontuação perfeita será a de 300 pontos. Para obter a pontuação da empresa basta dividir a soma da pontuação obtida com o questionário e dividir pelos 300 pontos. Quanto mais baixa a pontuação mais urgente é sua necessidade de aplicar estratégias de motivação.

90-100 por cento: Parabéns. Sua organização atingiu o Status da motivação

80-89 por cento: Sua organização esta bem avançada no caminho da motivação

70-79 por cento: Sua organização tem alguns aspectos de motivação.

60-69 por cento; Sua organização tem um clima de motivação acima da media.

50-59 por cento: Sua empresa tem um clima motivacional médio.

Abaixo de 50 por cento: Sua organização tem um clima motivacional baixo da média.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo ajuda a mostrar ferramentas para um dirigente a conseguir maior rendimento de seus colaboradores e como levá-los a um maior esforço. A fim de conseguí-lo, deve conhecer seus propósitos, seus objetivos pessoais e o que pensam de seu trabalho, conhecer suas aspirações e o alcance de sua ambição. Também, compreender o seu espírito de luta, ou sua falta, assim como, a sua vida pessoal e familiar pode influenciar no seu desempenho.

É importante saber tratar os colaboradores de acordo com o seu modo de ser. Não há duas pessoas que sejam iguais nem que respondam do mesmo modo ao mesmo tratamento. As condições sob as quais uma pessoa trabalha a situação de sua família fazem que respondam de formas diferentes do seu procedimento normal. Portanto, dirigir pessoas não é uma questão de lógica, é também um problema de ordem emocional. O dirigente tem que se aproximar do seu pessoal, entendê-lo bem e saber estimulá-lo sob diferentes circunstâncias.

Para influir na motivação dos colaboradores, os dirigentes devem fixar objetivos claros e bem definidos, razoavelmente elevados, porém atingíveis. Estar certo de que os colaboradores compreendem e aceitam os objetivos e as metas. Também é importante encorajar iniciativas, incentivar a participação nos debates, ouvir com atenção as falas, agradecer a participação, e, com toda a certeza, os colaboradores trabalharão com vontade na busca dos resultados desejados.

Bem como, dar a certeza de que conta com eles, que confia neles e que podem contar com você. Uma das necessidades básicas emocionais das pessoas é ter a certeza que o chefe acredita em suas habilidades, e que deposita neles sua confiança. A iniciativa das pessoas ou das equipes é um dos mais claros sinais de motivação.

O recurso da participação da equipe na formulação de propostas de solução de problemas constitui um dos mais poderosos fatores de motivação, desse modo, ao dirigente convém criar condições favoráveis para que os colaboradores manifestem suas próprias iniciativas.

A motivação não deve ser imposta e sim estimulada, ela surge dentro das pessoas, por está razão o funcionário tem que querer ser motivado, cabe a empresa oferecer os incentivos necessários para o êxito deste processo motivacional, seja através de promoções ou por meios monetários. Motivar as pessoas não é tarefa fácil, pois cada um pensa de uma maneira diferente, gostos diferentes, por isso que se deve encontrar uma pessoa fácil para se trabalhar, isso pode acontecer no processo de seleção, por que trabalhar com pessoas motivadas a empresa vai conseguir obter resultados esperados, a produtividade aumentara, e com isso levará a um sucesso mutuo.

## **REFERÊNCIAS**

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: capital humano das organizações*. 8 ed. São Paulo, Atlas, 2004.

GIL, Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATOS, Francisco Gomes de. *Gerencia Participativa: como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.

ROBBINS, Stephen Paul. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva 2003.