

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE – FANESE.
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO – NPGE
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
PESSOAS**

ANA PAULA DE SÁ HORTA SOARES

**MOTIVAÇÃO COMO RECURSO PARA O
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

**Aracaju-SE
2007**

ANA PAULA DE SÁ H. SOARES

**MOTIVAÇÃO COMO RECURSO PARA O
DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL**

**Monografia apresentada ao Núcleo
de Pós-Graduação e Extensão da
FANESE, como requisito para
obtenção do título de Especialista
em Gestão Estratégica de Pessoas.**

Orientadora

Prof^a. Msc. Gisélia Varella.

**Aracaju-SE
2007**

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à **Deus**, pelo privilégio da existência.

Por todo apoio e incentivo de meu pai **João** e de minha mãe **Claudete**, que com carinho e dedicação estiveram sempre presentes ao meu lado, em todos os momentos de dificuldades e alegrias de minha vida.

Aos meus irmãos **Adriana, Ricardo e Rogério**, os quais me deram forças para concluir minha especialização e contribuíram para o alcance desse objetivo. Às minhas belas sobrinhas Ana Carolina e Ana Vitória pelos sorrisos apaziguadores.

Às minhas amigas **Araceli, Cíntia, Edvane, Lourdinha e Poliana** que me acolheram ao ingressar no curso em questão e suportaram todas as minhas ausências. A **Walter**, por todo carinho, amor, paciência e apoio que me foi disponibilizado neste momento de dedicação.

À minha orientadora **Msc. Gisélia Varela**, pela sua sabedoria, e dedicação ao me apoiar durante todo processo de elaboração e conclusão desse trabalho.

SUMÁRIO

1 Introdução.....	05
2. A Importância da Motivação nas Organizações.....	10
2.1 Clima e Cultura Organizacional.....	10
2.2 Qualidade de Vida no Trabalho.....	15
2.3 Motivação e Liderança	18
3. Desenvolvendo Pessoas e Agregando Valores à Organização	27
3.1 Desenvolvimento de Pessoas	27
3.2 Desenvolvimento Organizacional	29
4. Conclusões Finais e Sugestões.....	31
Referências	33

1. Introdução

A temática tratada neste estudo intitulado *Motivação como Recurso para o Desenvolvimento*, foca uma discussão acerca da necessidade de motivar e desenvolver pessoas nas organizações. Nosso estudo será desenvolvido na empresa Atento do Brasil S/A, localizada na Rua Prof. Manoelito de Ornelas, 303, São Paulo-SP.

Motivar colaboradores é tarefa muito difícil, pois às vezes com uma ação você pode motivar uma pessoa e desmotivar outras, às vezes dando uma promoção a um funcionário, você pode acabar com as idéias do companheiro de função, deixando um motivado e alegre, trabalhando com vontade e outro com vontade de sair da empresa.

A motivação acontece a partir da necessidade. Ela impulsiona o indivíduo a um objetivo, então ele está motivado a alcançar esse objetivo e persiste nisso. Embora algumas atividades humanas aconteçam sem motivação, praticamente quase todos os comportamentos conscientes são motivados ou possuem uma causa (NEWSTROM; DAVIS, 1998).

Na atual era da informação, pode-se observar que a concorrência entre as organizações será mais acirrada do que já é hoje, passando a ser uma concorrência sem fronteiras. Com essas mudanças o fator humano nas organizações passa a ser mais importante do que já é hoje, e ter um funcionário motivado, trabalhando com vontade, passa a ser um fator a mais, e muito importante para o crescimento da organização.

Por causa dessa diferença e complexidade da mente humana é muito difícil motivar. O conhecimento dos sistemas de valor dos empregados é de grande utilidade à administração no tocante à elaboração de programas de pessoal. (MINICUCCI, 1995).

Em contraste com a abordagem de relações humanas que pressupunha trabalhadores felizes são trabalhadores produtivos, os cientistas comportamentais consideram que a compreensão do comportamento humano é o meio mais importante para se chegar a objetivos e eficiência. Um

funcionário pode ser detentor de inúmeras qualidades necessárias ao desenvolvimento de suas atividades, possuir um agradável ambiente de trabalho, mas isso não garantirá a execução de suas tarefas com excelência.

As organizações para terem sucesso no mundo atual além de outros requisitos, tem que ter gerentes que saibam lidar com pessoas, aproveitando assim a máxima produtividade desses indivíduos, fazendo com que eles tenham prazer no trabalho, e não que trabalhem somente pôr necessidade, fazendo assim só o necessário. Por isso é muito bom que administradores saibam como motivar. O conhecimento das forças motivacionais ajuda os administradores a compreenderem as atitudes de cada empregado no trabalho. (NEWSTROM & DAVIS, 1998).

McClelland conduziu pesquisas relativas à necessidade de realização. Afirma que as pessoas com alto nível de auto realização tem necessidade compulsória de sucesso e tendem ao auto desempenho.

A abordagem mais consubstanciada à motivação é a teoria de expectativa proposta por Vroom (1995), de acordo com o qual um desejo de uma pessoa de ser produtiva depende, a qualquer instante, dos seus objetivos particulares e da sua percepção do valor relativo do desempenho como um meio de atingir esses objetivos. A empresa que não procura atender seu pessoal com programas de motivação e desenvolvimento, dando informações corretas para melhorar a qualidade da execução das tarefas, fica sujeito a extinguir-se.

As organizações dependem das pessoas para dirigi-las, organizá-las, controlá-las, e fazê-las funcionar. Quanto mais motivadas essas pessoas, melhor será o funcionamento dessas organizações. Em virtude da evolução ocorrida no sistema de informação, muitos acreditam que num futuro iminente as empresas serão virtuais, ou seja, com funcionários exercendo suas atividades em diferentes lugares e responsáveis por suas próprias atividades, sem supervisores diretos e responsáveis pelos resultados. Aí a necessidade de colaboradores motivados e trabalhando com vontade.

A motivação leva você em direção a um objetivo, para chegar a esse objetivo tem que haver persistência na ação, essa persistência acontece por causa da motivação. A motivação é a força impulsionadora em direção ao

objetivo. O nível de produtividade individual depende de três forças básicas que atuam dentro do indivíduo para o desenvolvimento profissional: objetivos individuais; a relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance de seus objetivos individuais; e a capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo.

O desenvolvimento de estímulos que levam à motivação, é fator de suma importância para as relações entre as pessoas e a organização. A questão de saber lidar com o ser humano, suas qualidades, defeitos, esperanças e frustrações serão primordiais para o sucesso das empresas na atualidade, a já conclamada: era do conhecimento. As empresas devem estar cientes de que, isto não implica em nada de mirabolante ou em um objetivo inatingível, segundo Davis (1992, p. 49): “Se nós tratarmos (ou cuidarmos da manutenção) das pessoas tão bem quanto o fazemos com o maquinário caro, teremos trabalhadores satisfeitos e produtivos”.

As companhias que levam a sério os aspectos motivacionais, estão a frente daqueles que o desconhecem ou não querem se empenhar na melhoria das relações com seu corpo funcional. Os caminhos que os sistemas e programas de qualidade viabilizam as organizações, pedem que haja um melhor entrosamento entre ambas as partes, empresa e empregado.

Se a empresa espera mais comprometimento e qualidade dos funcionários nos seus afazeres, estes últimos esperam por algum tipo de reconhecimento, qualquer que seja ele. Conforme Juran (1993, p.69): “Quando as empresas tratam do problema do reconhecimento, elas geralmente executam um trabalho soberbo”.

Pode-se afirmar sem pairar qualquer dúvida que, quando a empresa reconhece o desempenho do funcionário, a tendência da reciprocidade é realmente significativa. As organizações que adotam essa prática, têm maiores chances de obterem sucesso nos seus programas qualitativos. Desta maneira, na visão de CHIAVENATO (1994, p.156): “Ambos, empresa e indivíduo poderiam beneficiar-se reciprocamente”.

O funcionário quando está satisfeito no ambiente de trabalho produz os seguintes efeitos, a saber: a produção e a qualidade são bastante significativas; tem um bom relacionamento com seus colegas; aumenta a sua

motivação e, com isso, consegue obter um clima organizacional bastante favorável.

O estudo tem como objetivo central a análise da relação do colaborador com a organização, considerando os fatores motivacionais que atuam no desenvolvimento profissional, com o intuito de avaliar a relação direta entre a motivação e o desempenho do colaborador. Especificamente pretende-se: mostrar como os resultados das organizações podem ser positivos quando as pessoas são motivadas; identificar que fatores são essenciais a empresa para promover um ambiente organizacional favorável; mostrar como uma liderança pode influenciar os liderados a se motivarem; mostrar como uma boa comunicação favorece o clima organizacional.

Percebe-se também, a existência de algumas premissas, que precisam ser trabalhadas para justificar este trabalho, são elas: a cultura organizacional reflete diretamente na produtividade, e por conseqüência no funcionário; a implementação de Programas Motivacionais gera excelentes resultados; as organizações podem propiciar um ambiente organizacional favorável, desde que o fator humano tenha a sua devida importância; motivar pessoas é necessário no mundo corporativo.

Quanto ao norte metodológico desta pesquisa, a escolha recaiu sobre a avaliação descritiva, pois pretende-se expor as características dos recursos atualmente utilizados em favor da motivação dos colaboradores.

Fez-se uso também da pesquisa exploratória., com o intuito de alcançarmos definições acerca do objetivo investigado, pois a pesquisa em voga favorece a aproximação da realidade dos fatos, reduzindo a margem de erros e generalizações.

A temática tratada neste estudo intitulado *Motivação como Recurso para o Desenvolvimento Organizacional*, foca uma discussão acerca da necessidade de motivar pessoas com o intuito de desenvolver as organizações. Este trabalho apresenta uma análise teórica distribuída em dois capítulos da seguinte maneira: No primeiro capítulo definido como “A importância da Motivação nas Organizações” podemos compreender os aspectos relacionados ao Clima e Cultura Organizacional, Qualidade de Vida no Trabalho e Motivação e Liderança. Já no segundo capítulo “Desenvolvendo Pessoas e Agregando

Valores à Organização” observamos características pertinentes ao Desenvolvimento de Pessoas e ao Desenvolvimento Organizacional.

De maneira que harmonizados e direcionados de maneira correta, venham a contribuir com o alcance do desenvolvimento organizacional e o desenvolvimento do fator humano.

2. A Importância da Motivação nas Organizações.

2.1 Clima e Cultura Organizacional.

Em um mundo mutável e competitivo, numa economia sem fronteiras, as organizações precisam preparar-se continuamente para os desafios da inovação e da concorrência. À medida que o trabalho é o local onde as pessoas passam a maior parte de seu tempo, faz sentido que os fatores humanos sejam valorizados. Assim, as condições de trabalho, comportamento dos chefes, colegas e instalações físicas, atuam positiva ou negativamente no clima organizacional.

Assim, entende-se que captar o clima e a cultura organizacional, atuando no sentido de adaptá-las às demandas internas e externas, vem atestar a necessidade de um processo contínuo de motivação nas organizações, as quais, para que sejam bem-sucedidas, precisam de pessoas ágeis, empreendedoras, dispostas e eficientes. Tal fato se dá porque as pessoas tornaram-se a grande vantagem competitiva, uma vez que são elas que fazem as coisas acontecerem, que conduzem os negócios, produzem os produtos e prestam os serviços, muitas vezes, de maneira excepcional.

De acordo com Luz (2003, p. 13), "O clima organizacional é como a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários."

Logo, pressupõe-se ser importante criar uma atmosfera psicológica positiva, favorecendo assim a satisfação dos colaboradores, porque, tanto as pessoas precisam do seu emprego para suprir as suas necessidades e se realizarem profissionalmente, como as organizações dependem das pessoas para atingirem seus objetivos.

Referindo-se ao clima organizacional, Maximiano (2000, p. 107), enfatizou que "os sentimentos manifestam-se em relação a inúmeros aspectos da vida na organização: trabalho, salários, comportamento dos chefes, colegas e instalações físicas são alguns deles."

Pressupondo-se que cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais, como produto do ambiente cultural no qual vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas, a gerência das relações de trabalho assume uma outra dimensão, pois cada organização possui exigências próprias do perfil dos seus profissionais relativas a conhecimentos técnicos, funcionais e habilidades interpessoais, podendo-se concordar com Natali (2006, p. 25), quando afirma que: “antes de delegar e cobrar, é preciso que o gestor conheça realmente sua equipe e saiba quais são os pontos fortes e as limitações de cada um, principalmente, o que motiva e desmotiva cada colaborador”.

Na verdade, o atual paradigma da administração de recursos humanos tem como objetivo a integração do trabalho com a vida particular, valorizando, desta forma, o corpo, a mente e o espírito dos funcionários que trabalharão mais e melhor, pois são estimulados por um sistema de benefícios que engloba fatores educacionais, de saúde física, nutrição e controle de estresse dentre outros. Assim, estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, percebendo-se que essa motivação vai diretamente de encontro a uma relação que sempre existiu dentro das empresas, a relação entre patrões e empregados, que sempre foi vista mais como um conflito do que uma parceria.

Para enfrentar a competição e a concorrência, a empresa precisa colaborar com o seu pessoal para poder obter a sua colaboração em contrapartida. É uma relação de reciprocidade que precisa ser desenvolvida e mantida, não apenas em épocas de crise ou de dificuldades para a empresa, mas, sobretudo, de uma forma constante e plena, numa inter-dependência que não pode ser desprezada, para que as pessoas possam reencontrar o significado, a segurança e a estabilidade em suas vidas.

Nos conceitos dos diferentes autores sobre o clima organizacional, podemos encontrar pelo menos três palavras-chave, que estão quase sempre presentes: satisfação, percepção e cultura organizacional.

Satisfação (dos funcionários), esta é a palavra mais presente nos conceitos dos diferentes autores. Direta ou indiretamente, os conceitos nos remetem à relação do clima com o grau de satisfação das pessoas que trabalham em uma organização. Percepção (dos funcionários) outra importante palavra contida nos conceitos de clima refere-se à percepção que os funcionários têm sobre os diferentes aspectos da empresa que possam influenciá-los, positiva ou negativamente. Portanto, se os funcionários percebem a empresa positivamente, o clima dessa empresa tende a ser bom; ao contrário, se elas percebem mal a empresa, o clima tende a ser ruim. Já a Cultura (organizacional), é semelhante ao clima organizacional. Fazendo sempre menção à cultura quando se referem ao clima. Isso porque a cultura influencia, sobremaneira, o clima de uma empresa. São faces de uma mesma moeda, são questões complementares.

Dessa forma, o clima organizacional constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. A cultura está interligada ao clima organizacional, influenciando o cotidiano das organizações, através das decisões, das atribuições aos funcionários, as formas de recompensas e punições, as formas de relacionamento com os seus parceiros comerciais, estilo de liderança adotado, ao processo de comunicação e até na vestimenta dos funcionários.

No entendimento de Soto (2002, p. 233), “construir e manter uma cultura de trabalho eficaz, uma cultura organizacional saudável, significa eliminar as barreiras da produtividade, por um lado, e a desconfiança e os medos por outro.” Entende-se de acordo com a citação, que a confiança, o respeito e uma boa comunicação favorecem uma cultura de trabalho eficaz e saudável, porque cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores, costumes, slogans, tradições e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização.

Assim, Luz (2003, p. 20) esclarece que:

Apesar de o clima ser afetado por fatores externos à organização, como, por exemplo, pelas condições de saúde, habitação, lazer e familiar de seus funcionários, assim como pelas próprias condições sociais, a cultura organizacional é uma das suas principais causas. Logo, entre clima e cultura, há uma relação de causalidade. Podemos afirmar que cultura é causa e clima é consequência.

De acordo com Chiavenato (2005) a comunicação é um processo altamente subjetivo nas relações humanas. Ou seja:

O processo fundamental da comunicação humana é contingencial pelo fato de que cada pessoa é um microssistema diferenciado dos demais pela sua constituição genética e pelo seu histórico patológico. Cada pessoa tem as suas características de personalidade próprias que funcionam como padrão pessoal de referência para tudo o que ocorre no ambiente e dentro do próprio indivíduo (CHIAVENATO, 2005, p. 152).

Dessa maneira, acredita-se que a comunicação vertical, impositiva, do patrão para o empregado, deve dar lugar à comunicação horizontalizada, democrática, interativa, em que todos participam criativamente, dando e recebendo conhecimento e construindo um novo conhecimento.

Entretanto, acredita-se que a relação não é tão óbvia quando gerentes têm que expedir boletins aos seus subordinados, porque um gerente pode expedir uma centena de boletins, mas não existe comunicação até que cada um deles seja recebido, lido e compreendido.

Para Chiavenato (2003),

O processo de receber e utilizar informações compõe o mesmo processo de ajustamento do indivíduo à realidade, o que lhe permite viver e sobreviver no ambiente que o rodeia. Um dos grandes desafios da ARH reside no problema das comunicações entre a organização e seus participantes e vice-versa. (CHIAVENATO, 2003, p. 110)

Comunicação é genericamente permuta ou troca de notícias que se processa entre um emissor, que envia a mensagem, e um receptor que acolhe. A conexão entre emissor e receptor se estabelece por um canal de comunicação, cujo elemento primordial é o meio a tornar possível o transporte da mensagem. Existe a comunicação verbal, em que o meio é a linguagem, escrita ou oral, e a comunicação visual, cujo meio é constituído pelos recursos de ordem gráfica ou pictórica.

Para superar as barreiras pessoais, físicas e semânticas, os gerentes precisam estar atentos aos símbolos de comunicação, tais como: palavras, imagens e ações não-verbais. Isto requer estudo e uso da semântica - a ciência do sentido - de modo a encorajar a compreensão.

As organizações empresariais são sistemas abertos que interagem num sistema social complexo. É um elemento dentro de um conjunto denominado sistema e, através da moderna tecnologia de informação, hoje é possível adotar uma metodologia de trabalho e de aplicação de tecnologia no ciclo dos negócios das empresas.

As falhas no sistema de comunicação estão em toda parte. Quando estas são mal compreendidas causam problemas entre as pessoas, devido às suas distorções.

Assim, a boa comunicação é o resultado da compreensão comum entre o consumidor e o receptor, devendo estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficácia.

Para Oliveira (1999),

Diminuir o conflito entre objetivos individuais e objetivos organizacionais, mas também, na compatibilização entre objetivos da organização, os objetivos da sociedade onde a organização se encontra inserida e os objetivos dos indivíduos que integram a organização. (OLIVEIRA, 1999, p.81)

Com o ritmo acelerado das mudanças, as empresas também buscam a eficiência e a eficácia através do processo comunicacional efetivo com seus empregados. Esta é uma forma construtiva de explorar o empenho, o entusiasmo e as idéias dos seus funcionários.

Segundo Idérika (2000), "todos devem saber o que a empresa produz e suas rotinas de serviços. Assim os funcionários conhecerão a empresa (saberão o porquê de fazer e para quem fazer) e poderão 'vender' a empresa para o cliente externo". (IDÉRIKA, 2000, p 87).

Acredita-se que a linha de comunicação deve estabelecer um amplo sistema de informações capaz de dar subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. Unindo a linha de comunicação e a atitude de dar ao funcionário consciência da importância estratégica de um

serviço orientado para atender os clientes, faz-se com que o funcionário envolva-se nos objetivos da organização.

Para isso, pressupõe-se também ser importante ouvir os funcionários, porque, para Robbins (2003, p. 85), "Muitos gerentes ouvem muito bem, mas não escutam.[...] Escutar é extrair sentido do que ouvimos. Ou seja, escutar exige prestar atenção, interpretar e lembrar estímulos sonoros."

Robbins (op. cit) ainda diz que, para melhorar a capacidade de escuta, deve-se seguir estes comportamentos como um guia: faça contato visual, faça inclinações afirmativas com a cabeça e expressões faciais apropriadas; evite ações ou gestos que desviem a atenção; faça perguntas; parafraseie; evite interromper o interlocutor; não fale em demasia; e faça transições suaves entre os papéis de interlocutor e ouvinte.

Nessas considerações observa-se o cuidado que se deve ter para que a mensagem seja entendida por todos, valendo a pena investir na comunicação, uma vez que uma ordem ou informação mal interpretada pode causar danos para a equipe e para os clientes externos.

Um clima organizacional que favoreça a adesão dos colaboradores aos objetivos da empresa corresponde a uma identificação motivacional interna ao estímulo recebido do outro, havendo predisposição psicológica de fazer bem feito, com qualidade, dentro dos padrões do produto final, e todos saem ganhando, numa atitude de compromisso integral porque, afinal, funcionários submissos, prestativos e risonhos, acrescentam pouco.

2.2 Qualidade de vida no trabalho.

Quando é estabelecido um plano de incentivo para o funcionário, este plano não caminha sozinho. É acompanhado com o estímulo para que o funcionário queira alcançar objetivos, o que pode ser entendido não somente como um método de trabalho e do incentivo salarial, mas também de um conjunto de condições de trabalho que garantam o bem-estar físico do trabalhador e diminuam a fadiga e ao estresse.

Para Bom Sucesso (1998), a qualidade de vida no trabalho está relacionada a diversos fatores, dentre os quais a renda justa e satisfatória, o orgulho pelo trabalho realizado, a vida emocional, a auto-estima, a imagem institucional, o equilíbrio entre trabalho e lazer, condições ambientais e constitucionalismo, oportunidades de crescimento e de uso do potencial.

Percebe-se então, que a qualidade de vida no trabalho é resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas do desempenho das atividades, e de outras dimensões não dependentes diretamente das tarefas, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização.

Sobre a qualidade de vida no trabalho, Detoni (2001) entende que a mesma é:

Uma interação entre conjuntos de atores individuais (dentre outros, as necessidades), os impulsos, as expectativas, os desejos e os valores), e situacionais (entre eles a tecnologia, os luxos de trabalho, os sistemas de recompensas, as condições econômicas e políticas e a organização do trabalho). (DETONI,2001,p.43)

Assim, com base nas posições dos autores pesquisados, afere-se que as condições que melhorariam a qualidade de vida no trabalho são abordadas de forma a contemplarem os seguintes aspectos: salário adequado e satisfatório; desenvolvimento das capacidades humanas; autonomia no trabalho; informação e perspectivas de crescimento profissional; respeito a individualidade; tratamento justo; e espaço de vida no trabalho e fora dele. Hunter (2006), enfatiza:

Não podemos falar de forma objetiva sobre motivação enquanto não compreendermos que a verdadeira motivação consiste em manter a pessoa entusiasmada, querendo agir e dar o melhor de si à equipe. Motivar é influenciar e inspirar à ação. [...] Subornos e punições são soluções de curto prazo, não alcançam a mente e o coração das pessoas. (HUNTER, 2006, p. 109)

Porém, compreende-se que as tentativas de compatibilizar as necessidades individuais com as necessidades organizacionais, nem sempre configuram uma realidade mais motivadora no cenário interno, devendo as empresas ampliarem o grau de autonomia e influência do trabalhador nos

rumos da organização, estimulando desta forma o seu auto-desenvolvimento e sua capacitação profissional.

Afere-se que a qualidade de vida no trabalho implica um profundo respeito pelas pessoas, seja pela satisfação com o trabalho executado, as possibilidades na organização, a possibilidade de participar, além de um bom relacionamento com os chefes e com o grupo de trabalho.

A cada dia, as empresas têm adotado práticas que visam à melhoria da qualidade de vida dos funcionários, o que pode significar um conjunto de ações envolvendo a implantação de melhorias e inovações gerenciais no ambiente de trabalho, olhando-se a empresa e as pessoas como um todo.

Contudo, sair do papel para a prática, nem sempre é tão fácil. De acordo com Chiavenato (2000):

As pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam suas satisfações por meio dos grupos sociais com que interagem. Dificuldades em participar e em se relacionar com o grupo provocam elevação da rotatividade de pessoal, abaixamento do moral, fadiga psicológica, redução dos níveis de desempenho, etc. (CHIAVENATO, 2000, p.126),

Dentro desse contexto, a questão básica é escolher entre tratar as pessoas como recursos organizacionais ou como parceiros da organização. Como recursos, eles precisam ser administrados, o que envolve planejamento, organização, direção e controle de suas atividades, já que são considerados sujeitos passivos da ação organizacional.

Como parceiros das organizações, como fornecedores de conhecimentos, habilidades, capacidades e, sobretudo, inteligência, que proporciona decisões racionais, constituindo-se no capital intelectual da organização.

2.3 Motivação e Liderança.

O envolvimento com o trabalho e o envolvimento pessoal é um fato concernente a tudo que se refere ao empregado e ao desejo de sucesso da organização.

Nesse sentido, o líder pode influenciar ou dirigir as ações de seus liderados, através da motivação, partindo-se da premissa de que a mesma é um processo endógeno nos indivíduos, em que cada um desenvolve forças motivacionais que afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas, porque as pessoas são completamente diferentes entre si no que tange à motivação e, inclusive, varia no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Segundo Aloísio (2005):

Motivação não se traduz em salários justos, aliás, refere-se menos a dinheiro e mais às condições de trabalho, de um ambiente favorável para que cada um desempenhe seu papel da melhor forma, do reconhecimento individual pelos méritos que cada qual apresenta, da valorização, de recompensas justas de acordo com a participação efetiva de cada indivíduo dentro do grupo. (ALOÍSIO, 2005, p. 31).

A motivação para o trabalho precisa ser positivamente estimulada a fim de liberar todo o potencial dos funcionários que compõem a organização. Ela está intimamente relacionada com a personalidade de cada um, com seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social, estimulando as pessoas a se superarem e persistirem na consecução do objetivo a que visam.

Já na opinião de Chiavenato (2003, p.89),

A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para compreender-se o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação. [...]. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico.

Portanto, há que se partir da premissa de que a motivação é um processo endógeno nos indivíduos, em que cada um desenvolve forças motivacionais que afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas, porque as pessoas são completamente diferentes entre si no

que tange à motivação, e inclusive, varia no mesmo indivíduo conforme o tempo.

As teorias da motivação tratam das forças propulsoras do indivíduo para o trabalho e estão associadas à produtividade e ao desempenho, despertando o interesse das organizações. A busca de teoria perde o foco no homem, os indivíduos se tornam um meio para busca dos fins definidos pela organização.

Herzberg (2000), pesquisando as fontes de motivação diretamente relacionadas com a realização do trabalho, constatou que as pessoas, à medida que se desenvolvem profissionalmente, adquirem experiência, tornam-se maduras, passam a dar mais importância a fatores como estima e auto-realização.

Partindo dessa premissa, o mesmo autor desenvolveu uma teoria de motivação no trabalho, onde, segundo Cury (2000).

O homem tem duas categorias básicas de necessidades, independentes entre si, influenciando de diferentes maneiras em seu comportamento, a saber: quando se sente insatisfeito com seus afazeres, ele se preocupa com seu ambiente de trabalho; quando se sente bem em seu trabalho, isso se reflete positivamente no trabalho propriamente dito. (CURY, 2000, p.28).

Enquanto uma categoria é constituída de fatores de higiene por descreverem o ambiente humano e servirem à função básica de impedir a insatisfação com o trabalho, a outra categoria trata de fatores de motivação por motivarem as pessoas para realizações superiores.

No entender de Hunter (2006, p. 110),

A equipe de Herzberg concluiu que o simples aumento de um item gratificador, depois que a pessoa já está satisfeita, não a motiva a trabalhar com mais afinco. [...]. Os estímulos motivadores, por outro lado, incentivam as pessoas a colocar mais energia, esforço e entusiasmo em seu trabalho. Nesta categoria estão incluídos conceitos como reconhecimento, elogio, apreciação, oportunidade de crescimento, desafio e satisfação no emprego. Herzberg descobriu que aumentar um desses itens faz com que as pessoas se superem. (HUNTER, 2006, p. 110)

Já a teoria das necessidades humanas é uma teoria motivacional das mais conhecidas. Criada por Maslow, nesta teoria percebe-se que o ser humano é eternamente insatisfeito e possuidor de uma série de necessidades.

As Necessidades Fisiológicas - Este grupo basicamente abarca motivos tais como água, comida, sono, alívio de perigos físicos etc; quando estas estão satisfeitas, o homem tende a se motivar pelo próximo nível.

Necessidades de Segurança – Baseia-se na necessidade de segurança física na procura de estabilidade no mundo, na preferência do conhecido ao desconhecido. Têm grande importância no comportamento humano, uma vez que todo empregado está sempre em relação de dependência com a empresa, onde ações administrativas arbitrárias ou decisões incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança no empregado quanto à sua permanência no emprego.

Quando essas necessidades se tornam mais ou menos satisfeitas, o conjunto seguinte emerge na hierarquia.

Necessidades Afetivas ou Sociais – É neste estágio que a pessoa começa a sentir suas necessidades de amor, afeição e enquadramento social. Nessas necessidades estão a de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor.

Necessidades de Estima – Entende-se que a satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, de valor, força, prestígio, poder, capacidade e utilidade. Sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza e dependência, que, por sua vez, podem levar ao desânimo ou a atividades compensatórias.

Quando as necessidades sociais estão mais ou menos supridas, surge a necessidade de *status*, reputação e prestígio. Relaciona-se com a sensação de utilidade para o mundo.

Necessidade de Auto-realização – Quando todas as necessidades estão satisfeitas, desenvolve-se a necessidade de auto-satisfação, ou seja, de realização de ser tudo aquilo que se quer ser.

A pirâmide de Maslow demonstra que na base, estão as necessidades mais básicas e recorrentes, ou seja, as primárias ou fisiológicas, enquanto que no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas. As necessidades não satisfeitas causam influxo ao comportamento. Uma necessidade deve estar razoavelmente satisfeita, antes que a outra se manifesta prioritária.

Ainda na opinião de Cury (2000),

Maslow é de entendimento que o comportamento do homem pode ser analisado em função das necessidades que ele sente. Tornando-se ativa uma necessidade, tanto pode ser considerada como estímulo para a ação ou impulsionadora das atividades do indivíduo. Assim, a necessidade latente não só molda seu comportamento como indica o que será importante para o indivíduo. Portanto, o sistema constituído pelas necessidades do homem evidentemente se transforma em fonte de motivação. (CURY, 2000, p 28).

Para Maslow, os indivíduos apresentam uma hierarquia de necessidades básicas que precisam ser satisfeitas e que se dividem em fisiológica, segurança, aceitação social e auto-realização. Estas necessidades estão ligadas entre si numa escala de valores ascendentes. Quando se satisfaz uma necessidade, torna-se necessário passar à seguinte. Saciada aquela necessidade, o estímulo desaparece.

Em contrapartida, Herzberg, pesquisando as fontes de motivação diretamente relacionadas com a realização do trabalho, constatou que as pessoas, à medida que se desenvolvem profissionalmente, adquirem experiência, tornam-se maduras, passam a dar mais importância a fatores como estima e auto-realização.

Partindo dessa premissa, desenvolveu uma teoria de motivação no trabalho, com amplas repercussões para a administração, no esforço de uma eficiente utilização de recursos humanos. Nela, o homem tem duas categorias básicas de necessidades, independentes entre si, influenciando de diferentes maneiras em seu comportamento.

Chiavenato (2003, p. 95), acredita que: “enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intra-orientada), Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra-orientada)”.

Herzberg verificou a evidência de que dois fatores distintos devem ser considerados na satisfação do cargo. Um conjunto de fatores, a que denominou fatores motivacionais, provoca satisfação com o cargo e com as aparentes melhorias no desempenho.

O outro conjunto de fatores, a que denominou fatores higiênicos, tende a atuar em uma direção negativa. Se os fatores higiênicos se situam em um nível baixo do adequado, em termos de expectativas dos empregados, poderão causar insatisfação. A primeira categoria é constituída dos fatores de higiene ou de manutenção, por descreverem o ambiente humano e servirem à função básica de impedir a insatisfação com o trabalho. A segunda categoria foi denominada de fatores de motivação, por parecerem eficientes para motivar as pessoas para realizações superiores.

Entende-se, ainda por fatores motivadores, o cargo, as tarefas, e tudo relacionado ao cargo, e que envolvem sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional. Depreende-se que, até certo ponto, as conclusões de Herzberg coincidem com a teoria de Maslow de que os níveis mais baixos de necessidades humanas têm relativamente pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é elevado.

As abordagens de Maslow e de Herzberg apresentam alguns pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla e rica a respeito da motivação do comportamento humano. Enquanto Maslow afirma que qualquer necessidade pode ser motivadora de comportamento, se for relativamente insatisfeita, Herzberg salienta que um trabalhador pode simultaneamente ter insatisfeitas as necessidades motivacionais e as higiênicas.

Todavia, no entender de Chiavenato (2003, p. 99), Herzberg apresenta alguma evidência de que, mesmo em serviços de baixo nível, onde as necessidades mais baixas são menos satisfeitas, as necessidades elevadas são percebidas pelos empregados como motivadoras.

Assim, acredita-se que, se os funcionários estão motivados para o trabalho, eles, certamente, darão um atendimento de qualidade aos clientes, o que certamente contribui favoravelmente para o clima da organização e a fidelização dos clientes.

Nesse sentido, Kahale (2006, p. 4), realizando pesquisa sobre motivação, sintetizou o que motiva os colaboradores: desafios, integração,

oportunidade de crescimento profissional e estabilidade, oportunidade de desenvolvimento profissional, benefícios, valorização e crescimento, imagem da empresa frente ao mercado, visão de futuro, salário, participação e acesso às novas tecnologias. Dentre os motivos acima referidos, alguns serão destacados, acreditando-se serem mais relevantes.

Desafio: na maioria das pesquisas realizadas, esse fator é o que está sempre em primeiro lugar e, quanto maior o nível hierárquico de uma empresa, mais será encontrado como mola propulsora dessas pessoas. Todos precisam sentir que suas funções ainda contém desafios a serem vencidos para que ainda possam ter motivação para executá-las. Quando sentem que já não há mais desafios nas atividades que executam, ou na empresa que trabalham, se não há uma mudança passam a perder o pique e a vontade de fazê-lo bem feito.

Realização / Satisfação: ninguém quer trabalhar o mês inteiro apenas para ganhar dinheiro. É preciso gostar do que faz. É preciso uma boa dose de realização pessoal naquilo que está fazendo. 81% do universo pesquisado considera que para fazer bem feito é preciso gostar do que está fazendo. Quanto encontramos pessoas que não vêem sentido no que fazem, não gostam elas apenas entregam a tarefa aproximadamente 10% de sua capacidade de produção, mesmo que estejam com todos os focos de motivação sanados (KAHALE, 2006).

Valorização / Reconhecimento: Pessoas entusiasmadas, valorizadas e felizes, que vêem seu trabalho reconhecido, aumentam a produtividade da organização. O ambiente interno da empresa deve prover as condições necessárias à sua realização, em todos os sentidos. A valorização é entendida como uma necessidade humana suficientemente forte para criar um clima adequado à superação dos desafios nesta época de grandes mudanças e competitividade. E ser valorizado significa: receber maiores desafios, receber feedback, ser ouvido, ser tratado com igualdade, crescer profissionalmente (KAHALE, 2006).

Participação: é um fator extremamente importante. Empresas onde o processo participativo vem sendo bem trabalhado, os índices de motivação

tendem a se encontrar em patamares bastante altos, pois os colaboradores se sentem co-responsáveis pela empresa.

Perspectiva de crescimento profissional: é um grande alavancador e proporciona forte motivação a seus colaboradores. É um fator que se expressa não apenas em uma ascensão dentro do organograma da empresa, mas na quantidade de desafios e no aumento de responsabilidades.

Entretanto, Robbins (2003), enfatiza que

Há falta de motivação para um grande número de funcionários no trabalho porque eles vêem um fraco relacionamento entre seus esforços e o desempenho, entre o desempenho e as premiações da organização e/ou entre os prêmios recebidos e os que eles querem de verdade. (ROBBINS, 2003, p. 28)

Tal afirmativa converge com a opinião de Kahale (2006, p. 4), ao relatar resultados obtidos com suas pesquisas, sobre o que desmotiva os colaboradores: Falta de desafios, tornando o dia-a-dia uma rotina monótona; Pouca oportunidade de desenvolvimento profissional, fazendo com que os profissionais não busquem suas melhorias e tenham oportunidades de crescimento; Falta de valorização e reconhecimento, gera o que procuramos combater que é a falta de motivação por parte dos colaboradores; Relação com a liderança, deve ser um laço estreito e honesto com o intuito de desenvolver e fortalecer a confiança das duas partes; Falta de autonomia acaba incentivando a isenção de iniciativa; Salário, quando esse não consegue atender as necessidades dos funcionários pode ser um fator desmotivador.

A questão salarial é importante para a motivação, pois está ligada diretamente à satisfação das necessidades básicas do funcionário. Em empresas onde a remuneração é muito abaixo do mercado esse fator tende a ser o primeiro. Satisfeita as necessidades básicas, esse fator se torna cada vez menos importante na cadeia de valores de motivação.

Pressupõe-se que a liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos, sendo relevante na função de direção, o que favorecerá à motivação para o trabalho na organização, acreditando-se ser, um dos desafios do líder, encontrar o tipo de liderança apropriada para cada

empregado, para que eles dêem o máximo de si, mas com grande satisfação de poder exercer suas funções.

Como disse Albert Schweitzer apud Hunter (2006, p. 123), “O exemplo não é a maneira principal de influenciar os outros. É a única maneira possível”.

Já a satisfação no trabalho é um conjunto de sentimentos favoráveis ou desfavoráveis com os quais os empregados vêem seu trabalho, podendo ser encarada como uma atitude global ou então ser aplicada a determinadas partes do cargo ocupado pelo indivíduo. E que, como qualquer outro tipo de atitude, é geralmente formada durante um determinado período de tempo, na medida em que o empregado vai obtendo informações sobre o ambiente de trabalho.

Dessa forma, respondendo-se às questões da pesquisa tem-se que: a comunicação eficaz é importante para o relacionamento entre as pessoas no ambiente organizacional porque, estabelecendo um amplo sistema de informações, dá subsídios para que todos possam cumprir suas tarefas com eficiência. Dessa forma, unindo a linha de comunicação e a atitude de dar ao funcionário consciência da importância estratégica de um serviço orientado para atender os clientes, favorece a motivação para o trabalho.

Deve-se ter o cuidado para que a mensagem seja entendida por todos, valendo a pena investir na comunicação, uma vez que uma ordem ou informação mal interpretada poderá causar danos para a equipe e para os clientes externos.

As organizações podem propiciar um ambiente organizacional favorável, a partir do momento em que procurem desenvolver uma cultura de trabalho eficaz e saudável, eliminando a desconfiança e os medos.

Para conquistar a adesão de seus seguidores, um líder deve demonstrar entusiasmo e comprometimento pelas atividades e respeito pelos liderados, mostrando os valores da empresa, o que tenta realizar e a quem serve, até porque, segundo Robbins (2003, p. 59) “É impossível liderar pessoas que não confiam em você.”

Motivar pessoas é tão necessário no mundo corporativo porque a motivação afeta diretamente a maneira das pessoas encararem o trabalho, e suas próprias vidas, estando associadas à produtividade e ao desempenho.

Diante do exposto, pode-se concordar com Hunter (2006, p. 116)

que:

Os seres humanos têm um profundo anseio por significado e propósito em sua vida e retribuirão a quem os ajudar a atender a esta necessidade. Eles querem acreditar que o que estão fazendo é importante, que serve a um desígnio e que agrega valor ao mundo. No fundo, as pessoas anseiam por uma vida significativa e satisfatória e, por isso, procuram por alguma coisa especial que faça aflorar o que elas têm de melhor. De preferência, elas buscam uma harmonia entre seus valores pessoais e os valores de sua organização.

Dessa maneira, os gestores que perceberem e procurarem satisfazer essas necessidades, certamente terão, em suas empresas, um clima propício às realizações pessoais e o desenvolvimento organizacional.

3. Desenvolvendo Pessoas e Agregando Valores à Organização.

3.1 Desenvolvimento de Pessoas

O papel do desenvolvimento de pessoas é fazer com que estas adquiram novas práticas e novas soluções diante das constantes mudanças. Todos os funcionários podem e devem se desenvolver, pois com um bom plano de desenvolvimento na organização as pessoas acabarão por desenvolver suas atividades da melhor maneira possível, aperfeiçoando assim seu desempenho, aumentando sua produtividade e a competitividade entre eles.

No que se refere ao Desenvolvimento de Pessoal, segundo MILKOVICH (2000,p. 57) “ é um processo de longo prazo para aperfeiçoar capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização”.

O desenvolvimento de pessoas acaba por gerar uma motivação no funcionário, por se sentir capaz de produzir mais, aumentando sua auto-estima, e gerando maiores retornos financeiros para a empresa. O desenvolvimento de pessoal tornou-se bastante viável devido a redução de custos que proporciona à empresa, pois dispendo de pessoas capazes e com habilidades desenvolvidas em sua organização, ela não irá precisar gastar seus recursos para contratar novos funcionários e capacitá-los para aquela vaga que surgiu, e sim preencher a mesma com o pessoal já existente.

Hoje as organizações estão exigindo novas habilidades, conhecimentos e capacidades de todas as pessoas. E o desenvolvimento passou a envolver a totalidade dos funcionários. De acordo com DUBRIN (2001, p. 72) “ o desenvolvimento está focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa a carreira futura a não apenas ao cargo atual. Todos os funcionários podem e devem se desenvolver”.

O processo de crescimento integral do homem, a expansão de suas habilidades de utilizar totalmente as suas capacidades e aplicar seu conhecimento e experiência para a solução ou resolução de novas e diferentes

situações, objetivando suprir habilidades, conhecimentos e atitudes específicas para o desempenho de tarefas futuras, num processo de crescimento contínuo, onde o resultado será observado a médio e longo prazo.

Vale ressaltar a existência de vários métodos para o desenvolvimento de pessoas, existindo técnicas de desenvolvimento de habilidades pessoais no cargo e fora do cargo. Em meio a essa diversidade de possibilidades CHIAVENATO (1999, P. 298) identificou e definiu alguns métodos, onde esses serão destacados, acreditando-se serem mais importantes.

- Rotação de Cargos, é a movimentação das pessoas em várias posições na organização, para expandir suas habilidades, conhecimentos e capacidades. Podendo esta ser vertical ou horizontal.

- Posição de Assessoria, dá a oportunidade para que uma pessoa com elevado potencial possa trabalhar provisoriamente sob supervisão de um gerente bem-sucedido em diferentes áreas da organização.

- Aprendizagem prática, é uma técnica de treinamento através da qual o treinando se dedica a um trabalho em tempo integral para analisar e resolver problemas em certos projetos ou em outros departamentos.

- Atribuição de comissões, é uma oportunidade para a pessoa participar de comissões de trabalho, compartilhando da tomada de decisões, aprender pela observação dos outros e pesquisar problemas específicos da organização.

- Treinamento fora da empresa, está relacionado com a busca de novos conhecimentos, atitudes e comportamentos que não existem dentro da organização e que precisam ser obtidos fora dela.

- Jogos de empresas, são técnicas de desenvolvimento nas quais equipes de funcionários ou de gerentes competem umas com as outras tomando decisões computadorizadas a respeito de situações reais ou simuladas de empresas.

- Estudo de Casos é um método de desenvolvimento no qual a pessoa se defronta com uma descrição escrita de um problema organizacional para ser analisado e resolvido. Permitindo assim, diagnosticarem o problema real e apresentar alternativas de solução, desenvolvendo habilidades de análise e comunicação.

Já os dois tipos de métodos de desenvolvimento de pessoas fora do cargo são:

- Tutoria, quando o gerente exerce um papel ativo ao guiar e orientar uma pessoa em sua carreira. Tutores ou mentores são executivos que se oferecem para assistir os funcionários juniores para lhes proporcionar um sistema de apoio e suporte profissional e político.
- Aconselhamento de funcionários, o gerente proporciona aconselhamento no sentido de assistir funcionários no desempenho de seu cargo. Ocorre quando surge algum problema de desempenho e o foco da discussão é relacionado com o processo de disciplina.

3.2 Desenvolvimento Organizacional

Sob o ponto de vista do autor DAVIS (1999,P. 23), desenvolvimento organizacional “ é uma estratégia de intervenção que usa processos grupais para enfocar a organização como um todo a fim de ocasionar a mudança planejada”.

Essa estratégia procura mudar as crenças, atitudes, valores, estruturas e práticas, de modo que a organização possa adaptar-se melhor à mudança. Enfoca especialmente a formação de equipes e solução de problemas pelo grupo. O desenvolvimento organizacional se faz aconselhável, pois procura fazer com que a organização progrida no seu total, de modo que ela possa alcançar as mudanças ocorridas de maneira rápida e eficaz.

Tal processo objetiva a clara percepção do que está ocorrendo nos ambientes externos e internos da organização, a análise e decisão do que precisa ser mudado e a intervenção necessária para provocar a mudança, tornando a organização mais eficaz, perfeitamente adaptável as mudanças e conciliando as necessidades humanas fundamentais com os objetivos e metas da organização. Para Matos (1996) :

DO é o método administrativo, baseado nas ciências do comportamento humano, que procura integrar dois sistemas distintos que devem ser equacionados globalmente na empresa : sistema técnico e sistema humano. (MATOS, 1996, p. 89).

O objetivo desse método administrativo é procurar harmonizar os interesses organizacionais com os interesses humanos, adequando as funções existentes ao pessoal da casa, de modo a atender as metas da instituição.

Assim o desenvolvimento organizacional está estritamente vinculado com as inovações que buscam agregar valor ao negócio da organização, às pessoas e aos clientes, podendo ser utilizado para uma reavaliação da estrutura organizacional, dos processos e tecnologias utilizadas, dos produtos e serviços produzidos e da cultura organizacional.

Para Marras (2000) :

O desenvolvimento organizacional é um processo estratégico de mudança planejada, de longo prazo, que objetiva alavancar a organização de estágios cada vez mais avançados, ao mesmo tempo em que integra metas individuais, grupais e empresariais.(MARRAS, 2000, p. 64).

É importante no que se refere as responsabilidades de planejar e acompanhar o crescimento organizacional, no seu todo, ao longo do tempo, garantindo que os objetivos estrategicamente traçados mantenham-se no rumo.

4. Considerações Finais e Sugestões

O desenvolvimento de estímulos que levam à motivação, é fator de suma importância para as relações entre as pessoas e a organização. A questão de saber lidar com o ser humano, suas qualidades, defeitos, esperanças e frustrações é primordial para o sucesso das empresas na atualidade, a já clamada: era do conhecimento.

As empresas devem estar cientes de que, isto não implica em nada mirabolante ou em um objetivo inatingível, segundo Davis (1992, p. 49): “ Se nós tratarmos (ou cuidarmos da manutenção) das pessoas tão bem quanto o fazemos com o maquinário caro, teremos trabalhadores satisfeitos e produtivos”.

As companhias que levam a sério os aspectos motivacionais, estão a frente daqueles que o desconhecem ou não querem se empenhar na melhoria das relações com o seu quadro funcional. Os caminhos que os sistemas e programas de qualidade viabilizam as organizações, pedem que haja um melhor entrosamento entre ambas as partes, empresa e empregado. Se a empresa espera mais comprometimento e qualidade dos funcionários nos seus afazeres, estes últimos esperam por algum tipo de reconhecimento, qualquer que seja ele. Conforme Juran (1993, p. 59): “ Quando as empresas tratam do problema do reconhecimento, elas geralmente executam um trabalho soberbo”.

Pode-se deduzir sem maiores esforços que, quando há reconhecimento da empresa ao funcionário, a tendência da reciprocidade é realmente significativa. As organizações que assim procedem, têm maiores chances de obterem sucesso nos seus programas qualitativos. O funcionário quando está satisfeito em seu ambiente de trabalho produz os seguintes efeitos, a saber : a produção e a qualidade são bastantes significativas; apresenta um bom relacionamento com os colegas; aumenta a sua motivação e, com isso, consegue obter um clima organizacional bastante favorável.

Atualmente se faz necessário que as empresas despertem para a necessidade e a importância dos processos de Treinamento, onde os mesmos sejam aplicados na medida certa, no intuito de que seus funcionários sintam-se seguros e preparados a executarem as tarefas que lhe são atribuídas. Outro

fator importante é promover um ambiente de trabalho que não só transmita segurança, mas também estimule a iniciativa, a criatividade e o total desenvolvimento do potencial individual ou em grupo.

Portanto, estas ponderações implicam na busca do despertar das consciências daqueles que querem desenvolver seus programas de qualidade ou mesmo implantá-los nas suas organizações, alertando-as de que o ser humano é o grande diferencial, o êxito e a longevidade destes programas dependem única e exclusivamente de quem o executa, ou seja, a forma de dirigir e supervisionar influi diretamente no ânimo dos funcionários.

É a relação salutar entre a empresa e o funcionário que possibilitará o efeito positivo almejado, seja na qualidade do processo, no produto final ou na simples eliminação de perdas da produção. Para tanto, torna-se imperioso que gerentes e supervisores estejam alinhados num só ideal: gerar resultados positivos à organização, reconhecendo nos seus colaboradores verdadeiros parceiros do negócio, proporcionando a eles a alegria de estarem trabalhando em um local que os reconheça como legítimos responsáveis pelo sucesso da empresa.

REFERÊNCIAS

ALOISIO, Sandro. Liderança é serviço. In: **Revista Gestão & Negócios**. n. 12, 2005.

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

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 3ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Qualitimark, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CURY, Antonio. **Organização método: Uma visão holística**. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução a psicologia**. 3ed. São Paulo, 2001

DAVIS, Keith; NEWSTRON, John W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1992.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**. a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986.

KOBB, D. **Psicologia organizacional**. 3ed. São Paulo: Atlas, 1978.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MURRAY, EJ. **Motivação e Emoção**. 5ed. Rio de Janeiro: Guanabara Kogan, 1986.

SAMPAIO, J.R. **Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos**. São Paulo: Pôster, 1999.

VERGARA, Sylvia Constante. **Gestão de pessoas**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VEROFF, J BIRCH, **Motivação**. São Paulo: Herder, 1970.