

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

THE IMPORTANCE OF MOTIVATION IN MICROS AND SMALL COMPANIES

Célio Alexandre Brunelli*

RESUMO

Neste artigo pretendemos esclarecer alguns conceitos referente a motivação, revelando o conceito dentro das organizações e no próprio indivíduo. Assim mostramos algumas teorias motivacionais que são muito importantes e exercem uma grande influência, tanto nas pessoas como nas organizações. Temos buscado métodos para que a motivação seja gerada entre os colaboradores, de forma intrínseca. Todos somos movidos por causas e valores independentemente de quais sejam nossas metas pessoais e profissionais. Alinhar essas causas e valores aos objetivos pessoais e aos das organizações têm gerado excelentes conclusões. As razões para a perda da motivação podem ser das mais variadas. Pode pesar a falta de feedback entre profissional e empresa, não conseguir implementar alguma ideia ou projeto, problemas de relacionamento, pressão exagerada por resultados, responsabilidades muito abaixo (ou acima) de seu potencial, ausência de planos de carreira e outros. Nem sempre, porém, o problema está nas empresas. Às vezes, uma decisão errada do profissional na escolha da carreira pode torná-lo desmotivado com o trabalho que exerce. Em casos assim, nem todos os benefícios, bônus ou aumentos de salário vão torná-lo plenamente satisfeito. Ações motivacionais são mais importantes do que os empresários podem imaginar. Um colaborador desmotivado rende mal. Vários nessa situação podem gerar resultados desastrosos e comprometer não só o faturamento, mas também o desempenho geral da empresa. A ciência já comprovou que a motivação é intrínseca, mas tem algumas ferramentas que ajuda na busca quando não se encontra mais dentro do ser humano, principalmente na visão empresarial, entre líderes e liderados. Devemos separar vida pessoal da profissional, embora ambas caminhem juntas e exerçam grandes influências uma sobre a outra. Contudo um bom autoconhecimento de si mesmo, planejamento de carreira e ter objetivos a serem alcançados são aspectos muito importantes para a motivação. Conhecimento na era tecnológica, domínio de inteligência cognitiva e foco na carreira são itens chave para grandes acontecimentos na vida profissional.

Palavras-chave: Motivação. Satisfação no trabalho. Carreira profissional.

ABSTRACT

This article aims to clarify some concepts related to motivation, revealing the concept within organizations and individual. So we show some motivational theories that are very important and are a great influence, both in people and in organizations. We have but let's change some things. My suggestion: "Science has sought methods for motivation is generated among employees, intrinsically. We are all moved by causes and values regardless of what are our personal and professional goals. Align these causes and values

* Bacharel em Ciências Contábeis pela UNICEP. celiobrunelli@bol.com.br

to personal goals and the organizations have generated excellent conclusions. The reasons for the loss of motivation can be the most varied. You may regret the lack of feedback between professional and business, unable to implement any idea or project, relationship problems, excessive pressure for results, responsibilities far below (or above) of its potential, lack of career plans and others. Not always, however, the problem is in business. Sometimes a wrong decision in the professional career choice can make you discouraged with the work it performs. In such cases, not all benefits, bonuses or salary increases will make you fully satisfied. motivational actions are more important than entrepreneurs can imagine. An unmotivated employee renders evil. Several in this situation can lead to disastrous results and compromise not only revenue but also the overall performance of the company. Science has proved that motivation is intrinsic, but has some tools that help in the search when there is more in the human being, especially in the corporate vision among leaders and followers. We must separate personal from professional life, although both walk together and exert great influences on one another. However a good self of self, career planning and have goals to be achieved are very important for motivation. Knowledge in the technological age, cognitive intelligence domain and career focus are key items for major events in professional life.

Keywords: Motivation. Job satisfaction. Careers.

Introdução

Este trabalho tem como objetivo descrever e demonstrar algumas questões voltadas ao comportamento das pessoas dentro de uma organização. Nestes tempos de crise vamos abordar uma importante chave tanto para o destino de micros e pequenas empresas quanto para o sucesso de muitos que nelas atuam como meros colaboradores em equipes ou grupos de conselho interno sou em quaisquer cargos de liderança.

Como muitas teorias a pontam, os gestores e administradores do século XXI, têm que terem pleno conhecimento das necessidades humanas básicas para melhorar o comportamento de seu mundo corporativo e utilizar a motivação como um meio poderoso visando melhorar a qualidade de vida de seus subordinados. Muitos registros históricos de administração geral, especificamente da área de Recursos Humanos, têm se modificado de tempos em tempos desde a década de 80, vindo a se aprimorar mais entre 2000 a 2015.

Quando uma pessoa se coloca ou se direciona a um caminho ou um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem-lhe ser intrínsecos (internos) ou extrínsecos (externos). Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento ou apenas satisfação.

Há tempos a motivação começou a ser vista pela ciência da psicologia como um aspecto importante no comportamento humano, surgindo a necessidade de atribuir um enfoque prático primordial na criação de um clima organizacional altamente motivador; exercer influência no comportamento dos colaboradores visando resultados é uma tarefa árdua, onde se trabalha o lado cognitivo do ser humano, implicando em fatores diferentes de cada um, abordando cada dinâmica pessoal com seus valores a seguir, descobrindo o que é motivador para ela e o que deixa de ser. Temos que explorar os contextos intrínsecos de cada um.

Compreender e tirar proveito da dinâmica da motivação e determinar até que ponto que ela pode ajudar na organização, tem sido um desafio para todos os gestores e colaboradores em atividade no mercado de trabalho hoje, pois é essencial na busca dos objetivos da organização a realização das necessidades individuais de seus colaboradores. Este texto tem por meta mostrar um pouco do mercado de trabalho em tempos de crise e como prover um processo de melhoria continua visando extrair o máximo de cada um em produtividade via realização pessoal; demonstrar onde se busca força motivos para auto realização, com suas turbulências e dificuldades.

1 A mudança e quebra de Paradigmas

Hoje as organizações vivem uma extrema mudança de fatores humanos amplamente debatida, aliada a uma crise política que vem paralisando uma das bases econômicas de nosso país (construção civil), acentuando a diminuição do poder de compra sofrida nos últimos anos, decorrente da inflação acumulada. Visando superar esses entraves, empresas e outras organizações passaram a buscar novos rumos com suas equipes, revisando seus processos e abandonado suas zonas de conforto e quebra de paradigmas¹.

Considerando esses fatos, é preciso trazer para o seio das organizações as práticas motivacionais já criadas e estudadas pela ciência, práticas estas tão divulgadas nesta era do conhecimento.

Os líderes atuais não ficam mais no patamar de suas mesas presidenciais, eles precisam mergulhar no conhecimento das novas tendências e formas de trabalhar. Uma

¹ **Quebrar paradigmas** significa ter coragem para inovar, disposição para levantar as âncoras do passado e, mais do que tudo, disposição para enfrentar o novo.

delas é estar perto de seus liderados, se tornando motivadora sua presença junto a eles (CHIAVENATO, 2004).

Assim, os líderes trazem uma nova forma de trabalhar com seus colaboradores, ficando próximos deles e estando junto aos mesmos; precisam saber tudo sobre sua organização, desde o início até o fim, ou seja, tem que estar por dentro do clima que favorece sua empresa de forma geral, tendo olhos principalmente para o capital humano.

Com esta mudança é possível trabalhar as áreas de uma empresa onde poucos chegaram até agora, que é uma mudança de deixar a zona de conforto, arregaçar as mangas e trabalhar, nesse contexto de transformações e mudanças que houveram no final do século XX, mudanças políticas, tecnológicas, econômicas e sociais; contribuíram para subverter os modelos de gestão autocráticos, ensejando formas de gerenciamento e de estruturação organizacional mais participativas, integradas, grupais, descentralizadas, autônomas, envolventes e principalmente flexíveis (MACHADO, 1994) que proporcionam, além inovações produtivas, o surgimento dos trabalhadores do conhecimento (DRUKER 1995a, 1995b).

A distinção entre as empresas tradicionais e as novas organizações é um grande diferencial que afeta diretamente na parte da gestão de capital humano, donde depende muito o sucesso da empresa; é o cuidado que temos da pequena forma de trabalhar com pessoas na organização. Com as mudanças do Macro ambiente mundial, entram aspectos como econômico, geográfico e ambiental. O microambiente é mais afetado pela Globalização e as novas formas de trabalho, ou seja, as formas novas de se pensar e algumas mudanças de escopo onde um fator importante será preciso para o crescimento dela, que é chamado motivação, ou seja, fatores que levam um indivíduo na busca por metas, por melhor desempenho, por trazer melhores resultados para a organização.

2 Aspectos da Motivação

Porque seria tão importante conhecer os mecanismos da motivação? Simplesmente porque todo comportamento humano é gerado por algo que a motiva, assim apresentamos algumas teorias motivacionais por meio da abordagem de conteúdo, que enfatiza as necessidades internas das pessoas, e segundo essa abordagem esse processo deve corresponder a uma visão mais dinâmica dos aspectos cognitivos que influenciam o comportamento. Analisamos aqui um trecho de alguns aspectos educacionais de motivação e o comportamento profissional.

Antigamente os filósofos gregos afirmavam que o comportamento humano se baseava nos princípios do hedonismo: “minimizar a dor, o desconforto e por outro lado, maximizar o prazer”. Assim, o estudo da motivação, que é um pouco complexo dada a multiplicidade de facetas do ser humano, poderá tornar-se paradoxalmente simples se o executivo adotar de forma mais flexível os princípios hedonistas, segundo os quais o prazer individual e imediato é o único bem possível. Portanto o significado da palavra motivação significa motivo para ação, então as palavras motivo e emoção compartilham a mesma raiz do latim: “*movere*”², isto é mover. Assim são as pessoas que impulsionam a si mesmas em direção a sua meta, assim como influenciam sua maneira de perceber os fatos. “A motivação refere-se as formas que dirigem e sustentam os esforços das pessoas numa determinada direção”, Segundo Bateman e Snell (1998, p. 27).

“A motivação é a energia oriunda³ do conjunto de aspirações, desejos, valores, desafios e sensibilidades individuais, manifestadas através de objetivos e tarefas específicas” (MOTTA, 1995, p. 192).

Segundo Bergamini (1980), A condição ideal para haver forte motivação é quando as habilidades e energias pessoais são suficientes para atender as expectativas organizacionais, e os recursos da organização são também adequados para atender às necessidades e objetivos individuais.

Schem (1982) por sua vez, afirma: para os seres humanos adultos, o motivador fundamental é a necessidade de manter e desenvolver o autoconhecimento e a autoestima. Fazemos coisas que são coerentes com o modo que nos vemos; evitamos coisas que não se coadunam com o modo que nos vemos, procuramos nos sentir bem com nós mesmos e evitar situações que fazem com que nos sintamos mal com nós mesmo.

Para as Micros e pequenas empresas de um mundo capitalista a motivação é algo que sempre despertou muito interesse das partes dos gestores com a preocupação na produtividade de seu negócio que é sustentada por quatro setores: Recursos Humanos, Financeiro/Controladoria, Marketing e Produção.

Esses quatro setores se entrelaçam entre si, onde um da sustentabilidade ao outro: O Marketing, por meio da representação comercial, publicidade e propaganda geram as vendas, cujo atendimento é a principal responsabilidade da Produção. Ambas são supervisionadas pelo Financeiro/Controladoria, que dita os limites orçamentários, controla as fontes de recursos e zela pela qualidade, proporcionando tecnologia, insumos

² “**Movere**” palavra do latim indica mover e ação.

³ MOTTA, 1995, p. 192, se refere a palavra **Oriunda** como procedente de algo, ou de sua origem.

e logística, para que tudo ocorra como planejado. O setor de Recursos Humanos é o que azeita todo esse processo, colocando as pessoas corretas, nos locais adequados, com a devida motivação, buscando ferramentas para a melhoria de seus colaboradores e no desenvolvimento de planos de carreira, como fazem algumas empresas de grande porte, exemplo: Bosch.

3 Teorias da Motivação

As teorias chamadas Teorias de Conteúdo dizem respeito à priorização das necessidades internas das pessoas como fatores capazes de alavancar o processo motivacional, temos as teorias das Hierarquias das Necessidades, a teoria dos Motivos Humanos e teoria dos Dois Fatores.

3.1 Teoria da Necessidade de Maslow

Considerada uma frequência, essa teoria explica que a motivação nasce da busca da satisfação de necessidades. Segundo Montana e Charnov (2000, p. 78):

Maslow afirmava que existem cinco sistemas responsáveis por grande parte de nosso comportamento. Ele colocou esses sistemas numa escala hierárquica, indo do mais primitivo e imaturo. Para Maslow, existem cinco níveis de necessidades: sobrevivência; proteção ou segurança; necessidade de pertencer a um grupo, estima ou ego; e, finalmente, a auto-realização. Apenas as necessidades não satisfeitas são fontes de motivação. Por exemplo: somente quando sentimos fome vamos procurar alimentos para satisfazer a primitiva necessidade fisiológica de sobrevivência. A teoria de Maslow traz importantes contribuições, na medida em que permite identificar os grandes grupos de necessidades, o estabelecimento das prioridades e a relevância do crescimento pessoal e da auto-realização em consonância com os objetivos organizacionais.



Figura: Pirâmide de Maslow
Fonte: Revista FGV, Dimensão funcional de pessoas 2007.

⁴ Conceito Figura Pirâmide criado em 1943 pelo psicólogo norte-americano **Abraham H. Maslow**, que determina as condições necessárias para que cada ser humano atinja a sua satisfação pessoal e profissional.

Exemplo: Um detalhe muito importante da Teoria de Maslow é que ela diz que a pessoa tem que ter a sua necessidade do nível inferior satisfeita, ou quase integralmente satisfeita, para sentir a necessidade do nível superior. Ou seja: a pessoa que não tem suas necessidades de segurança satisfeitas não sente ainda necessidades sociais. E assim por diante.

3.2 Teoria de Mc Clelland

Também chamada de teoria dos motivos humanos, ela destaca a importância da satisfação das necessidades básicas e identifica três conjuntos que, segundo ele, são adquiridos socialmente mediante aprendizagem ao longo da vida.

- ✓ Realização – busca de excelência, orientação para o sucesso, alcance de metas, assunção de riscos calculados e desejo de reconhecimento de desenvolver-se e alcançar o sucesso;
- ✓ Afiliação – Interesse por amizades, compartilhamentos e boa convivência. Representa a necessidade de estreitar relacionamentos e de ser aceito por outros;
- ✓ Poder – Interesse pela liderança e pelos sinais de status. É a capacidade de influenciar ou mesmo dominar os outros.

A teoria de Mc Clelland deixa bem claro que a maioria dos gestores tem níveis consideráveis de necessidade de poder, razão pela qual tendem a se melhor adaptarem em organizações burocráticas (MONTANA; CHARNOV, 2000, p. 93).

Exemplo: Os instrumentos de motivação mais poderosos que essa teoria demonstra são a realização profissional e a realização social ou o ato de pertencer a um certo público diferenciado na sociedade e é a partir deles que terá congruência em relação a um objetivo. Pessoas que têm como valor o poder de pertencer a certas relações e classes, dentro e fora das organizações.”

3.3 Teoria dos dois Fatores

Segundo essa teoria não basta as pessoas ficarem satisfeitas com o ambiente de trabalho, os relacionamentos, os benefícios ou mesmo os salários percebidos para que haja um estímulo interno de motivar. Herzberg distinguiu dois grupos de fatores que afetam o desempenho.

- ✓ Fatores Higiênicos – são os de manutenção, presente no ambiente da empresa, tais como: remuneração justa, boas relações interpessoais, condições físicas satisfatórias de trabalho, benefícios. Tais fatores representam investimentos elevados e até podem não causar satisfação, mas se forem suprimidos poderão provocar insatisfação e queda na produtividade;
- ✓ Fatores motivacionais – são aqueles relacionados ao conteúdo do cargo e do trabalho realizado e que tem o poder de gerar um estado de motivação. Por exemplo, remuneração variável onde os desafios são relacionados por recompensas, reconhecimento, grau de autonomia, auto realização.

A grande Contribuição que Herzberg foi mostrar que não basta criar boas políticas higiênicas ou de manutenção se não houver reformulação nos cargos e valorização efetiva das pessoas que ocupam. Assim, ele propõe que as tarefas sejam continuamente revistas e ajustadas em função do progresso de cada colaborador, num processo conhecido como enriquecimento das funções.

Tal enriquecimento pode se dar tanto de forma horizontal, acrescentando-se tarefas mais simples, quanto de forma vertical, substituindo as atuais por outras mais complexas” (MONTANA; CHARNOV, 2000, p. 94).

Exemplo: “Móveis ergométricos, iluminação e temperatura adequadas, vale transporte, plano de saúde e seguro de vida são exemplos de fatores higiênicos, que servem apenas para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas; remuneração variável, participação nos lucros, treinamentos fora da organização, comissões, premiações e promoções por mérito são exemplos de fatores motivacionais”.

3.4 Teoria do Estabelecimento de Objetivos

Aplicada por Locke, esta teoria sustentava que a intenção de trabalhar por algum objetivo constitui grande fonte de motivação, pois suscita comportamentos proativos. A partir das pesquisas realizadas, as principais conclusões que se aplicam diretamente à gestão de pessoas são:

- ✓ Os objetivos considerados mais difíceis conduzem a um melhor desempenho.
- ✓ Os objetivos específicos produzem melhor desempenho do que os objetivos vagos e imprecisos;

- ✓ A participação na definição dos objetivos aumenta sua aceitação pelo colaborador e o seu grau de comprometimento;
 - ✓ O monitoramento do próprio progresso motiva mais que o feedback de outra pessoa;
 - ✓ Pessoas com elevado grau de auto eficácia tendem a vencer mais desafios
- Ainda para Locke (*apud* WAGNER; HOLLENBECK, 1999), Os principais métodos para provocar a motivação nas pessoas são: recompensas financeiras; fixação de metas individuais e de equipe; participação nas decisões sobre assuntos pertinentes; e a criação de cargos com tarefas mais amplas.

Exemplo: São metas específicas para os funcionários aumentam o desempenho. “Ele sugeria que as metas difíceis, quando aceitas pelos funcionários, resultavam em um desempenho ainda mais alto do que as metas fáceis”. As pessoas são motivadas pelas metas estabelecidas: metas bem definidas são mais estimulantes do que genéricas. Desde que haja capacidade e aceitação, quanto mais ambiciosa a meta, maior o rendimento. A base do comportamento das pessoas é estimulada por suas intenções e seus objetivos, desejo demonstrando valor do que se é almejado; tradução do desejo em intenções refere-se as metas; ação para concretizar intenções onde é avaliado o potencial – satisfação alcançada com os resultados do desempenho – avaliação de valores, metas e desempenho por meio de feedbacks.

3.5 Teoria da Equidade Adams

Segundo Adams, o sentimento de justiça resulta da comparação de nossa contribuição e de nossas com as dos outros. Como contribuição deve-se entender o esforço e o tempo empregados, o talento e o nível de desempenho, enquanto as recompensas incluem o reconhecimento, os pagamentos, os benefícios e até as punições.

Se houver igualdade nessa “proporção”, a certeza da equidade e do tratamento com justiça será reforçada. Havendo desigualdades, o processo motivacional será prejudicado pelo sentimento de injustiça. Daí a importância da igualdade nas relações e nas políticas que norteiam o trabalho. Ao perceber uma injustiça, o colaborador procurara reequilibrar a relação (ROBBINS; FINLEY, 1997).

- ✓ Diminuindo sua contribuição

- ✓ Pedindo maior recompensa
- ✓ Solicitando maior esforço dos outros
- ✓ Modificando a situação, transferindo-se ou deixando a organização.

EXEMPLO: Essa teoria estuda que as pessoas aceitam receber mais do que julgam merecer, mas não menos. Alguns são mais complacentes com as desigualdades de tratamento, enquanto outros reivindicam imediatamente aquilo que, a seu ver, lhes é devido. O salário é quesito principal, mas as comparações podem descer a minúcias tais como nome de cargo, localização da sala, tamanho da mesa e até sorrisos do chefe.

3.6 Teoria da expectativa, de Vroom

Segundo Robbins e Finley (1997, p. 355), essa teoria “ajuda a explicar por que muitos trabalhadores não são motivados em seus cargos e fazem apenas o mínimo necessário para não os perder”. Vroom pressupõe a existência de três relações:

- ✓ Relação entre a quantidade de esforço e desempenho resultante de expectativa;
- ✓ Relação entre desempenho a mais e uma recompensa - instrumentalidade;
- ✓ Relação entre recompensa e satisfação de metas pessoais - valência.

A partir dos valores matemáticos atribuídos a frequência com que cada uma dessas relações ocorre é possível determinar o grau de motivação de uma pessoa:

$$\text{Motivação} = \text{expectativa} \times \text{instrumentalidade} \times \text{valência}$$

Essa teoria sugere três expedientes para gerar motivação, os quais podem servir de base para atuação do líder:

- ✓ Criar um ambiente propício ao bom desempenho, oferecendo, apoio e estímulo, de modo a aumentar a expectativa;
- ✓ Garantir que o bom desempenho seja recompensado com elogios, avaliações positivas, aumentos de salário ou de cotas de participação nos resultados;
- ✓ Identificar as recompensas com maiores valências.

EXEMPLO: Por exemplo, um jovem trabalhador pode atribuir enorme valor a uma promoção não pelas perspectivas de carreira que isso ofereça ou pelo aumento de salário em si, mas pelo fato de que esse aumento vai permitir a ele casar-se, comprar uma casa, um carro ou realizar um projeto almejado. Isso mostra que o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e varia de indivíduo a indivíduo, em função de seus objetivos pessoais e das expectativas de atingir esses mesmos objetivos.

4 Processos Motivacionais

Neste século XXI, o grande desafio para gestores e colaboradores, tanto no Brasil quanto no mundo, em todas as áreas de uma organização onde humanos atuam, é descobrir formas mais adequadas de gerar motivações e estímulos, em meio as crises política e financeira e suas dificuldades decorrentes que as micros e pequenas empresas tem enfrentado para ficar no mercado”.

O objetivo do processo de gerar motivações com os colaboradores dentro das organizações muitas vezes não é atingido e os poucos estímulos conseguidos nem sempre são suficientes para levar ao resultado esperado, gerando frustrações. Nestas situações o colaborador pode ser levado a preencher esse vazio com mecanismos de defesa. Segundo Piéron (1966, p. 110), mecanismos de defesa são “mecanismos inconscientes pelos quais o ego se dissocia de impulsos ou afetos sentidos como perigosos para a integridade do organismo”.

Exemplos de alguns mecanismos de defesa psicológicos, segundo Herrmann (1984, p. 67):

- ✓ Racionalização – desenhar algo que se pode ter;
- ✓ Fantasia – trocar o que se tem pelo que se sonha;
- ✓ Projeção – atribuir a outrem a causa de seus problemas;
- ✓ Deslocamento – desviar sensações e emoções para uma condição análoga aquela que não se pode ser;
- ✓ Generalização – estender o descontentamento a todas as situações ou pessoas;
- ✓ Apatia – indiferença a outras oportunidades.

Vergara (2003, p. 50) aponta outros mecanismos de defesa, além dos psicológicos como:

- Mecanismo de defesa sociológico – são compensações no meio social, como por exemplo o consumismo exagerado;
- Mecanismo de defesa químicos – a satisfação é obtida mediante a uso de drogas e abuso de álcool e fumo;
- Mecanismo de defesa tecnológico – por exemplo utilização excessiva da televisão e da internet.

5 Como Enfrentar a Frustração Profissional

Vale acrescentar que a motivação ou a ausência dela é um fenômeno intrínseco, absolutamente pessoal, o que explica que determinados estímulos externos funcionem para algumas pessoas, mas não para todas, aí onde podemos trabalhar com os facilitadores profissionais onde se entra três comportamentos que os gestores devem adotar na relação com suas equipes, para facilitar a motivação das pessoas;

- ✓ Motivação O trabalho em equipe é altamente motivador, ele proporciona uma grande eficaz troca de experiência e estimo pessoal para cada um.
- ✓ Criatividade: fazer parte de uma equipe de trabalho que ela induz a pessoa a desenvolver a sensibilidade e o pensamento criativo e positivo.
- ✓ Crescimento Pessoal: A convivência com uma equipe ou comunidade de atividades profissionais ela contribui para a socialização e aumenta a satisfação, a autoconfiança e a facilidade de cada um.

Neste caso cabe os gestores a dar uma força para esta situação, se a organização tem uma equipe de Recursos humanos muito bem ajustado é bem provável que a situação pode se reverter. Hoje, na administração de pessoas, existem algumas ferramentas que são necessárias e que podem ajustar os colaboradores, assim como os gestores.

EXEMPLO: Avaliação de 360°



Segundo Gramigna (2002, p. 132), é uma ferramenta composta por “uma rede de pessoas que emitem e recebem feedback de seus pares, subordinados, diretores, tornando possível a mudança de comportamentos e aprimorando constante das competências”. Essa forma de avaliação prevê a participação das pessoas que pertencem às cadeias produtivas interna e externa, ou seja, ela atravessa as paredes das empresas e incorpora no processo avaliativo fornecedores e parceiros no negócio.

Esse trabalho beneficia os gestores gerando uma identificação de cada colaborador dentro de sua organização, auxiliando as tomadas de decisões em pontos de desmotivação salarial, produção baixa, iniciativa a tomadas de decisões, procurando sempre procedimentos inovadores, cooperação e autodesenvolvimento.

Perante este século XXI, as organizações que visam lucratividade têm se desenvolvido muito e voltado seu olhar para o capital humano que nela contem como grande colaborador de todo o processo que a redime. Para os gestores existe três Facilitadores profissionais Segundo Byham (1992), são três comportamentos que o gestor deve adotar na relação com a sua equipe.

- ✓ Mantenha ou aumente a autoestima; as pessoas satisfeitas consigo mesmas são mais motivadas produtivas e criativas, envolvem-se mais na solução de problemas e criativas, aproveitam as oportunidades, enfrenta, desafios e tem maior facilidade para trabalhar em equipe. Assim convém manter sempre elevada a autoestima, das pessoas e procurar não desanimar ou tirar o amor próprio, principalmente na discussão de problemas. É preciso concentrar se nos fatos e não nas pessoas. Seja específico sempre diga bom trabalho, é importante esclarecer que este trabalho é positivo, pois é importante esclarecer por que esse trabalho é positivo, pois assim

não haverá dúvidas sobre o que se está elogiando. Seja sincero não elogie falsos e ne forçados são forçados de se perceber geralmente se faz mal do que bem.

- ✓ Ouça e responda com empatia ter empatia é procurar entender o que a outra pessoa está vivendo, imaginar-se em seu lugar para melhor captar sua experiência. Responder com empatia não significa necessariamente concordar com o que o outro está dizendo.
- ✓ Peça ajuda nas soluções de problemas; solicitar ideias de um clima de cooperação que estimula a pessoa a apresentar sugestões. Mesmo que todas as ideias não sejam boas, neste caso convém evitar expressões como “é uma boa ideia, mas” ou “isso não vai funcionar”, sempre dizer o porquê de pedir ideias.

Tais princípios ajuda sintetizam a linha mestra das ações grupais: deve-se dar apoio às pessoas sem tirar-lhe a responsabilidade.

5.1 Implicações aos administradores e as organizações

Na avaliação de desempenho podemos chegar à conclusão que as direções da organização na área gerencial de pessoas terão que tomar novos rumos; que terá a participação de algo intrínseco de cada indivíduo tendo assim cada qual fazer uma revisão das análises, discutindo o grau de descontentamento na organização, de desenvolvimento e tudo mais.

Nessa análise de avaliação de desempenho pode-se diagnosticar muitos dos problemas em questão motivacional. Sendo eles tratados por uma equipe de RH bem estruturada, chega-se ao conceito do problema e depois ao diagnóstico, promovendo a tomada a decisão necessária para resolver a questão, muitas vezes baseada nas teorias descritas nas páginas anteriores.

6 A teoria na prática

- Experiência vivida – Podemos descrever um pouco desse quadro que foi vivenciado dentro de uma empresa de pequeno porte em Porto Ferreira, atuando no ramo cerâmico, no mercado de decoração; uma empresa que traz um perfil cultural familiar

estendido a segunda geração. Iniciou suas atividades há 40 anos, em um galpão na Capital do estado de São Paulo e transferiu-se para Porto Ferreira no ano de 1980, chegando ao ano de 2014 com 25 funcionários. A crise de 2015 exigiu cortes de gastos, programa de demissão voluntária, necessidade de reestruturação das funções e dos setores de produção e administração, inclusive gestores. A inflação desvalorizou os salários causando desmotivação, falta de comprometimento, ambiente desagregador e clima organizacional improdutivo.

Diante deste quadro, a teoria dos Dois Fatores se mostrou a mais adequada. Foi feita uma avaliação do plano de cargos e salários e outros aspectos motivacionais, como avaliação de desempenho; foi feito um estudo de análise da gestão e dos colaboradores obtendo-se um resultado para uma tomada de decisão às pressas para a organização tomar novos rumos”.

7 Pesquisa sobre as vinte técnicas recentes de motivação

Resultado de pesquisa feita por Shari Caudon, HSM, Management, 1 março-abril 1997, junto aos maiores gurus americanos da motivação, incluindo autores, teóricos, consultores e especialistas em treinamento. A pergunta dirigida a eles era simples e direta: “Como motivar os entediados empregados de hoje? Comentários, conselhos, pesquisas, técnicas e estudos de casos feitos por esses experts foram combinados e disso tudo saiu uma lista de vinte melhores fatores de motivação. Não existe uma formula única e milagrosa, mas sim uma combinação de fatores em função da necessidade individual e/ou equipe e do bom senso gerencial”.

- 1 Dar aos empregados as informações necessárias para a realização de um bom trabalho.
- 2 Dar feedback regular aos funcionários.
- 3 Solicitar ideias aos empregados e envolvê-los em decisões sobre suas funções.
- 4 Criar canais de comunicação fáceis de usar.
- 5 Aprender com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva.

- 6 Aprender quais as atividades desenvolvidas pelos empregados quando dispõe de tempo livre.
- 7 Cumprimentar pessoalmente o funcionário por um trabalho bem-feito.
- 8 Reconhecer o poder de sua presença física, em sua posição de gerente.
- 9 Enviar uma mensagem escrita ao empregado, elogiando seu desempenho.
- 10 Reconhecer publicamente um trabalho bem-feito.
- 11 Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo.
- 12 Dar ao empregado uma tarefa interessante para executar.
- 13 Verificar se o empregado dispõe das ferramentas para realizar o melhor trabalho.
- 14 Reconhecer as necessidades pessoais dos funcionários.
- 15 Usar o desempenho como base para promoção.
- 16 Adotar uma política abrangente de promoção dos funcionários.
- 17 Enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do emprego a longo prazo.
- 18 Estimular o sentido de comunidade.
- 19 Remunerar as pessoas de forma competitiva, em função do que elas valem.
- 20 Dar aos funcionários uma razão financeira para serem excelentes. Isto significa incluir participação nos lucros.

Considerações Finais

A complexidade do trabalho nas organizações, as suas múltiplas e variadas demandas; os novos ambientes de produção e a competitividade crescente no mundo dos negócios têm como colocar a necessidade de valorizar os empregados e de criar condições favoráveis para maximizar o seu desempenho e a sua satisfação no trabalho. Atualmente, observam-se na pesquisa e na prática organizacionais mudanças importantes nas estratégias motivacionais utilizadas nas organizações. A tendência é substituir as estratégias centradas na recompensa associada ao desempenho esperado. Vimos neste artigo que muitas soluções estão em alguns detalhes como um bom planejamento de carreira seja um motivo para a causa de muitos desmotivados com o trabalho e tudo mais. Quando voltamos a falar das duas teorias motivacionais. O primeiro compreende as teorias relacionadas com aspectos motivadores do trabalho, como teorias exógenas. Estas teorias focalizam aspectos do trabalho relevantes para valorizar e estimular a pessoa no trabalho. Geralmente, dois conjuntos de aspectos ou fatores são utilizados: o conteúdo do trabalho e as características do ambiente laboral. Obviamente, estes fatores podem ser modificados pela organização por meio das suas estratégias de gestão. O segundo grupo compreende as teorias relacionadas com as motivações pessoais. São as chamadas teorias endógenas que, exploram os processos ou variáveis mediadoras do comportamento motivado. A classificação das teorias deste grupo, utilizando como critérios o conteúdo e o processo da motivação. As teorias centradas no conteúdo tratam de identificar construtos fundamentais que motivam a atividade humana e, em consequência, a atividade laboral. Tendo como foco alguns aspectos importantes motivacionais, um fator importante é da visão de carreira mais à frente de tudo, onde se busca uma ascensão profissional adequada para a realização pessoal. Os colaboradores que se encontra com estas características são fáceis de serem identificados. A postura correta diante do trabalho se traduz basicamente em vontade, vontade de aprender e de fazer mais coisas. Vontade de contribuir para que a empresa progrida, porque esse professo traz oportunidade de ascensão pessoal e profissional.

Referências

BUENO, M. **Teoria da Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada.** Disponível em: http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/009%20-%20As%20teorias%20de%20motiva%20E7%20E3o%20humana%20e%20sua%20contribui

%E7%E3o%20para%20a%20empresa%20Ahttp://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/009%20pdf. Acesso em: 2 fev. 2016.

CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MACEDO, I. I. de. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

MOHANA, J. **Padres e bispos autoanalisados**. Rio de Janeiro: Agir, 1967.

ROCHA-PINTO, S. R. **Dimensões funcionais da Gestão de Pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.