



Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"

**TATIANE CRISTINA DUZI ANDRÉ**

**A IMPORTÂNCIA DO COMPORTAMENTO, DESENVOLVIMENTO E A  
MOTIVAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

**Assis – SP  
2013**

Av. Getúlio Vargas, 1200 – Vila Nova Santana – Assis – SP – 19807-634  
Fone/Fax: (0XX18) 3302 1055 homepage: [www.fema.edu.br](http://www.fema.edu.br)

**TATIANE CRISTINA DUZI ANDRÉ**

**A IMPORTÂNCIA DO COMPORTAMENTO, DESENVOLVIMENTO E A  
MOTIVAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação em Administração.

Orientador: Prof. João Henrique dos Santos

Área de Concentração: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Assis – SP  
2013

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

ANDRÉ, Tatiane Cristina Duzi

A importância do comportamento, desenvolvimento e a motivação dentro das organizações/ Tatiane Cristina Duzi André. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2012.

31 p.

Orientador: Prof. João Henrique dos Santos

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA

1. Comportamento 2. Motivação

CDD: 658  
Biblioteca da FEMA

# **A IMPORTÂNCIA DO COMPORTAMENTO, DESENVOLVIMENTO E A MOTIVAÇÃO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

**TATIANE CRISTINA DUZI ANDRÉ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação em Administração.

Orientador: Prof. João Henrique dos Santos

Analisador (1): \_\_\_\_\_

Analisador (2): \_\_\_\_\_

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais e meu esposo, os quais sempre estiveram presentes na minha vida, me apoiando e me incentivando no desenvolvimento deste estudo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, que sempre esteve ao meu lado me direcionando para o melhor caminho, me concedendo força e sabedoria.

Agradeço de forma incondicional aos meus pais que sempre estiveram ao meu lado nos momentos mais difíceis, dividindo comigo as angústias e as descobertas, mostrando-se sempre compreensiva.

Ao meu esposo Eder que direta ou indiretamente esteve me apoiando nas horas de estudo e compreendendo o motivo da minha ausência familiar.

Ao Prof. João Henrique dos Santos Gonçalves pela orientação e pelo constante estímulo transmitido durante o trabalho.

Aos meus amigos, aqueles que ficarão eternamente guardados na minha lembrança, que souberam me compreender nos meus momentos de fraquezas e que de certa forma, contribuíram para a execução deste trabalho.

A ética, a amizade, a capacidade de criar novas estratégias, fundamentadas na experiência, o talento para promover alianças positivas, o espírito de liderança, a consciência da força que reside no verdadeiro trabalho em equipe. Tudo isso aflora quando as circunstâncias exigem, quando se sabe que existe um objetivo maior a ser alcançado.

## **RESUMO**

Este trabalho está baseado nas teorias de Herzberg, Taylor, Mayo, Maslow, entre outros grandes mestres da Teoria Motivacional e Relações Humanas e nele demonstro a importância da motivação nas empresas através de relatos que apontam como uma empresa promissora pode falir, devido a falta de motivação de seus colaboradores.

Palavras-chave: Comportamento; Motivação

## **ABSTRACT**

This work is based on the theories of Herzberg, Taylor, Mayo, Maslow, among other great masters of Motivational Theory and Human Relations, and it demonstrate the importance of motivation in companies through reports that point to a promising company may fail due to lack of motivation of its employees.

Keywords: Behavior, Motivation

## SUMÁRIO

Introdução.....	11
1.0 O que é motivação.....	12
1.1 Escola da Administração Científica.....	14
1.2 Escola das Relações Humanas.....	15
1.3 Hierarquia das Necessidades.....	16
1.4 Teorias X e Y.....	17
1.5 Teoria de Vroom.....	18
1.6 Democracia Industrial na Noruega.....	20
1.7 Coaching.....	21
2.0 Energização.....	23
2.1 Energização Individual.....	24
2.2 Energização de Equipe Semi- autônomas.....	26
3.0 Considerações Finais .....	28
Referências .....	30

## INTRODUÇÃO

Diante da vivência e diante dos estudos motivacionais passamos a analisar que a motivação passou a ser uma preocupação dos empresários e dos gestores das empresas, desde que ELTON MAYO se deu conta da existência da Organização Informal dentro das empresas. Tal significativa que a produtividade não decorria apenas da qualidade técnica e da eficiência dos processos, mas também da atitude das pessoas em relação às tarefas que lhes eram solicitadas. Tratava-se então, de motivar as pessoas.

SKINNER sustentava que os seres humanos podem ter as suas características comportamentais apreendidas a partir de adequados estímulos, positivos ou negativos, de tal modo que os condiciona a adoção de um comportamento desejado. Daí pensar-se que o melhor estímulo que se podia oferecer aos recursos humanos na empresa era um sistema salarial. Porém, nunca nenhuma pesquisa pode demonstrar que as condições materiais de trabalho tivessem uma correlação significativa com a produtividade.

No pensamento de GOOCH e MCDOWELL, “a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa” e nenhuma pessoa pode jamais motivar a outra. KONRAD LORENZ premio Nobel da medicina explica que, na conduta motivacional, o individuo parte de um estado de carência que tenta suprir, o que o leva a busca do fator de satisfação que o irá atender. Deste modo, satisfeita essa necessidade outra vem à tona. Ou seja, toda motivação é, sempre e só, interior ao individuo que pode ou não encontrar no meio exterior as condições para sua satisfação. E quando esta ocorre, aquela motivação cessa, sendo substituída por outra ainda não satisfeita.

## 1.0 O QUE É MOTIVAÇÃO

Podemos compreender que a motivação humana tem sido um grande desafio para a maioria dos Administradores e Psicólogos que estudam a íntegra deste comportamento. Diversas pesquisas vem sendo elaboradas e muitas das teorias vêm tentando explicar o funcionamento dessas forças que levam as pessoas a agirem em função de seus objetivos. Muitos assuntos no entanto, mostram que ainda existem confusões e desconhecem na real o significado da motivação.

Para HERZBERG (1968) explica:

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

Muitas vezes uma pessoa é induzida a fazer algo para evitar uma punição, ou até para obter uma recompensa de determinada situação. Existem casos que a iniciativa para realizar uma determinada tarefa não partiu da própria pessoa, mas de uma terceira pessoa na qual a estimulou.

Vivenciamos muitas pessoas que são levadas ao erro por agirem pelo impulso ou até mesmo por uma necessidade interior. Neste caso, a vontade própria de alcançar seu objetivo.

Esse tipo de ato é passageiro, permanece somente enquanto persistem os estímulos que a geraram. Além disso, a eliminação dos estímulos geralmente provoca insatisfação e um comportamento indesejável.

BERGAMINI (1989, p.6) afirma que:

Se todas as vezes que alguém falta, ou atrasa, houver punição com uma perda de vencimentos mensais, a partir do momento que tal consequência desagradável deixar de existir, o comportamento indesejável reaparecerá, isto é, as faltas e os atrasos voltarão a se repetir. Por outro lado, se um aumento nos níveis de vendas for premiado por uma gratificação especial, a partir do momento em que este prêmio deixar de existir, o empenho dos vendedores diminuirá e as vendas voltarão a cair e, provavelmente, a níveis inferiores àqueles já atingidos antes da concessão do prêmio.

O movimento pode até mesmo gerar desmotivação, independente da permanência dos estímulos geradores.

No pensamento de BERGAMINI (1989, p.7).

Como as pessoas não se deixam manipular, embora aparentemente continuem se movendo, o montante de energia pessoal investida nas atividades condicionadas vai gradativamente diminuindo e cada vez mais o indivíduo vai rendendo menos. O nível de satisfação pessoal vai baixando com o decorrer do tempo e, com ele, diminuindo o conceito de estima que as pessoas experimentam a respeito de si mesmas. Em pouco tempo, como indicam algumas pesquisas, será possível reconhecer alguém inteiramente desmotivado.

Constatamos que a motivação dura enquanto a necessidade interior não foi suprida. De maneira oposta, o alcance dos objetos propostos gera no indivíduo um sentimento de realização, na qual lhe traz a satisfação plena e o predispõe a empreendimentos cada vez mais ousados em busca da concretização de suas necessidades.

Desde aí então, podemos entender que a motivação é como se fosse uma energia, uma tensão, uma força ou até mesmo um impulso vindo do interior do indivíduo. Contudo é relevante considerar que a motivação vem do interior de cada pessoa levando-o a agir espontaneamente no intuito de alcançar seus objetivos. Assim sabemos que não é possível motivar uma pessoa e sim, criar um ambiente compatível com seus objetivos no qual a mesma se sinta motivada.

Com a Revolução Industrial, surgiram se novas organizações de trabalho, na qual despertou o interesse em torno dos aspectos que levariam ao aumento da produtividade humana. Com isso, buscou-se compreender quais os fatores capazes de levar os trabalhadores dos quadros operacionais a caminhar em direção aos objetivos da organização, tornando assim, a eficiência plena e eficaz aos colaboradores. Ao longo dos séculos, vários estudos foram realizados na tentativa de desvendar o fenômeno da motivação humana dentro dos quadros operacionais das organizações.

## 1.1 ESCOLA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

Nos finais do século XIX, foi marcado pelo período da fase industrial, a concentração do trabalho. Os fundamentos da administração científica foram lançados Frederick Taylor, engenheiro mecânico que trabalhava como torneiro e no decorrer de sua Carrera passou a chefe da equipe e a gerente de ferramentas. Taylor observou que em quase todas as artes mecânicas, a ciência que rege as operações do trabalho é tão vasta e complexa que o melhor trabalhador adaptado a sua função é incapaz de entendê-la que por falta de estudo, que por insuficiente capacidade mental.

Desde então, Taylor teve a ideia de propor a divisão entre planejar e executar as tarefas, como também a repartir as tarefas complexas simples e as formas de aperfeiçoamento do desempenho humano no trabalho. O planejamento e o controle das tarefas deveriam ficar na responsabilidade de uma elite pensante, na responsabilidade de estabelecer os métodos excelentes de execução.

Podemos ressaltar que o processo seletivo também foi outro aspecto salientado por Taylor naquela época. Tal processo, na visão de selecionar os trabalhadores para realizar as tarefas, tinha que ser muito cauteloso. Após feita a seleção, os trabalhadores habilitados deveriam ser corretamente treinados e instruídos no método correto de execução.

Para que os trabalhadores fossem engajados na execução correta das tarefas, Taylor e seus seguidores recomendavam a utilização de algum tipo de recompensa pecuniária, associada a produtividade. Partiu supondo sempre que as pessoas vão ao trabalho sempre em busca de alguma recompensa satisfatória, a fim de ganhar dinheiro. Se cada organização quisesse motivar seu pessoal, deveria fazer através de algum incentivo ou prêmio ao trabalhador. Caso a organização quisesse punir uma pessoa, deveria fazer através de perda de ganhos ou na redução de alguns incentivos salariais. Tais ferramentas, sendo elas as recompensas ou punições, aliadas a especialização e a racionalização das tarefas foram fatores chaves para o grande salto da produtividade, observado por Taylor na história das organizações.

## 1.2 ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS

No ano de 1924, alguns especialistas em eficiência da empresa WESTEM Electric Company, nos Estados Unidos, iniciaram uma pesquisa que tinha como objetivo principal, estudar os efeitos da iluminação na produtividade. ELTON MAYO (1933) e sua equipe realizaram diversos experimentos com alguns grupos de trabalhadores que eram submetidos a diferentes condições de iluminação e incentivos.

Observaram-se que independente das condições de trabalho ali submetidos, os trabalhadores eram obrigados a aumentar sua produtividade. Chegou a conclusão de que o aumento da produtividade era decorrente não somente dos aspectos técnicos, mais sim, do experimento, as pessoas sentiam-se valorizadas pela empresa. Contudo, as pessoas eram convidadas a participarem de um grupo, a fim de desenvolver sentimentos de participação envolvendo competência e realização.

MAYO também observou que quando os grupos informais sentiam que seus respectivos objetivos se identificam com os da administração, a produtividade aumentava e quando sentiam que esses objetivos eram opostos, ela diminuía. Assim a supervisão rígida e a imposição de padrões levariam a diminuição da produtividade do grupo. De outro lado, os envolvimento dos trabalhadores no planejamento, na organização e até no controle de seu próprio trabalho, proporcionaria assim, muitos ganhos de produtividade.

A escola das relações humanas propôs o modelo do homo social que vinha contestar o conceito da fase tayloriana. Concebeu-se como fator de motivação maior nas pessoas a necessidade de participação social e de relacionamento interpessoal.

### 1.3 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

ABRAHAM MASLOW desenvolveu uma teoria da motivação fundamentada numa hierarquia das necessidades que influenciam o comportamento humano. Segundo este autor, a cada momento existe uma necessidade predominante nos indivíduos, que motiva seu comportamento. Neste caso, os incentivos por parte da gerencia devem, de alguma forma, procurar ser compatíveis com a satisfação desta necessidade predominante, para que espontaneamente, o individuo caminhe na direção desejada pela organização. Uma vez satisfeita àquela necessidade, cessa seu potencial motivador. Torna-se importante, então, outro nível de necessidade, segundo a escala de MASLOW.

A hierarquia das necessidades de MASLOW são as seguintes: necessidade fisiológicas, de segurança, sociais, estima e auto-realização.

As necessidades fisiológicas aparecem na base da pirâmide. São as necessidades básicas para a sobrevivência humana, ou seja, o alimento, roupa, repouso e moradia. A satisfação dessas necessidades acontece quando há a integração do individuo.

A partir dos momentos que as necessidades estiverem satisfeitas, passa a predominar a de segurança. Neste nível, surge às necessidades relacionadas à auto-preservação, como a necessidade de proteção contra o perigo físico e contra a privação dos fatores básicos de sobrevivência.

Após a inclusão e aceitação em grupos, passa a ser dominante a necessidade de estima, que incluiu a auto-estima e o reconhecimento por parte dos outros. As pessoas precisam sentir-se confiante em si mesma, capazes de criar novos métodos, técnicas e de sugerir novas formas de ação.

Finalmente estando satisfeita a necessidade de estima, começa a predominar a necessidade de auto-realização. Neste degrau da pirâmide, as pessoas sentem o anseio de consolidar seus próprios potenciais, sejam eles quais forem. Estes potenciais podem variar no decorrer da vida. A auto-realização modifica-se conforme os potenciais que se deseja em cada momento da vida.

MASLOW salienta que a hierarquia das necessidades refere-se a um padrão típico, verificável na maioria dos casos. Sabia ele, que poderia haver exceções a esta tendência geral. Pode-se, por exemplo, citar o caso das pessoas que fazem greve de fome, buscando satisfazer necessidades de estima ou auto-realização independente da satisfação das necessidades fisiológicas.

MASLOW procurou ainda desfazer a mito de que é preciso satisfazer totalmente determinado nível de necessidade para que o nível seguinte tornasse dominante. Na verdade, a maioria das pessoas tende a estar em parte satisfeita e em parte insatisfeita em cada nível. Algumas pessoas poderiam, por exemplo, ser: caracterizadas por necessidades sociais muito acentuadas, necessidades relativamente intensas de segurança e estima e pouca necessidade fisiológica e de auto-realização. O padrão de vida e os níveis de educação são apontados por MASLOW como variáveis importantes na caracterização deste nível de satisfação das necessidades humanas.

## 1.4 TEORIAS X E Y

DOUGLAS MCGREGOR apresentou a percepção dos administradores acerca da natureza e motivação dos trabalhadores sob a forma de duas teorias. Teoria X e a teoria Y supõem que os trabalhadores não estavam interessados em assumir suas responsabilidades, motivados exclusivamente pelo dinheiro, benefícios materiais e pela ameaça de punição.

A teoria Y apresenta que os trabalhadores não são indolentes e irresponsáveis por natureza, podendo auto dirigir-se e ser criativos no trabalho, se forem adequadamente motivados.

MCGREGOR ainda deu evidencia a eficácia da teoria Y defendendo que as pessoas não são independentes por natureza, pois este tipo de comportamento aconteceria apenas em função da falta de oportunidade e de apoio no trabalho.

Segundo MCGREGOR (1992)

As pessoas quando privadas de oportunidades para satisfazer no trabalho, as necessidades que lhe são mais importantes, comportam-se exatamente como poderia ser previsto – com indolência, passivamente má vontade em aceitar responsabilidades, resistência a mudança, tendência a aderir aos demagogos, exigências exageradas de benefícios econômicos. Aparentemente acabamos presos nos laços que nos mesmo armamos.

MCGREGOR também que o trabalho não é um mal necessário e pode ser agradável, bastando para que o desafio e a satisfação sejam estimulados pelos administradores através de atitudes com dizentes com a teoria Y.

## 1.5 TEORIA DE VROOM

Tanto a teoria de Maslow, quanto a teoria de HERZBERG estão baseadas na hipótese de que sempre uma melhor forma de motivar as pessoas, seja através da

satisfação da necessidade predominante, sendo através do enriquecimento do cargo. Às essas teorias, as pessoas em qualquer situação poder ser motivadas da mesma forma se suas necessidades forem a mesma.

No entanto, VROOM desenvolveu um modelo contingencial na abordagem da motivação, baseando-se na observação de que o processo de motivação não depende apenas dos objetivos individuais, mas também do contexto de trabalho em que o indivíduo está inserido. Ele ainda relata que há três forças básicas que atuam dentro do indivíduo e que influenciam seu nível de desempenho.

- a) Expectação: que é a soma entre as expectativas do indivíduo, ou seja, seus objetivos individuais e a percepção que o indivíduo tem de si mesmo, de sua capacidade para atingir seus objetivos. Estes dois aspectos determinam os esforços que cada um está pronto a fazer numa situação de trabalho. Se uma pessoa tem como objetivo, por exemplo, a promoção de cargo e sabe que para conseguir isto precisa aumentar a produtividade. De seu setor, mas julga-se incapaz de conseguir tal proeza, sua motivação para o trabalho será fraca.
- b) Instrumentalidade que é a soma das recompensas que o indivíduo pode conseguir em troca de seu desempenho. Não se trata apenas da relação entre quantidade/qualidade do trabalho e salário, condições de trabalho, benefícios sociais. VROOM ressalta que a instrumentalidade é um fator subjetivo que varia de acordo com a pessoa. Para muito, pode significar a autonomia, a possibilidade de iniciativa e de expansão de criatividade.
- c) Valência que significa o valor que o indivíduo dá a instrumentalidade percebida. Não basta que o indivíduo perceba as recompensas que pode alcançar através de seu desempenho. É preciso que estas recompensas tenham um valor real para ele, que satisfaçam suas expectativas. O sistema de recompensas vigente pode não ter nenhuma importância para uma pessoa

que não se sentira motivada e, ao contrario ter muita importância para outra pessoa que terá motivação forte.

Estes aspectos são influenciadores, segundo VROOM, a motivação das pessoas no trabalho. Se um dos elementos esta ausente, a motivação torna-se fraca. Se todos eles estão presentes, a motivação é alta. A teoria de VROOM leva-nos a concluir que as organizações obtêm de seus empregados o desempenho desejado não apenas quando satisfazem os seus objetivos individuais, mas quando mostram a eles que o caminho para satisfação dos objetivos individuais está no alcance do desempenho desejado.

## 1.6 DEMOCRACIA INDUSTRIAL NA NORUEGA

Estudos realizados por E. THORSRUD (APUD TEBOUL e CHIFRE, 1988) demonstraram que a partir de 1960 puderam ser constatados na Noruega, novos valores nos meios industriais. Esta constatação partiu de observação feita junto a sindicatos e indústrias do país, decorrentes da análise do contraste entre a democracia social vigente e a organização burocrática das empresas.

Os valores observados foram:

- a) Necessidade de ter um trabalho interessante com um mínimo de variedade
- b) Necessidade de conhecer a natureza do trabalho efetuado e a maneira como o trabalho é efetuado.
- c) Necessidade de aprender no posto de trabalho e de continuar o processo de formação durante toda a vida profissional.
- d) Necessidade de possuir certas zonas de decisão e de iniciativas no trabalho.
- e) Necessidade de suporte social e de reconhecimento no interior das empresas.

- f) Necessidade de contextualizar o trabalho dentro do objetivo geral da empresa e da sociedade.
- g) Esperança de um futuro desejável que pode se concretizar por meio de uma promoção ou outras formas.

A partir da observação destes novos fatores emergentes na época, chegou-se a conclusão de que o valor dos trabalhadores modifica-se à medida que se alteram os valores e o padrão de vida da sociedade. Uma população com maior nível e instrução e com maior participação nas decisões do país exige mais do trabalho do que remuneração. Exige um trabalho que tenha sentido pessoal e social, exige autonomia, exige aprendizado constante. Esta população não admite mais autoritário exercício no mundo do trabalho. Ela clama por uma democracia industrial.

## **1.7 COACHING**

Um grande enfoque comportamentalista da motivação humana para a melhoria do desempenho na organização é apresentado por FERNANNDI FOURNIES, autor da metodologia denominada coaching, a qual procura estabelecer os passos que o gerente deve tomar para fazer com que os subordinados alcancem produtividade e qualidade em suas tarefas.

O coaching fundamenta-se numa concepção behaviorista do ser humano nas organizações.

Segundo FOURNIES, o trabalho do gerente não é administrar resultados, mas sim, administrar os aspectos do desempenho que causarão o resultado. Os seguintes princípios norteiam a metodologia.

- a) O comportamento que é seguido por uma consequência positiva (para o indivíduo responsável pelo comportamento) tende a se repetir

b) Qualquer conseqüência que ocorra após uma ação e que venha a aumentar a freqüência dessa ação é chamada de reforço positivo.

c) O comportamento que é seguido de uma conseqüência negativa ou de um castigo tende a diminuir de frequentar.

FOURNIES aponta ainda como fatores principais de motivação as conseqüências que terá o empregado o fato de ter feito ou não o que você (gerente) queria. Se as conseqüências não servirem de reforço, você (gerente) pode gerar um mau desempenho.

A metodologia do coaching prevê duas etapas: análise do coaching e técnica do coaching durante a análise pretende-se identificar o problema que vem causando o mau desempenho, as causas deste problema e a ação corretiva apropriada. A técnica do coaching também denominada de reunião face a face tem como objetivo redirecionar o comportamento de um subordinado para resolver o problema de desempenho. Assim, durante a análise busca—se conhecer o que está acontecendo e o que deve ser feito. Caso seja necessário, aplicar-se á, então à técnica.

O primeiro passo para a análise do coaching é a preparação por parte do gerente de que está acontecendo um problema de desempenho. Para isso, ele precisa constantemente saber qual o desempenho esperado e qual o alcançado por seus subordinados. De posse destas informações, o gerente é capaz de identificar a ocorrência de um mau desempenho. A partir daí, ele precisa descobrir quais as causas do problema detectado.

Depois de identificada a causa do desempenho insatisfatório, o gerente deve buscar a solução. FOURNIES apresenta um roteiro a ser seguido na etapa de análise do coaching, que auxilia no diagnostico do problema e orienta quanto à solução a ser adotada.

## 2.0 ENERGIZAÇÃO

A partir de uma nova concepção das relações entre as pessoas nas Organizações, WILLIAN C BYHAM (1992) presidente da Development Dimensions concebeu como forma de motivação dos indivíduos no trabalho a idéia da energização.

No entendimento de BYHAM (1992)

Numa organização de nível internacional todos na empresa tem que estar pensando diariamente em como trabalhar melhor em termos de qualidade produtividade, custos, vendas e satisfação dos clientes. No futuro, as organizações bem sucedidas serão cada vez mais aquelas que melhor conseguirem aplicar a energia criativa dos indivíduos a um constante aperfeiçoamento. No entanto, o aperfeiçoamento constante é um valor que não pode ser imposto às pessoas. Tem que partir delas. A única maneira de fazer com que as pessoas adotem um aperfeiçoamento constante como estilo de vida no dia a dia é energizá-la

A energização é um conceito moderno na área da psicologia industrial BYHAM procurou demonstrar que a chave para a qualidade e a produtividade esta numa espécie de energia que irradia das pessoas e que pode ser transmitida de um individuo a outro. Esta energia pode ser dois tipos: Zapp! - ânimo, persistência, poder ou Sapp! - abatimento, pessimismo, a prostração.

As pessoas que recebem o Zapp! Sentem-se importantes e responsáveis pelo trabalho, identificam-se com ele, sabem como estão se saindo e tem controle sobre o que estão fazendo. Estas pessoas alcançam índices bastante satisfatórios de qualidade e produtividade. As pessoas que recebem Sapp! Acham que o trabalho pertence à empresa, fazem apenas o que lhe mandam e o estritamente necessário para que não chamem sua atenção ou as despeçam, não se identificam com o trabalho e tem pouco ou nenhum controle sobre o que fazem.

BYHAM propõe um modelo para o ZAPP! Aconteça e funcione. Este modelo atua em dois níveis: energização individual e energização de equipes semi-autonomas de

trabalho. Em ambos os casos são apontados quatro aspectos fundamentais e inter-relacionados para a energização das pessoas: direção, recursos, conhecimento e apoio.

## 2.1 ENERGIZAÇÃO INDIVIDUAL

Para que o gerente consiga “zappear” seus subordinados, propõe-se que ele atue, num primeiro momento, em nível individual e, à medida que o grau de energização aumente no grupo, procure montar equipes semi-autônomas.

Em nível individual, o gerente deve estar atento para que não faltem a seus subordinados:

\*Direção: É preciso que as pessoas saibam “o que fazer”. Para tanto, a organização deve continuamente elaborar a rever seu plano estratégico. Tático e operacional. É necessário estabelecer as metas da empresa, as metas de cada departamento e as metas individuais. Para o estabelecimento das metas individuais, o gerente e seu subordinado devem definir:

- a) a áreas chave do resultado – a direção desejada.
- b) a medida – uma forma de saber se caminha na direção desejada.
- c) a meta – algo que indique se já se chegou lá.

\*Recursos: é preciso que as pessoas tenham disponíveis os recursos necessários ao cumprimento da tarefa, como ferramentas, instalações, material, dinheiro, informações e outros.

\*Conhecimento: Antes de delegar uma tarefa, o gerente precisa certificar-se de que o subordinado esta apto a executá-la. Sugerem-se os seguintes passos do aconselhamento.

- a) Explique o propósito e a importância do que se pretende ensinar.
- b) Explique o processo a ser adotado.
- c) Mostre como se faz.
- d) Observe enquanto a pessoa treina o processo.

e) Demonstre confiança na capacidade da pessoa de obter sucesso.

O gerente deve passar ao subordinado o maior número possível de informações acerca da tarefa, pois segundo BYHAM (1992, p. 97) “aprender mais sobre seu trabalho aumenta seu Zapp!”

\*Apoio: O apoio é o aspecto mais ressaltado. São apontados três princípios básicos que devem ser seguidos pelos gerentes que querem energizar seus subordinados.

a) mantenha a estima do empregado. Para tanto é preciso que toda vez que o superior conversar com seu subordinado não o rebaixe nem o faça sentir-se inferior. Mesmo que haja um problema, o superior deve dizer o que tem a dizer de forma que a pessoa ainda se sinta bem, ou pelo menos confortável consigo mesma. A qualidade do que é dito também é um fator importante neste caso. As pessoas percebem quando o chefe não está sendo sincero ou quando não merecem o comentário.

b) Ouça e responda com empatia. A correta comunicação entre o chefe e o subordinado é um ponto fundamental a energização, segundo o autor. É preciso que as pessoas saibam que estão sendo ouvidas e levadas em consideração. O Chefe precisa prestar bastante atenção ao que as pessoas lhe falam, evitando que está sendo transmitida. Habituar-se a prestar atenção a estes fatores é importante para que o chefe melhore sua comunicação com seu subordinado.

c) Peça ajuda para solucionar o problema. O gerente deve sempre estimular a mente criativa de seus subordinados, pedindo a eles idéias, sugestões e informações para a solução do problema. Isto faz com que se sintam responsáveis pela questão. É importante, então, que o gerente aprenda a delegar e deixe a implementação da solução nas mãos dos funcionários.

Diversos princípios, se são seguidos pelo gerente, levam a alma Zapp! Dê apoio sem tirar a responsabilidade. Tal fato significa que o papel do gerente é delegar ao máximo as tarefas, fornecendo o apoio necessário e eficácia. A delegação eficaz, segundo o autor, requer controle, feedback e recompensa.

Sugere-se um controle situacional e uma delegação gradual.

BYAM (1992, p. 79)

“O controle não é absoluto. Não é uma questão de liga/desliga. O controle é uma questão de graduação. O controle é em grande parte, uma questão do que delegar e da frequência em que se verifica como as pessoas estão se saindo...”

Após a avaliação do desempenho do funcionário, o chefe deve fornecer feedback a ele. Segundo BYHAM (1992, p. 92) “o feedback constante sobre o desempenho relativo às metas mantém um alto nível de Zapp!” BYHAM ressalta que o feedback deve acontecer preferencialmente no sentido de recompensar todo e qualquer desempenho satisfatório resultante do Zapp!.

## 2.2 ENERGIZAÇÕES DE EQUIPES SEMI-AUTONOMAS

No pensamento de BYHAM (1992, p. 117):

“É difícil aumentar o nível de Zapp! Individualmente. Só se pode zappear o indivíduo até certo ponto. Sugere-se que há um momento em que o líder deve começar a montar equipes semi autônomas de trabalho, pois “uma equipe zappeada é mais produtiva que um grupo de indivíduos zappeados.”

Ao montar uma equipe, o gerente deve procurar, aos poucos, delegar o maior número de decisões possíveis. Alguns aspectos que devem ser de responsabilidade da equipe são apontados pelo autor.

- \*Determinar quem trabalha em quê;
- \*Lidar com problemas de absenteísmo ou desempenho;
- \*Participar de todos os aspectos do trabalho;
- \*Selecionar o líder da equipe dentre os participantes do grupo;

\*descobrir oportunidades para melhorar a qualidade e produtividade (e torná-las realidade)

O papel do gerente, neste caso, deve ser de proporcionar a equipe.

\*Direção: O gerente, juntamente com os integrantes da equipe, deve estabelecer a missão e os objetivos da equipe;

\*Recursos: Além de providenciar ferramentas, materiais e informações a equipe, o gerente precisa providenciar local e tempo para as reuniões da equipe.

\*Conhecimento: O gerente deve sempre estar atento as necessidades de treinamento da equipe. Ao montar a equipe é preciso que os integrantes recebam treinamento em habilidades interpessoais, como interagir uns com os outros, como resolver as coisas quando ocorrem atritos, como conduzir reuniões eficazes, como resolver problemas em grupo e outras habilidades. O treinamento técnico deve acontecer no “momento de aprendizagem”, ou seja, no momento em que efetivamente ser aplicado o que foi aprendido.

\*Apoio: Após auxiliar na formação das equipes, o gerente deve continuamente indicar o rumo a ser tomado, avaliar o desempenho e ajudar a resolver coisas que a equipe não consegue resolver sozinha. Fora isso, a equipe deve ter autonomia em sua gestão.

A energização é um conceito que leva a maior autonomia das pessoas na organização. Os trabalhadores passam a tomar suas próprias decisões e a controlar o que estão fazendo. Neste contexto, desaparece a figura do gerente e surge a do fornecedor.

### **3.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se que a motivação já pertence ao indivíduo partir de uma nova concepção da de (GOOCH e MCDOWELL), mas pode-se acabar com ela (desmotivar), isto é, muito mais fácil do que dar sentidos para aumentar a motivação de um indivíduo. Alguns problemas poderiam ser evitados nas empresas, caso fosse dado mais valores as pessoas, mantendo sempre o cuidado de não baixar a autoestima, segundo Maslow, sendo o quarto degrau de sua pirâmide. Caso ela esteja baixa, o rendimento do indivíduo é prejudicado, é claro que os três primeiros degraus importantes, mas eles estão intimamente ligados ao fator dinheiro.

Estudo relata que é bem mais fácil de trabalhar com uma equipe motivada, onde todos são parceiros. Não se faz as pessoas sentirem-se motivadas, com sua autoestima em alta de um dia para o outro, é um trabalho lento feito passo a passo. A autoestima das pessoas é muito frágil, difícil de inflar e fácil de quebrar.

A partir da Revolução Industrial, um dos maiores desafios das organizações tem sido a conciliação da satisfação do homem no trabalho e o aumento da produção com a melhoria da qualidade. Após um século de estudos acerca da motivação dos quadros operacionais, é possível identificar o que mais se aproxima desta harmonia tão desejada, a partir de uma análise das correntes que surgiram e que são apresentadas esquematicamente.

As idéias de TAYLOR têm citado diversas críticas ao longo do tempo, pois com Organização Científica do Trabalho retirou-se do trabalhador o conhecimento da tarefa como um todo, a determinação de objetivos próprios, e a possibilidade de administrar o próprio tempo e de utilizar a criatividade na solução dos problemas. A abdicação da auto responsabilidade do trabalho é apontado por Mattos (1992) como um dos resultados mais perversos da organização mecanicista do trabalho, pois moldou um trabalhador irresponsável apático e desinteressado.

MATTOS (1992, P. 15) argumenta ainda que as políticas motivacionais utilizadas neste contexto atuavam apenas como paliativo para esta situação, pois “serviram como forma de apaziguar os mais exaltados e despertar o entusiasmo dos mais apáticos sem, no entanto, mudar a situação intrinsecamente desmotivadora do trabalho desfigurado”.

A Escola das Relações Humanas surgiu na tentativa de humanizar o trabalho, de liberar o homem de sua condição de escravo da produção. No entanto, a idéia do homo social continuou vinculada a uma situação comportamentalista, ou seja, o homem continuou escravo, mas, dessa vez, das regras e condições impostas pelo grupo informal. O homem não dispunha ainda da liberdade de pensar, de agir, de estabelecer seus próprios limites e objetivos. O grupo moldava o comportamento do homem, subjugando-o uma vez mais.

## REFERÊNCIAS

**BERGAMINI**, Cecília W. O que não é motivação. Revista de Administração. São Paulo vol. 21, 186.

**BYHAM**, William C. Zapp! O poder da energização: Como melhorar a qualidade, a produtividade e a satisfação de seus funcionários. Rio de Janeiro, 1992.

**CHIAVENATO**, Idalberto. Recursos humanos na empresa. São Paulo vol. 01, 1989.

**FOURNIES**, Ferdinand F. Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados. São Paulo, 1992.

**HERZBERG**, Frederick. One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review, 1968.

**MASLOW**, Abraham H. A theory of human motivation. Psychological Review, 1943.

**MATTOS**, Ruy de A. de recursos a seres humanos. Brasília, 1992.

**MCGREGOR**, Douglas. O lado humano da empresa. São Paulo, 1992.

**Ramos**, Patrícia. A motivação dentro das empresas. Inbrape – Instituto brasileiro de Pesquisas Sócio- Econômicas, 1999 Assis-SP.

**TAYLOR**, Fredereick W. Princípio da administração científica. São Paulo, 1986.

**VROOM**, Victor H. Work and motivation. New York: John Wiley & Sons, 1964.

<http://www.eps.ufsc.br/disserta96/queiroz/cap2/capitulo2.htm> - acessado em setembro de 2013

