

ESCOLA SUPERIOR DO PARLAMENTO CEARENSE - MOTIVAÇÃO NA CARREIRA PÚBLICA: A ESTABILIDADE COMO DESAFIO MOTIVACIONAL

Patrícia Camila Leite Lima

“Motivação é a arte de fazer as pessoas fazerem o que você quer que elas façam porque elas o querem fazer.” Dwight Eisenhower

RESUMO

O presente artigo científico tem como objetivo tratar da motivação como desafio no serviço público, bem como, os prós e contras encontrados na estabilidade que funcionalismo público possui. O público exige que os órgãos públicos melhorem seu atendimento, bem como a execução das suas atividades. Que estejam em constante inovação de melhorias com sua equipe de funcionários, tendo a consciência da importância da motivação para a realização de um bom trabalho. Foi enfatizado que se o órgão motiva seus colaboradores, logo estes serão capazes de gerar mais rendimentos para através de seu desempenho, tendo como relevância o fato de que o que motiva a grande maioria das pessoas são os desafios que as mesmas superam, como também, o reconhecimento das competências e habilidades, a valorização do colaborador, o investimento na sua capacitação enfim aflorar todo o seu potencial e assim dar o melhor de si. É necessário que os colaboradores nas suas respectivas organizações estejam sempre estimulados a crescer, a alcançar metas junto à organização, executando assim, um melhor trabalho e relacionamento atingindo os objetivos da melhor maneira possível.

Palavras-chaves: Motivação, pessoas, organizações, grupos e teorias motivacionais.

1. INTRODUÇÃO - TEORIAS MOTIVACIONAIS

No início dos anos 30 dois cientistas de nomes Lewin e Tolman independentemente iniciaram estudos com pessoas e animais desenvolveram teorias de conduta cognitiva que têm muitos elementos em comum. O foco desta teoria é a noção de que os indivíduos têm expectativas acerca dos resultados que advirão em consequência de suas ações por isso é conhecida como teoria das expectativas.

Segundo LOBOS (1978, p.110): “A teoria das expectativas baseia-se na premissa geral de que a motivação para o desempenho que um indivíduo possui apóia-se na antecipação que ele faz de eventos futuros”.

Para VILANOVA (1980, p.26)

Kurt Lewin e sua teoria de campo, o comportamento das pessoas resulta do conjunto de fatores que coexistem no ambiente esse conjunto de fatores constitui uma relação dinâmica e de interdependência, a que Kurt Lewin chama campo psicológico. Esse campo psicológico de cada pessoa é o seu espaço de vida e define a forma como essa pessoa percebe e define o ambiente externo que a rodeia

Segundo ROBBINS (2005, P.140)

A teoria que teve destaque foi a de Leon Festinger, onde ele criou a Teoria da dissonância cognitiva, que seria quando as pessoas procuram atuar de forma a criar um clima de consonância ou consistência entre as suas convicções e os seus atos. Se um indivíduo acredita em determinados valores, (ou seja, tem determinadas crenças), e age em sentido contrário, dizemos que existe uma dissonância cognitiva (inconsistência de comportamento que não é tolerada pela própria pessoa); quando tal acontece, a pessoa está motivada para reduzir o conflito existente.

De acordo com BOWDITCH, BUONO (2006, p.48)

Em muitas teorias já citadas outra também merece seu destaque que é a Teoria X e Y de Douglas McGregor. Onde os gestores tendem a desenvolver um conjunto de assunções, crenças ou ideias sobre os empregados que podem ser divididas em dois grupos (X e Y). Onde a teoria X orienta os gerentes a pensarem em termos de controle e direção rigorosos dos subordinados, uma vez que os indivíduos são vistos como pessoas desprovidas de ambição e de desejo de assumir responsabilidades, além de serem resistentes à mudança. A teoria Y pressupõe que as pessoas se norteiam mais pelo crescimento e que não são necessariamente irresponsáveis, sendo resistente aos objetivos da organização.

De acordo com BOWDITCH, BUONO (2006, p.50):

As premissas que estabelecemos a respeito das pessoas têm uma influência significativa na maneira como abordamos a motivação”. Assim a teoria afirma que cada uma dessas orientações representa crenças básicas subjacentes acerca da natureza do comportamento humano que acabam por influenciar um gerente a adotar determinado método de motivação em vez do outro.

De acordo com cada indivíduo e de como o mesmo se comporta é que se tiram as primeiras impressões, sendo que propiciam ai um estudo individual de como essa pessoa poderia se motivar, o que a motiva. Assim os gestores das organizações jamais podem generalizar planos motivacionais, haja vista, que cada indivíduo tem suas particularidades e desejos pessoais.

Outra teoria que merece relevância no âmbito motivacional é a Teoria da maturidade de Chris Argyris, onde ele afirma que o desenvolvimento de uma pessoa processa-se ao longo de um intervalo contínuo de uma situação de imaturidade para uma situação de maturidade, sendo que uma pessoa madura é ativa, independente, autoconfiante e autocontrolada. Uma pessoa imatura é passiva, dependente, com falta de confiança e necessita de controle exterior.

Em meio às teorias não se poderia deixar de fora a Hierarquia de necessidades de Maslow que dá ênfase às necessidades individuais.

De acordo com MASLOW (1908-1970): “o ser humano possui diversas necessidades que podem ser separadas em categorias hierarquizadas”. Para motivar alguém é necessário entender que existe uma hierarquia de necessidades, onde a primeira é a fisiológica, a primordial sendo primeira necessidade a ser suprida. Daí deve-se analisar quais necessidades devem ser supridas e assim em diante.

Conforme CHIAVENATO (2004, p. 71)

Em sua base inicial vêm às necessidades fisiológicas (São relacionadas às necessidades do organismo, que são a principal prioridade do ser humano). Entre elas estão respirar e se alimentar. Sem estas necessidades supridas, (as pessoas sentiriam dor e desconforto e ficariam doentes), em seguida a segurança (Envolve a estabilidade básica que o ser humano deseja ter. Por exemplo, segurança física, segurança de recursos financeiros, segurança da família e de saúde), sociais (Com as duas primeiras categorias supridas, passa-se a ter necessidades relacionadas à atividade social, como amizades, aceitação social, suporte familiar e amor), status e estima (Todos gostam de ser respeitados e bem vistos).

2. MOTIVAÇÃO HUMANA

De início temos que tentar entender as incógnitas que rodeiam a motivação. É de suma importância entender, afinal o que é motivação? É ser feliz, é enxergar o mundo com outros olhos, é conquistar resultados, é superar obstáculos, é ser persistente, é acreditar nos seus sonhos, é o que? É notório que essa incógnita persista se não houver um estudo direcionado para cada coisa específica, visto que, cada um conta com seu diferencial e com metas e ideais diversos. Essas diferenças podem acarretar fatores desestimulantes, haja vista, a importância de cada indivíduo estar feliz e motivado para o crescimento individual ou bem coletivo.

2.1 DEFINIÇÃO E CONCEITOS

De acordo com VILANOVA (1980: 01): “O interesse pelo estudo da motivação na empresa remonta aos depoimentos dos filósofos da antiguidade. Nesses depoimentos destaca-se o hedonismo e o idealismo como os primeiros fatores básicos da motivação humana”. Trazendo isso para o interesse em serviço público o hedonismo, essa teoria ou doutrina filosófico-moral, afirma ser o prazer o supremo bem da vida humana, ou seja, melhorar a vida das pessoas. Já o idealismo citado trata-se do oposto ao materialismo, trazendo para uma fundamentação mais humana o fato da pessoa querer servir e dedica-se no serviço público.

O interesse de estudar a motivação é antigo, visto que, a necessidade de manter a motivação nas pessoas sempre foi algo difícil e questionável.

Para VILANOVA (1980: 01): “O homem não ama a dor e muito menos o desconforto, mas sim o prazer e o conforto e tudo que lhe faz bem”. Para alguém ter o real interesse em seguir na vida pública ele precisa se sentir motivado, ter um verdadeiro interesse, seja pessoal ou não.

Isso endossa os pensamentos agregados que afirmam que o indivíduo que não se sente bem no ambiente que atua jamais tende a se motivar. Em contrapartida os idealistas acreditavam que a virtude e o saber era quem constituíam a motivação humana mais alta.

Segundo TÔRRES (1996, p. 68):

A motivação é um conceito que nos ajuda a compreendermos os gestos dos que nos rodeiam. Dada a sua importância, todo o campo de análise sobre o comportamento organizacional está cheio de teorias que visam a explicar o que motiva os seres humanos, para compreendermos como suas necessidades e seus desejos os conduzem a agir desta ou daquela forma.

A princípio é sempre essencial buscar definições que descrevam seu problema para que o mesmo seja compreendido de forma clara, para isso as pesquisas são aliadas nessa busca, segundo o dicionário Aurélio Motivação é o ato de motivar, exposição de motivos ou causas, conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, que determinam um certo tipo de conduta em alguém.

Já o escritor Werther, (1983, p. 300):

Motivação é o impulso de uma pessoa para agir porque ela assim o deseja. Se as pessoas forem empurradas, estão meramente reagindo à pressão. Agem por que julgam que têm que fazê-lo. Entretanto, se estão motivadas, fazem a escolha positiva para realizar alguma coisa, porque vêem este ato como significativa para elas.

Sendo assim motivação está ligado aos motivos que segundo Werther é fato que leva uma pessoa a algum estado ou atividade, ou seja, as pessoas que não tomam suas decisões espontaneamente às realizam de forma forçada e isso não significa estar motivado, mas sim que o indivíduo a realizará sobre pressão. Para atuar no serviço público é necessário ter plena vocação e interesse, pois exige que a pessoa disponha de tempo, dedicação e acima de tudo abdicar. Em alguns casos você precisa se dispor e aceitar a exposição que sofre dependendo do cargo escolhido.

Diante dessa definição podemos supor que motivação é muito mais do que apenas entender o que é a palavra motivação, ou seja, é tudo isso que nos faz perguntar o que leva alguém a se motivar, talvez seja na realidade a origem de muitos problemas para as pessoas. Já para a Psicologia motivação é a força propulsora (desejo) por trás de todas as ações de um organismo, sendo o processo responsável pela intensidade, direção, e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta para então chegar ao objetivo.

Conforme CHIAVENATO, (1991, p. 99). “Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico”.

Motivação vem de motivos que estão ligados simplesmente ao que você quer da vida, e seus motivos são pessoais, intransferíveis e estão dentro da sua cabeça (e do coração também), logo seus motivos são abstratos e só têm significado pra você, por isso motivação é algo tão pessoal, porque vêm de dentro. Existem vários “motivos” que impulsionam as pessoas a seguirem a carreira na vida pública, a estabilidade profissional é o dos grandes pontos fortes que motiva milhares de pessoas a estudarem para concursos e a persistirem nos estudos. Por outro ponto de vista, o comodismo de alguns servidores pode incomodar, assim como a pouca criatividade de algumas tarefas mal executadas.

De acordo com GUILFORD, (1978, p. 101), “Os motivos são condições temporárias derivadas da fixação de objetivos específicos que supostamente satisfazem a necessidade principal de cada indivíduo”.

O grande problema é definir os motivos verdadeiros, o que você quer, para assim dar realmente significado a sua luta diária, e não mais somente viver das migalhas dos motivos dos outros. O que pode ser objetivo de vida para alguns para você pode ser algo que do qual não faz questão, isso é a base da motivação. Você pode sonhar em seguir carreira na vida pública por estabilidade ou pode por paixão enveredar por esse caminho.

Conforme CHIAVENATO, (2004, p. 66), “A satisfação de certas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica: o comportamento é um processo contínuo de resolução de problemas e satisfação de necessidades, à medida que vão surgindo”.

É perceptível que muitas vezes a necessidade humana não é satisfeita nem frustrada, mas transferida ou compensada com algo, quando se têm esse “algo” e quando identificamos a necessidade de algo começamos a entender a gravidade das situações. Por tais motivos é imprescindível ressaltar a importância da motivação. A estabilidade que tem em alguns cargos na vida pública traz segurança e essa segurança sobre a permanência no cargo permite ao indivíduo programar a sua vida com tranquilidade, com a certeza das suas possibilidades. Daí decorrem inúmeras vantagens tanto financeiras referentes a planejamento de longo prazo quanto vantagens emocionais, como a tranquilidade proporcionada com relação ao planejamento familiar e a serenidade perante crises econômicas ou mudanças estruturais. Colaborar para o bem estar social também é muito gratificante.

3. A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO

Motivação é um processo, não um evento isolado onde com apenas algumas palavras já se resolvem grandes problemas, ela é uma consequência, não causa. A Falta de motivação está em algum lugar na vida das pessoas. Pode estar na não realização profissional, na vida pessoal, enfim apenas uma análise profunda e introspectiva pode ressaltar o que torna uma pessoa insatisfeita e desmotivada. Existem diversos motivos que levam uma pessoa a não estar motivada, até mesmo a frustração devido ao entusiasmo que existe em relação a carreira pública, o único problema com todo esse entusiasmo é idealizá-la. Algumas pessoas acham que ingressar na vida pública passando num concurso será a solução para todas as adversidades da vida. Infelizmente não é bem assim. Depois de passar por um processo seletivo longo e difícil, a pessoa pode descobrir com o tempo que o serviço público é completamente incompatível com a sua personalidade e tornar-se um servidor desmotivado.

Segundo Chiavenato, (2003, p.64), “A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo e receio. A pessoa deseja poder e deseja status, receia o ostracismo social e as ameaças à sua autoestima”.

Podemos enfatizar alguns indícios que mostram que o serviço público pode não ser o adequado, que isso vai depender de pessoa para pessoa e seus anseios. A tão sonhada estabilidade dos empregos públicos tem o seu lado negativo, pois na maioria dos casos, a rotina do servidor sofre raras alterações. Pelo menos se o referencial de comparação forem os empregos na iniciativa privada. Vale salientar que a estrutura pesada da máquina pública costuma trazer muitos obstáculos para atingir resultados inéditos e bater metas. Além de assustar quem está acostumado a desafios frequentes, a situação pode trazer o receio de estagnação profissional, isso traz acomodação e paralisação da produtividade profissional.

Segundo MASLOW (1995), os indivíduos apresentam umas necessidades básicas que precisam ser satisfeitas e que se dividem em fisiológicas, segurança, aceitação social, autoestima e auto realização, essas necessidades estão ligadas entre si numa escala de valores ascendente que, quando satisfeitas, surtem no indivíduo uma grande sensação de bem estar. Quando o ciclo motivacional não se realiza, sobrevém a frustração do indivíduo que poderá assumir várias atitudes: comportamento ilógico ou sem normalidade; agressividade por não poder dar vazão à insatisfação contida; nervosismo, insônia, distúrbios circulatórios / digestivos; falta de interesse pelas tarefas ou objetivos;

e passividade, moral baixo, má vontade, pessimismo, resistência às modificações, insegurança, não colaboração, etc.

Segundo o teórico motivacional MOTTA (2000: 11): “O homem que vive em sociedade precisa e depende de outras pessoas para sobreviver, o que gera nele um conjunto de necessidades”.

A carreira pública pode ser muito frustrante para quem tem pressa de chegar ao topo, pessoas que galgam atingir seu ápice profissional em pouco tempo e não conseguem acabam se desmotivando. Isso porque a progressão é tipicamente lenta, demora décadas. As tão sonhadas promoções custam acontecer porque dependem de muitos trâmites burocráticos.

Essa preocupação em motivar os funcionários do funcionalismo público não está ligada somente ao interesse de tornar melhor o convívio dos mesmos que constituem os setores públicos, mas na maioria dos casos preocupam-se com o nível de motivação de seus colaboradores, não simplesmente pelo fato de que desejam sua felicidade, mas sim, pelo que isto representa em termos de resultados.

A realização de uma atividade na qual o Profissional gosta é um dos caminhos para o sucesso dele e da organização onde ele atua. Conforme WERTHER (1983 p. 308): “A satisfação no cargo é uma parte da satisfação na vida”.

No passado, acreditava-se que trabalho e felicidade eram coisas incompatíveis e não andavam juntas. Hoje, especialistas no assunto afirmam que quando as pessoas fazem as atividades que gostam elas são mais felizes e trabalham mais motivadas, o que resulta em autoconhecimento, melhoria da qualidade de vida e dos serviços e aumento da produtividade, ou seja, o órgão que têm seus funcionários trabalhando no que gostam de fazer e que têm uma vida afetiva equilibrada com certeza darão lucros altos e aumentarão a qualidade dos relacionamentos internos e externos. Daí entendemos a dificuldade do equilíbrio, pois cada vez mais é um desafio entender a mente humana e as suas limitações diante dos desafios. Cada pessoa se comporta de uma maneira tornando complicado agradar a todos.

Segundo BOWDITCH, BUONO (2006, p.52): “Alguns indivíduos serão mais intensamente motivados por necessidades sociais, enquanto outros serão norteados pela

necessidade de realizar várias metas ou de galgar certo grau de poder e influência sobre outras pessoas”.

Os motivos pelos quais as pessoas se motivam são pessoais e intransferíveis cada um pensa com individualidade de acordo com suas metas e objetivos almejados.

O ambiente em que vivemos interfere e muito na motivação, pois é através dele que se torna possível satisfazer grandes necessidades. Porém é importante compreender que, o desenvolvimento de atitudes positivas, a melhora da autoestima, autoconhecimento, controle de sentimentos e emoções, o cuidado com o corpo, o desenvolvimento de relacionamentos motivadores, assumirem responsabilidades, procurar solucionar problemas, definir prioridades, planejar, atingir metas e objetivos, aceitar desafios, ter iniciativa, ser otimista e estar aberto a mudanças, são grandes passos para uma vida motivada e valorizada que pode ser a chave do sucesso. Além de todos os itens já citados, um dos fatores que é ímpar quando se procura motivar alguém é a remuneração. Sabemos que é verdade que os salários iniciais são melhores na esfera pública, mas não há limite de renda para os mais competentes nas empresas. Por isso, quem almeja ganhar muito dinheiro pode acabar se decepcionando. No fundo, quem procura uma carreira pública deve buscar um significado maior em sua vida profissional, sua missão na sociedade, e não procurar apenas um bom salário, isso implica oferecer um serviço de qualidade que satisfaça o funcionário e o público.

Segundo CHIAVENATO (2003, p.64):

As pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento”. Cada desejo é único e pessoal, ou seja, as pessoas não devem entender que objetivos e almejos dos outros são respectivamente iguais aos seus, cada um é cada um.

Cada ser humano possui seus próprios desejos e metas profissionais, sendo assim, os motivos são pessoais, cada um pensa de uma forma e almeja alcançar seus objetivos da maneira que achar melhor. Fica inviável tentar realizar objetivos que não são interessantes para si mesmo. Mesmo diante esse empasse é importante a administração pública desenvolver algumas práticas para proporcionar uma maior competência, além de investir em formas que elevem o comprometimento, a participação e o envolvimento dos servidores e acompanhar se as políticas e práticas organizacionais colaboram ou

bloqueiam o crescimento do funcionário. Talvez a maior desvantagem do serviço público seja a falta de reconhecimento do serviço bem realizado. Essa costuma ser a causa do comodismo, tão referido quando se pensa em funcionalismo público. Além disso, no Brasil, percebemos que existem graves distorções com relação à meritocracia. Um avanço foi a vedação ao nepotismo. Outro é a defesa, cada vez mais intensa, da adoção de uma concepção gerencial de Administração Pública. Podemos dividir por categorias às necessidades para a satisfação do colaborador.

Estas categorias são normalmente apresentadas na forma de uma pirâmide como mostra a figura:

Figura 1-



Fonte: <http://novo-mundo.org/log/ciencia/wth-e-piramide-de-maslow.html/attachment/piramide-de-maslow>

Este é o passo seguinte na hierarquia de necessidades: ser reconhecido como uma pessoa competente e respeitada.

Em alguns casos leva a exageros como arrogância e complexo de superioridade, e por último no topo a auto realização. É uma necessidade instintiva do ser humano. Todos gostam de sentir que estão fazendo o melhor com suas habilidades e superando desafios. As pessoas neste nível de necessidades gostam de resolver problemas, possuem um senso

de moralidade e gostam de ajudar aos outros. Suprir esta necessidade equivale a atingir o mais alto potencial da pessoa. O comodismo que alguns servidores apresentam quando ingressam na carreira pública, pensando que, por ter a estabilidade, não precisam se dedicar como fariam no setor privado, acaba dando uma péssima impressão, tanto do funcionário que desempenha mal sua função como de todo um setor.

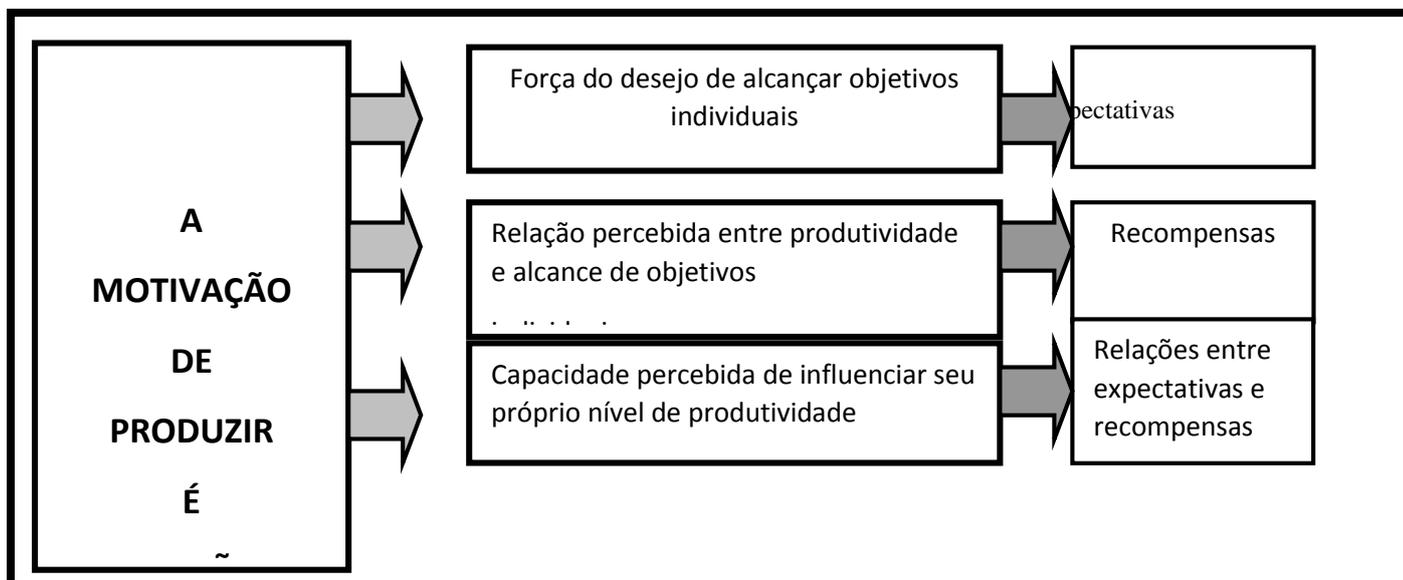
Enquanto a teoria de Maslow era baseada em uma estrutura uniforme e hierárquica de necessidades, segundo WERTHER (1983, p.304):

Victor H. Vroom era uma teoria da motivação que rejeita noções preconcebidas, ela está atualmente na linha de maior aceitação dos psicólogos e sociólogos contemporâneos. Para Vroom, o nível de produtividade individual parece depender de três forças básicas que atuam dentro do indivíduo:

- ✓ Os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos;
- ✓ 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 pode influenciá-lo. Essas três forças estão indicadas como mostra a figura 2 abaixo, as três dimensões básicas da motivação segundo Vroom.:

Figura 2 –



Fonte: CHIAVENATO (2004, p.71):

Sabendo a importância que cada uma das necessidades citadas fica fácil para o administrador que conhece bem sua equipe de funcionários identificar quais são as necessidades de cada um podendo assim aplicar os meios de motivação adequado e necessário para cada ocasião.

Segundo BOWDITCH, BUONO (2006, p.50):

À medida que a necessidade é satisfeita, os indivíduos experimentam a necessidade de sentir estima pessoal, reconhecimento e prestígio, tanto quanto de satisfazer necessidades do ego voltadas para a realização, para o sucesso e para um certo grau de autonomia ou independência.

Isso prova que uma necessidade leva a outra, ou seja, realizando as necessidades primárias é que termos o desejo de ir mais adiante e realizar-se por completo.

De acordo com ROBBINS (2005, p.138)

Outra teoria significativa é a Teoria das necessidades de David McClelland, onde ele destacou as necessidades que as pessoas desenvolvem através da sua experiência, ao longo da vida, as necessidades adquiridas através da socialização à medida que interagem com o seu ambiente. Necessidades de:

REALIZAÇÃO que traduz o desejo de atingir objetivos que signifiquem um desafio;

PODER desejo de controlar, influenciar ser responsável pelo desempenho de outros;

ASSOCIAÇÃO desejo de manter relações pessoais estreitas.

A teoria sugere que a motivação torna-se uma variável dependente na medida em que o foco está nas condições antecedentes que desenvolvem uma determinada necessidade.

A teoria de David prega que em qualquer momento da vida os indivíduos podem ser influenciados a almejar realização, poder e filiação. São objetivos possíveis na vida de cada um.

Segundo VILANOVA (1980, p. 56)

A Teoria da Equidade de Stacy Adams Destaca a percepção pessoal de cada um sobre a razoabilidade ou justiça relativa numa situação laboral, comparando o seu desempenho e os correspondentes benefícios com o desempenho e benefícios dos outros em situações análogas.

Nessa teoria percebe-se a importância da justiça, bem como, igualdade nos tratamento pessoais nas empresas, toda organização tem que se abster de situações onde

o funcionário sinte-se minimizado ou inferior a outros, pois estando assim o mesmo tende a não ser melhor e nem tentar cumprir seus objetivos na empresa, trazendo prejuízos para a organização.

De acordo com BOWDITCH, BUONOU (2006, p.61):

Teoria do Reforço de Harvard Skinner que se Baseia na ideia de que o comportamento humano pode ser explicado em termos de previsão, positiva ou negativa, das consequências desse mesmo comportamento. Sendo assim: O comportamento que é recompensado tende a ser repetido. Comportamento que é punido tende a ser eliminado.

Essa teoria dá ênfase ao ambiente, ou seja, o ambiente como causa de comportamento. Se o indivíduo está satisfeito no seu ambiente ele pode trabalhar com mais vigor dando assim uma maior lucratividade para empresa, bem como, o aumento do seu ego pessoal.

Conforme CHIAVENATO (2004, p.70)

A Teoria de Frederick Herzberg que alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Foi descoberta através de estudos de 200 engenheiros e contabilistas nos anos 50 utilizando o método investigação incidente crítico, identificação de 2 classes distintas de fatores considerados importantes para o comportamento das pessoas no trabalho.

(...) Os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional.

A teoria de Herzberg foca a importância da relação do indivíduo com seu trabalho, mas deixando as portas abertas às probabilidades do sucesso ou do fracasso. Ele ainda considera que os fatores Higiênicos são capazes de reduzir ou anular a insatisfação, mas não conseguem conduzir à motivação, têm somente um caráter preventivo. Já os fatores motivacionais é que podem conduzir a elevados níveis de satisfação e motivar.

4. PLANOS MOTIVACIONAIS

Cada organização deve traçar um plano motivacional especificado, em muitos casos isso requer gastos extras, sendo que se aplicando de forma correta o retorno que esse investimento pode dar é superior ao dinheiro investido, mas é preciso saber que a

liderança é a que viabilizará a motivação. Programas de motivação sem líderes fortes são praticamente inúteis.

Dentro de uma periodicidade o líder da organização deve executar tarefas que são de atribuição de outras pessoas, bem como, fazer que os outros funcionários façam isso de também, colocando a mão-na-massa, criando canais de comunicação para ouvir todos os envolvidos nas tarefas do dia-a-dia da empresa, promovendo diálogo entre eles, reconhecer que os colaboradores têm uma vida pessoal fora da empresa, cujos acontecimentos podem interferir em sua rotina profissional, os líderes devem criar eventos que aproximem os familiares dos funcionários com a empresa, levando-os a conhecer, pessoalmente, suas tarefas e ambiente de trabalho.

Existem também as formas acessíveis e com custos baixos de planos, essas são geralmente as mais usadas nos ambientes de trabalho, visto que as empresas de pequeno porte muitas vezes não têm o capital disponível para introduzir essa técnica, algumas delas são: Mandar cartas para a casa dos funcionários, dando-lhes parabéns pelos resultados. (Com certeza eles vão mostrar para toda a família), deixar o colaborador tirar um dia, à tarde ou a sexta-feira de folga, se o líder tiver um estacionamento na empresa, crie uma vaga para o funcionário ou vendedor do mês, Ao invés do proprietário ir a um evento representando a empresa, mande outra pessoa no seu lugar. É uma excelente forma de mostrar na prática para aquela pessoa que ela realmente é importante para a empresa, monte um mural onde todos possam colocar cartuns, piadas, novidades e marque sempre reuniões fora da empresa, só para variar, pois a rotina deixa qualquer um desmotivado.

De acordo com ROBBINS (2005, P.166):“O aumento do número de da variedade das atividades realizadas por um indivíduo resulta em um trabalho com maior diversidade”.

Se os funcionários realizam muitas funções ele passa a não ter o excesso de rotina, ou seja, ele limitando-se a realizar uma atividade apenas passará a fazer mecanicamente sem o prazer de estar desenvolvendo sua criatividade de outra forma. Uma saída para as rotinas é o rodízio de funcionários ou multitreinamentos, quando uma tarefa deixa de ser desafiadora para um indivíduo ele trocado para outra do mesmo nível que tem requisitos parecidos em termos de habilidade, e outro é colocado em seu lugar

pelo mesmo motivo. O ponto chave do rodízio de funcionários é diversificação causada pela troca constante de tarefas, reduzindo o tédio e aumentando a motivação.

Segundo ROBBINS (2005, p.167): “O rodízio de tarefas traz benefícios a organização pois funcionários com um leque mais amplo de habilidades permitem que a administração usufrua de maior flexibilidade no planejamento do trabalho, na adaptação às mudanças e no preenchimento de vagas”.

Cada líder na medida do possível deve procurar inovações constantes para sua organização, haja vista, a necessidade de estar se adaptando às mudanças constantes do mercado. Não deve apenas conhecer e cumprimentar pelo nome todas as pessoas que trabalham ou prestam serviços na sua empresa, mas sim criar laços de amizade, circular pela sua empresa e decidir não mais administrá-la de seu escritório, criar programas de incentivo interno, recompensando com prêmios os colaboradores que atingirem os objetivos. Em determinadas situações, estabelecer prêmios diários, logo ao final do expediente, recompensando aqueles que mais se destacaram. De acordo com CHIAVENATO (2004, p. 95) “A interação psicológica entre empregado e organização é basicamente um processo de reciprocidade”.

Todo administrador não deve querer tomar todas essas ações de uma só vez em sua empresa, sempre deve começar pela mais fácil, após sua realização partir para outra e assim por diante. Com o tempo, além delas, o proprietário terá condições de desenvolver ações com características próprias à cultura de sua empresa. Apenas não se deve esquecer de um detalhe muito importante: a motivação começa com o proprietário do negócio. Sua função estratégica é propagá-la aos demais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde de sempre a interação entre empregado e organização é questionada quanto ao crescimento das empresas. Toda organização é feita por pessoas. Algumas têm máquinas, outras processos, outras prateleiras – todas têm pessoas. As pessoas são fundamentais para toda e qualquer tipo de empresa, seja ela pequena, média ou de grande porte. Toda organização deve ser administrada de forma a valorizar e colocar em primeiro lugar os colaboradores que fazem com que ela exista, são as eles que certamente vão dar

lucros as organizações. Os resultados são provenientes do bom trabalho dos colaboradores, por que é através delas que o mesmo é alcançado.

Para a obtenção de resultados as organizações precisam investir em qualidade de trabalho para seus funcionários. E isso não é uma questão de luxo e sim de necessidade. Já foi comprovado que um ambiente profissional insalubre provoca perdas em produtividade e, conseqüentemente, em faturamento para a organização. Os males de uma relação abalada entre funcionário e empresa podem gerar fofoca, desmotivação, desgosto pelo trabalho, indisciplina, falta de capacidade para execução, paralisia para adquirir conhecimento e falta de foco para o lucro. Ao contrário do que possa parecer, não há necessidades de grandes alterações para tornar o emprego um local agradável, nem sempre são promovidas grandes mudanças que envolvam, por exemplo, a troca de todo o mobiliário. Às vezes, uma simples correção na postura dos funcionários já traz resultados bastante positivos.

De acordo com CHIAVENATO (2004, p.98): “A organização espera que a contribuição de cada indivíduo ultrapasse os custos de ter pessoas na organização. Em outros termos, a organização espera que os indivíduos contribuam mais do que ela lhes dá”.

Toda empresa visa que os seus funcionários retribuam seu trabalho com rendimentos suficientes para suprir seus lucros. O lucro das empresas se sustenta basicamente em três pilares: bons fornecedores, bom preço de venda e empregados motivados. Esse último quesito é o principal item na busca do sucesso corporativo. O propósito de um empreendimento comercial é realizar lucros: nenhum empresário que se respeite investiria capital e empregaria seu tempo e talento num negócio cujos números não mostrassem um potencial definitivo para o lucro. O lucro da sustentabilidade a toda e qualquer organização, mas pela sua imprevisibilidade ele é motivo de análises antes de sua concepção.

As organizações em geral têm que ter em mente que funcionário feliz tem mais probabilidade de dar lucros do que um desmotivado. Há várias formas de intensificar o processo motivacional nas organizações, segundo CHIAVENATO (2004, p.98 e 99) elas podem ser feitas da seguinte forma:

√ Incentivos – pagamentos feitos pela a organização a seus participantes (salários, prêmios, benefícios sociais, oportunidades de crescimento, segurança no emprego, supervisão aberta, elogios etc).

√ Contribuições – são pagamentos que cada participante efetua à organização a que está ligado (trabalho, esforço, dedicação, pontualidade, assiduidade, esmero, elogios à organização etc).

Os incentivos aparecem como determinantes externos. São as reações que satisfazem as necessidades. O uso eficaz das recompensas requer uma aplicação uniforme a todos os membros da organização de acordo com os critérios com os que se estabeleceram. Qualquer aplicação diferenciadora em função de outros critérios pode provocar ressentimento numa parte dos membros da organização. As recompensas continuam sendo boas aliadas para as empresas, elas podem ser divididas em dois tipos. Segundo BOWDITCH, BUONO (2006, p.64 e 65):

√ Recompensas Extrínsecas – resultados que nos vêm à mente à mente quando pensamos em recompensas em geral (Remuneração, benefícios etc).

√ Recompensas Intrínsecas – é essencialmente a motivação pela tarefa em si, ou seja, um desejo de trabalhar com empenho unicamente pelo prazer de cumprir a tarefa.

Motivar colaboradores e mantê-los motivados não é fácil, haja vista, que na maioria das pessoas, os fatores que as motivam encontram-se nos desejos humanos como o reconhecimento, o apreço, o estar ocupado com coisas que fazem sentido, etc. Para cada organização é necessário realizar um plano motivacional exclusivo, visto que, cada organização tem suas particularidades, problemas e diferenciais. Oferecer cursos, ou liberar o empregado para que ele participe deles, é uma boa forma de motivar. Oferecer cursos profissionalizantes gratuitos para funcionários de pequenas empresas é outra maneira. Fazer com que o seu funcionário participe de um deles é uma forma de demonstrar que a empresa investe nele. Motivar funcionários não beneficia só a empresa e o colaborador, mas também o cliente, que lida com pessoas satisfeitas com o trabalho e o serviço que prestam. É de suma importância deixar que os funcionários tenham mais responsabilidades nas suas decisões, disseminando o poder hierárquico nos escalões abaixo, torna-os mais felizes interiormente, sabendo que o seu trabalho será considerado, os mesmos irão se sentir mais satisfeitos profissionalmente dando o rendimento almejado pela organização.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. Motivação nas Organizações. São Paulo. ed.4ª. Editora Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília. Motivação nas Organizações. São Paulo. ed.4ª. Editora Atlas S.A, 1997.

BOWDITCH, James; BUONO, Anthony. Fundamentos de Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro. Ed. 6ª. Editora LTC, 2006.

CONTO, Galdino. Novas Técnicas de Relações Humanas na Empresa. Rio Grande do Sul. Editora Síntese, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos na Empresa. São Paulo: Editora. Atlas, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto, Recursos Humanos. São Paulo: ed 8ª. Editora Atlas, 2004.

HERZBERG,F. Como se faz para motivar um funcionário. in Biblioteca Harvard de Administração. São Paulo. Editora. Abril. 1975.

KISSIL, Marco; Gestão da Mudança Organizacional. Instituto para Desenvolvimento da Saúde / Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. Série Saúde e Cidadania, vol 4, São Paulo, 1998.

LOBOS, Júlio. Comportamento Organizacional. São Paulo. I Volume. Editora Atlas S.A, 1978.

MOTTA, Paulo Roberto. Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente. Rio de Janeiro: 11a edição. Record, 2000.

TÔRRES, O.L. S. de, et al. O indivíduo na organização: Dimensões esquecidas. 3ª ed., São Paulo. Editora Atlas, 1996.

VILANOVA, Tomás. Problemas de pessoal da empresa moderna. Rio de Janeiro. ed.7ª. Editora Fundação Getúlio Vargas, 1980.

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

http://www.portalbrasil.net/2006/colunas/administracao/outubro_16.htm

Acessado em: 24/02/2017

http://www.ginasticacerebral.com.br/serap/c_organizacional.htm

Acessado em: 24/02/2017

http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=cjh8hedkz

Acessado em 21/02/2017

<http://www.coladaweb.com/admmaterial/orga.htm>

Acessado em: 21/02/2017

<http://clix.expressoemprego.pt/scripts/indexpage.asp?headingID=4446>

Acessado em 21/02/2017

<http://www.portal-rp.com.br/projetosacademicos/conceituais/0002.htm>

Acessado em 22/02/2017

http://www.administradores.com.br/artigos/ano_novo_problemas_antigos_empresas_sao_pessoas/20778/

Acessado em 22/02/2017

<http://www.administradores.com.br/index.php?go=search.viewList&stex1=Motiva%E7%E3o%20lucros>

Acessado em 22/02/2017

<http://exame.abril.com.br/carreira/o-melhor-e-o-pior-da-carreira-publica-segundo-9-servidores/>

Acessado em: 24/02/2017

<http://exame.abril.com.br/carreira/8-sinais-de-que-a-carreira-publica-nao-e-para-voce/>

Acessado em: 24/02/2017

RECEBIDO EM: _____

APROVADO EM: _____