

MOTIVAÇÃO PESSOAL  
UMA ABORDAGEM VIVENCIAL

MARIA SOCORRO NOGUEIRA TORRES

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Administração em Recursos Humanos como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel.

Universidade Federal do Ceará

FORTALEZA - 1986

Esta monografia foi submetida como parte dos requisitos necessários a obtenção do GRAU de BACHAREL em Administração de Empresas, outorgado pela Universidade Federal do Ceará, e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca Central da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que seja feita de conformidade com as normas da ética científica.

---

MARIA SOCORRO NOGUEIRA TORRES

MONOGRAFIA APROVADA EM:

f 106186

---

PROF.<sup>a</sup> CRISEIDA ALVES LIMA  
COORDENADORA DO CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

---

PROF. FRANCISCO SÉRGIO DE V.  
BEZERRA  
ORIENTADOR DA MONOGRAFIA

---

PROF. SEBASTIÃO ALCANTARA FILHO

## AGRADECIMENTO

A realização deste trabalho, agradeço aos professores: Francisco Sérgio de Vasconcelos Bezerra e Crizeida Alves Lima, ambos orientadores da monografia, e demais colaboradores que souberam enfrentar os desafios da vida, dando-me muitas satisfações e levando-me a crer cada vez mais na autenticidade dos jovens e a ter fundadas esperanças de ainda poder partilhar de uma nova sociedade sem medo e sem vínculo com os erros do passado.

A eles e a todos os jovens que buscam construir algo, agradeço o estímulo e o impulso que me leva a continuar lutando e acreditando no irreversível destino do Brasil como potência.

SOCORRO TORRES

"É preciso se  
transformar continuamente, para  
estar sempre adaptado".

GASTON BERGER.

"O domínio de uma profissão  
não exclui o seu aperfeiçoamento.

Ao contrário, será  
mestre quem continuar apren-  
dendo."

PIERRE FURTER

"Que tolice, escreveu SENECA, aprender o supérfluo quando o tempo nos é avarentemente medido. Não se deve aprender coisa alguma exclusivamente para a escola, mas para a vida, a fim de que os alunos não tenham de lançar ao vento nenhuma de suas aquisições ao sair da escola...

"Já se disse com razão: não há nada de mais inútil que o estudo e o conhecimento de numerosas coisas que não podem ser utilizadas. E ainda: sábio é quem conhece as coisas úteis, não quem conhece muitas coisas. Poder-se-ão orientar os trabalhos escolares para a utilidade e economizar o tempo no ensino das matérias se evitar cuidadosamente de ensinar: as coisas inúteis, as coisas alheias, os detalhes insignificantes."

COMENIUS, *Didática Magna* Sec. XVII.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO .....	x
INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO 1 - PRINCÍPIO DA MOTIVAÇÃO .....	4
- Motivação Histórica .....	4
- Importância da Motivação .....	5
CAPÍTULO 2 - O PAPEL DA MOTIVAÇÃO .....	7
- Principais Incentivos .....	7
CAPÍTULO 3 - NATUREZA E ALCANCE DA MOTIVAÇÃO .....	14
- Aspectos Básicos .....	14
- Passos da Motivação .....	18
CAPÍTULO 4 - COMO MOTIVAR OS OUTROS .....	21
- Comece Motivando Você Mesmo .....	21
- Métodos Utilizados pelas Administrações para Motivar as Pessoas .....	22
CAPÍTULO 5 - MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE .....	26
- A Motivação no Trabalho .....	26
- Fatores Motivacionais do Trabalho .....	29
- Participação em Grupo de Trabalho .....	32
- Relacionamento Humano no Trabalho - Condi ção para Viver e Produzir .....	40
CAPÍTULO 6 - MOTIVAÇÃO E EXECUTIVOS MODERNOS .....	46
- Componentes Motivadores .....	46
- Estilos Gerenciais Modernos e Tomada de Decisão .....	52
CAPÍTULO 7 - MOTIVAÇÃO PESSOAL - UMA ABORDAGEM VIVENCIAL	56

CONCLUSÃO ..... 66

BIBLIOGRAFIA ..... 67

## APRESENTAÇÃO

A presente monografia aborda a motivação pessoal nas mais diversas organizações. É fruto da experiência de trabalho, observações de estilos gerenciais, insatisfações de empregados e leituras dos mais diversos autores de administração, relacionados na bibliografia anexa.

O objetivo é induzir todos aqueles que lidam com pessoas, a buscarem os dispositivos necessários à motivação no trabalho.

Assim sendo, toda e qualquer organização deve ver o elemento humano como uma fonte renovável de energia. E cada ser humano, por sua vez, deve estar cõscio de suas responsabilidades e do papel que desempenha dentro de sua organização.

É cada vez mais freqüente a preocupação que as organizações têm com os Recursos Humanos: preocupação em reconhecê-los como força propulsora de seus planos de ação.

O que me despertou para este trabalho, foi a falta de motivação humana nas organizações.

Os chefes precisam lembrar-se que são constantemente observados por seus auxiliares, que os analisam, aberta ou intimamente. Quando alguém exerce autoridade sobre um grupo qualquer de pessoas, torna-se elemento público e, como tal, sujeito a percalços, a simpatias e ódios.

As reações dos indivíduos às pessoas e as coisas se formam através da maneira pela qual as vêem e sentem. Cada pessoa tem uma imagem diferente do universo. Não existem duas pessoas que percebam uma mesma situação da mesma forma.

Tanto no trabalho humano quanto em outros aspectos da vida, a motivação das pessoas é evidentemente básica para toda e qualquer forma de comportamento.

Apesar da motivação humana ser caracterizada por "necessidades", ela é orientada para a realização de determinados objetivos, isto é, incentivos positivos ou negativos.

Considerando-se que as atitudes dos empregados são de-



sencadeadas por motivos e que a satisfação no trabalho é básica para o bom rendimento, cabe aos dirigentes criar condições que conduzam à formulação de atitudes favoráveis.

A tarefa dos administradores é difícilíssima no que concerne ao conhecimento do grau de satisfação aos desejos de seus auxiliares. É difícil explicar a maneira como um indivíduo irá reagir a determinadas instruções e medidas cujo intuito é o de motivá-lo. Isto ocorre porque as reações das pessoas são determinadas, em parte, pelas suas necessidades e características individuais.

Espero ter demonstrado, sem terminologia sofisticada, a importância e complexidade da motivação no campo da administração.

## INTRODUÇÃO

Uma das áreas mais interessantes e complexas da ciência da Administração é o Comportamento Humano, principalmente no que diz respeito à motivação.

Compreende-se, então, que a motivação é a função administrativa pela qual o administrador faz com que seus auxiliares executem suas tarefas com satisfação, zelo, interesse e dedicação. Assim, o que se deseja é que o indivíduo tenha prazer em realizar as tarefas ou atribuições que lhe foram designadas. É importante acreditar que aquilo que está executando contribui para a realização de seus objetivos pessoais. Aliás, de alguma forma, cada indivíduo deve desejar executar seus deveres eficientemente. O papel da motivação é o de intensificar este desejo, pois existe uma variação muito grande entre os resultados de uma aquiescência desinteressada e uma cooperação entusiástica e inteligente. Indivíduos brilhantes podem até fazer com que uma fraca organização seja bem sucedida. Pessoas fracamente motivadas podem tornar sem efeito a melhor organização.

O executivo, como agente motivador, é responsável por uma grande parcela dos fatores indutivos que têm influência sobre o comportamento de seu pessoal. A sociedade, a família, o temperamento e o estado emocional do indivíduo, bem como os grupos a que pertencer, também influenciam seu comportamento na empresa.

O propósito da administração de uma empresa, portanto, é o de influenciar o comportamento dos indivíduos em direção à realização dos objetivos organizacionais. Para tanto, é preciso criar uma situação na qual as ações que as pessoas escolham, por causa da satisfação pessoal positiva que irão conseguir daí em diante, sejam também ações que irão produzir resultados desejáveis para a empresa como um todo.

É interessante ressaltar que a motivação pode ser vista ainda por dois aspectos: o negativo e o positivo. No aspec-

to negativo, retêm-se a satisfação da necessidade até que o objetivo desejado seja alcançado. O aspecto positivo enfatiza a satisfação inicial da necessidade na crença de que, atendido o desejo, o indivíduo atingirá o objetivo pretendido.

MOTIVO

É UM ESTADO QUE ENERGIZA, ATIVA OU MOVE (DAÍ "MOTIVAÇÃO") E QUE DIRIGE OU CANALIZA O COMPORTAMENTO EM DIREÇÃO AS METAS.

MOTIVAÇÃO

É UM TERMO GERAL APLICÁVEL A TODA UMA CLASSE DE IMPULSO, DESEJOS, NECESSIDADES OU FORÇAS SEMELHANTES.

SATISFAÇÃO

REFERE-SE AO CONTENTAMENTO, ISTO É, SIGNIFICA OS RESULTADOS APRESENTADOS.

## CAPÍTULO 1 - PRINCÍPIO DA MOTIVAÇÃO

### - Motivação Histórica

No início deste século, um grande passo foi dado no sentido de encarar o Homem como um fator importante no processo produtivo.

Devemos isso ao americano Frederick W. Taylor, que, preocupado em elevar a Produtividade no trabalho, desenvolveu diversos processos, entre eles:

- A racionalidade no trabalho;
- Melhoria das condições ambientais;
- Incentivos monetários;
- Obter maior produtividade.

Taylor apesar de considerar o homem como a peça mais importante do processo produtivo, não o encarou sob o ponto de vista psico-social.

Entretanto, sua colaboração foi valiosa, pois a partir daí foi aberto o caminho para o Desenvolvimento Motivacional.

Em 1924, com a pesquisa desenvolvida na fábrica de Hawthorne em Chicago, chefiada por George Elton Mayo, ficou evidenciado que o elemento humano não é apenas simples peça ou a peça mais importante do processo produtivo e sim um indivíduo dotado de uma personalidade complexa, motivada não só por incentivos de ordem material, mas também por necessidade de natureza social e psicológica. Isso ficou comprovado através das entrevistas realizadas com membros integrantes da equipe, submetida à observação, após diversas fases de pesquisa, constatando-se que a colaboração e o recorde de produtividade alcançados pelo grupo deveram-se ao fato dos participantes se sentirem membros de uma equipe coesa, com uma missão importante, a fim de resolver um problema da companhia.

## - Importância da Motivação

A conceituação de que motivar é induzir as pessoas a agir (ou trabalhar) da maneira que sabem (ou foram treinadas para fazê-lo), parece não transmitir muito ao leitor sobre sua importância. Contudo, esta tem o mais relevante significado para uma boa atuação do Administrador, pois é dela que dependerá um bom ou mau desempenho de seus auxiliares.

O Executivo, como motivador, é responsável por uma grande parte dos fatores indutivos que têm influência sobre o comportamento de seu pessoal. A sociedade, a família, o temperamento e o estado emocional do indivíduo bem como os grupos a que pertencer, também influenciam seu comportamento na empresa.

Parece-nos que, em termos simples, o assunto pode ser abordado levantando-se estas duas questões:

- O QUE MOTIVA AS PESSOAS?
- COMO FAZER PARA MOTIVÁ-LAS?

Observamos que os autores que têm discutido o tema sempre ressaltam a alta relevância da compreensão das necessidades humanas. O que motivaria as pessoas, então, seria a satisfação de determinada necessidade ou aspiração.

O Homem é, na verdade, um animal que quer e quer de maneira progressiva diferentes coisas e não sempre a mesma coisa.

Um sistema motivacional eficiente, deve ser produtivo, competitivo, amplo e flexível.

PRODUTIVO - No sentido de induzir os subordinados a trabalhar eficiente e eficazmente, e de forma continuada.

COMPETITIVO - Procurando sempre fazer o melhor, tendo em vista alcançar os objetivos individuais ou grupais.

AMPLO - Aplicação dos dispositivos motivacionais adequados ao ambiente e ao indivíduo.

FLEXÍVEL - o sistema flexível deve ser mantido em consonância com o ambiente e utilizado com habilidade para produzir os resultados desejados.

Talvez a melhor forma para um sistema salutar de motivação seja a advertência bíblica: "FAZ AOS OUTROS O QUE QUISESERES QUE TE FAÇAM". Se esta for seguida, qualquer sistema de incentivar esforço estará seguindo a direção certa.

## CAPÍTULO 2 - O PAPEL DA MOTIVAÇÃO

Nenhum ato administrativo tem valor se os membros da empresa não se mostram dispostos a contribuir com seu esforço para o cumprimento das tarefas que lhe são atribuídas.

Para que os planos sejam executados com eficácia é necessário que as pessoas que devam realizá-las tenham interesse em seu êxito.

Portanto, o Executivo precisa compreender realmente o que motiva os atos de seus subordinados.

Cada indivíduo possui uma série de desejos e convicções que condicionam suas reações a uma determinada ordem.

É o Executivo quem deve organizar o trabalho, ou mesmo modificar as atitudes individuais ou de grupos, para que os subordinados sintam mais satisfação em cumprir as instruções do que em adotar métodos próprios.

É preciso, aliás, que exista, não uma simples aceitação, mas sim um desejo positivo de realizar um trabalho efetivo e eficiente.

### - Principais Incentivos

Para criar essa atitude nos subordinados o chefe deve considerar uma série de medidas. É importante, nesse sentido assegurar aos empregados:

- Melhor remuneração;
- Projeção e prestígio social;
- Segurança;
- Trabalho interessante;
- Oportunidade de progredir;
- Atividade útil;
- Autoridade e influência;
- Tratamento humano;



- Possibilidade de opinar sobre os assuntos de seu interesse;
- Supervisão justa e diligente.

### Melhor Remuneração

Para a grande maioria das pessoas, a possibilidade de melhor remuneração constitui um incentivo (embora não seja único) à cooperação e ao esforço.

O incentivo financeiro mais comumente adotado é, sem dúvida, a possibilidade de aumentos de salário resultantes de promoção.

### Projeção e Prestígio Social

Gozar de alto conceito entre os companheiros de trabalho constitui um forte incentivo. A maioria das pessoas sente satisfação, não importa qual seja a função. Além disso, o indivíduo gosta de destacar-se em seu departamento ou grupo, bem como de saber que sua colaboração, embora não seja indispensável, é suficientemente ponderável para que a atuação do grupo se ressinta de sua falta.

A atitude dos vizinhos e dos conhecidos que não trabalham no mesmo estabelecimento influi também no comportamento das pessoas. Entretanto, o chefe tem vários meios de contribuir para a projeção de um subordinado aos olhos dos que lidam com ele.

- . Fazer-lhe um elogio em público
- . Explicar às pessoas a importância do seu trabalho
- . Mencionar contribuição que prestou ao êxito da empresa.

Tudo isso dá projeção social ao indivíduo.

### Segurança

O sentimento de segurança, entretanto, abrange muitos outros aspectos além do econômico. Compreende também a confian

ça que se adquire no meio ambiente. O sentimento de confiança com relação ao emprego depende de uma série de fatores, entre os quais:

- . Conhecer suas atribuições
- . Saber como executá-las
- . Fazê-las satisfatoriamente.

Todo chefe deve procurar dar aos subordinados confiança sob esses aspectos.

O senso de segurança do indivíduo que conhece sua função e sabe que está sendo bem sucedido difere acentuadamente do de um outro que ainda se sente confuso e incerto quanto a sua capacidade para desincumbir-se da tarefa.

A incerteza gera um sentimento de insegurança.

Existem indivíduos auto-suficientes, mas a maioria de nós tende a esperar o pior quando não sabemos o que poderá acontecer.

O esforço, o entusiasmo e o estímulo se deterioram quando o indivíduo se sente inseguro. Por outro lado, quando está livre de preocupação, pode concentrar sua energia em um trabalho construtivo.

O chefe que consegue dar a seus subordinados esse sentimento de segurança aumenta consideravelmente as possibilidades de êxito na execução de seus planos.

### Trabalho Interessante

O entusiasmo com que um empregado executa um plano depende muito do tipo de serviço que lhe compete fazer e, principalmente, da maneira pela qual ele encara a tarefa. Quando o indivíduo se sente um mestre em sua especialidade, quando se orgulha de executar um serviço perfeito, sua função pode proporcionar-lhe uma satisfação básica.

Outra fonte de satisfação que muitas funções proporcionam é o sentimento de AVENTURA. Os chefes, vendedores e o pessoal de produção empenhados em superar outro departamento, bem como numerosas outras pessoas, experimentaram um vivo entusiasmo em enfrentar uma competição e dificuldades imprevisíveis.

A tarefa torna-se mais atrativa e estimulante quando utiliza com o máximo proveito as qualidades do indivíduo.

As condições de trabalho, tais como:

- . Iluminação adequada;
- . Temperatura agradável;
- . Ambiente agradável;
- . Boas instalações de refeitório e sanitários;
- . Proteção contra acidentes, etc., influem para fazer com que o emprego se torne atrativo.

O prestígio social, o tratamento humano e a oportunidade de participar têm-se revelado melhores incentivos ao trabalho do que as medidas mais generosamente paternalistas.

#### Oportunidade de Progredir

Além de um trabalho interessante, a maioria dos indivíduos deseja oportunidade de progredir. As pessoas evoluem e se modificam, e gostam de sentir que, ao se tornarem mais experientes, terão acesso a funções de maior responsabilidade e prestígio.

O executivo que proporcionar aos subordinados uma oportunidade de progredir adquire uma arma poderosa para conquistar apoio na execução de seus programas.

#### Atividade Útil

Os indivíduos trabalham com mais afinco quando sentem que estão desempenhando uma tarefa realmente útil.

O estímulo produzido por uma atividade útil não decorre somente de causas filantrópicas. Mesmo o assalariado de uma organização particular gosta de sentir que seu trabalho é produtivo. Quando observa que as pessoas são mais felizes, que o trabalho se torna menos penoso e fatigante, o sofrimento mais suave, que a força física e social é fortalecida ou que, por qualquer outro modo, o mundo se torna mais agradável como resultado de seus esforços, existe muita probabilidade de que ele trabalhe com entusiasmo e zelo.

O administrador deve procurar capitalizar o entusiasmo que produz a fé em uma causa.

Duas medidas devem-se fazer necessárias:

- Os empregados devem ser levados a acreditar o mais firmemente possível na Justeza dos objetivos da companhia.
- Todos os empregados devem sentir que suas atividades particulares contribuem de maneira significativa para aqueles objetivos.

### Autoridade e Influência

Trata-se, simplesmente, da satisfação que lhes dá o fato de poderem aprovar a utilização de grandes somas em nome da empresa, de que sua influência foi decisiva na passagem de um novo projeto de lei, de por em movimento uma grande locomotiva.

O indivíduo que os almeja procurará demonstrar-se digno disso cooperando com seu supervisor e cumprindo suas tarefas com eficácia.

### Tratamento Humano

Existe sempre o perigo de que os empregados sejam considerados simplesmente como peças na engrenagem da empresa.

Um meio importante, mas relativamente fácil de demonstrar consideração pelos subordinados é informá-los sobre os problemas existentes e os planos para o futuro. Quem se sente "a par dos acontecimentos" se considera digno de confiança e haverá probabilidade de que identifique os seus interesses pessoais com os da empresa.

### Possibilidade de Opinar sobre os Assuntos de seu Interesse

Uma das coisas mais difíceis de os chefes bem intencionados se lembrarem é que as pessoas gostam de participar das decisões que irão afetá-las.

O desejo de participar é dominante e torna-se mais acentuado entre as pessoas competentes e dotadas de auto-confiança. Assume isso grande importância para a motivação, pois afeta a atitude do indivíduo para com a função que exerce.

Isso cria uma atitude mais de colaboração do que de subordinação, e o sentimento de equipe age, muitas vezes, como forte incentivo.

### Supervisão Justa e Diligente

A atenção dispensada às queixas e necessidades do empregado, a maneira de distingui-lo e a justiça das medidas disciplinares podem contribuir muito para o interesse que o subordinado dedica ao trabalho.

As queixas devem ser solucionadas com presteza.

O empregado deve ter oportunidade de apresentar queixas contra o tratamento que lhe é dispensado e, quando sentir que seu chefe imediato foi injusto deve poder apelar para instância superior.

Essas queixas devem ser examinadas prontamente e o subordinado informado das medidas corretivas adotadas ou das razões que impedem o seu atendimento.

Se esses aborrecimentos não puderem ser ventilados e resolvidos, o empregado conservará certo descontentamento rancoroso que poderá afetar o seu entusiasmo pelo trabalho.

Sob o aspecto positivo, todo executivo deve tomar a iniciativa de assegurar que todos os subordinados mereçam a devida consideração.

O executivo deve, utilizar o elogio para incentivar a cooperação dos empregados.

Convém, geralmente, reconhecer e elogiar a atuação destacada na presença de terceiros, pois dessa forma o empregado não só fica sabendo a opinião do chefe a seu respeito, como vê seu prestígio aumentado aos olhos dos companheiros.

O elogio deve ser sincero e merecido.

## REPRIMENDAS

As reprimendas representam também importante papel na motivação.

De um modo geral, as reprimendas devem ser feitas em particular, dando-se ao culpado a oportunidade de apresentar sua versão dos fatos.

As medidas disciplinares, quando necessárias, não devem ser aplicadas com espírito de vingança, ou com o objetivo principal de humilhar.

A finalidade da ação disciplinar é melhorar a conduta futura; deve-se portanto, levar em consideração as circunstâncias e as causas, bem como a atitude, a conduta anterior e a penalidade do indivíduo.

## Eqüidade

A questão da eqüidade é também importante.

Convém, sobretudo, que a aplicação de medidas disciplinares seja tão equitativa quanto a consideração pessoal dispensada a cada um.

O executivo nunca deve esquecer, portanto, que uma supervisão justa e diligente contribuirá muito para o êxito da execução de seus planos.

Algumas dessas medidas criam uma atmosfera profícua ao trabalho em cooperação, ao passo que outras estarão diretamente relacionadas ao desempenho efetivo das instruções. Devem, evidentemente, ser empregadas em combinações variáveis, conforme a situação específica, pois o indivíduo reage levando em conta as condições gerais.

Desse enfoque geral do problema da motivação ressaltam duas conclusões:

- Uma é a tremenda importância das insignificâncias, para alcançar o apoio entusiasta dos subordinados.
- A outra é a necessidade de parcimônia no uso de incentivos específicos.

Ao fazer uso da motivação nos problemas administrativos, é necessário haver grande compreensão perspicaz e compassiva do comportamento humano.

### CAPÍTULO 3 - NATUREZA E ALCANCE DA MOTIVAÇÃO

O Administrador que espera acrescentar motivação ao seu arsenal de armas executivas deve ter um retrato claro deste dispositivo. Ele deve estar completamente ciente:

- . de seu significado,
- . da sua teoria,
- . de sua operação,
- . e das várias partes de que as compõem.

Por conseguinte, nossa atenção agora se dirige a práticas e princípios de motivação que um executivo pode adotar. Neste capítulo, o interesse recai sobre os aspectos positivos de motivar os subordinados.

#### - Aspectos Básicos

O que um executivo faz para induzir o esforço individual em direção a realização dos objetivos da empresa deve claramente levar em consideração as diferenças entre:

- Indivíduos
- Grupos
- Tempos e clima organizacional.

Os fatores básicos motivacionais podem ser classificados de acordo com:

- . A pessoa que está praticando a motivação;
- . A pessoa que está sendo motivada;
- . Os dispositivos de motivação;
- . A situação ou circunstâncias.

Para que um executivo aja com sabedoria na motivação de seus subordinados, ele precisa possuir informações tais como:

- . Conhecimento pessoal
- . Educação
- . Idade
- . Estado Civil
- . Estado financeiro
- . Saúde
- . Afiliações políticas
- . Crenças religiosas
- . Relações sociais
- . Composição psicológica
- . Afiliações sindicais
- . Experiências de companhias.

Este método para a motivação é essencialmente um reconhecimento de fato, de que é preciso existir uma capacidade ou potencial para motivação dentro de uma pessoa.

É pelos dispositivos que a maioria das pessoas se interessa. Estes se relacionam aos "botões" que não de ser pressionados. Os dispositivos podem ser:

- . De natureza financeira ou não financeira
- . Abstratos ou concretos
- . Imediatos ou futuros
- . Individuais ou grupais
- . Pessoais e impessoais
- . Relacionados com a empresa ou não
- . Econômicos ou não econômicos
- . Finalidades únicas ou múltiplas.

Finalmente, a motivação deve concernir determinadas circunstâncias e ambientes. O que pode funcionar numa companhia com longa história de relações sindicais, sem dúvida seria questionável numa outra com longa história de não sindicalização. Ou, então, os planos motivadores teriam de ser ajustados as determinadas condições de raça, cor, nacionalidade ou credo numa determinada área da comunidade ou do país.

#### Motivadores Financeiros

Os empregados — em todos os níveis de uma organização, desde os mais altos aos mais baixos — podem não ser inspirados unicamente pelo dinheiro. Mas o dinheiro é com certeza



um dos motivadores importantes. Além disso, o pagamento é a soma final de todos os outros motivadores.

Realmente, é indiscutível a importância que a recompensa monetária tem para o comportamento humano, pois, sem dúvida alguma, uma pessoa mal remunerada e cheia de problemas financeiros jamais poderá atingir um rendimento adequado com relação a produtividade no trabalho.

Ao examinar motivadores financeiros, deve-se pensar imediatamente em alguma espécie de plano de incentivo de remuneração, tais como:

- . Pagamento por empreitadas
- . Planos de bônus
- . Planos de comissões
- . Participação nos lucros.

Todos estes requerem uma relação justa entre pagamento e esforço.

Com relação aos fatores de remuneração devemos levar em conta:

- . Tempo
- . Esforço
- . Volume de produção
- . Grau de confiança
- . Lealdade
- . Boa vontade para assumir responsabilidade
- . Valor de escassez
- . Poder de troca.

Forma de Remuneração: É paga tal como participação nos lucros ou planos de comissão.

Compreensão dos Planos: compreensão clara de como os planos escolhidos funcionam.

A Mecânica do Pagamento: deve-se observar:

- . dia de calendário para o pagamento
- . pagamento em dinheiro ou cheque
- . local em que o pagamento é feito
- . frequência dos períodos de pagamento.

Relatividade: deve-se prestar atenção:

- . a quanto deve ser pago para diferentes cargos e
- . para diferentes pessoas no mesmo cargo.

Programação: a atenção deve recair sobre a posição apropriada do pagamento financeiro no pagamento total de:

- . Motivação
- . Relações Humanas e
- . Administração de pessoal.

### Motivadores não Financeiros

A gama de estímulos que servem para motivar as pessoas é tão amplo quanto a experiência humana.

É óbvio que como seres humanos, as pessoas têm certas necessidades básicas. A menos que estas sejam satisfeitas, a vida pode tornar-se perdida ou pode perder sua significação. Assim, em várias maneiras e em vários graus, as pessoas se esforçam por satisfazê-las.

Devemos lembrar que uma necessidade estando satisfeita deixa de ser um fator motivante. Outras aspirações surgirão, fazendo com que novos tipos de estímulos tenham que ser ativados pelas administrações. Não é que a pessoa queira ganhar dinheiro, mas a importância deste como fator motivante é relação aos fatores:

- . Status
- . Autonomia
- . Respeito e consideração
- . Criatividade
- . Auto-confiança
- . Influência pessoal
- . Conhecimento especializado.

O fato do indivíduo ganhar mais não quer dizer que esteja ocupando o cargo que gostaria ou desempenhando tarefas que lhe agradem e tragam um sentido de realização pessoal. Daí as empresas estarem cheias de indivíduos aparentemente satisfeitos, mas profundamente frustrados de suas necessidades psíquicas, será desencorajada de alguma forma, quer através de passividade ou animosidade, na própria empresa ou até na família. Aliás os desajustamentos no trabalho são provocados pela falta de motivação adequada.

Dizem os estudiosos do tema que as revoluções políticas, geralmente, surgem devido as distorções na satisfação das necessidades e do ego, tanto quanto das fisiológicas.

As administrações podem atender às necessidades fisiológicas e de segurança. Porém, não podem satisfazer as outras, mas sim prover condições para encorajar as pessoas a buscarem a realização de seus desejos mais elevados.

Portanto, podemos concluir que os seres humanos têm uma hierarquia de necessidades e a medida que uma é mais ou menos satisfeita, outra desponta em importância. O ser humano nunca está totalmente satisfeito, pois novos desejos eleva seus anseios com relação a antigos desejos tão rápido quanto as aspirações, anteriores sejam satisfeitas.

O desejo de mais satisfação, de alguma forma, é portanto, a fonte de motivação individual.

#### - Passos da Motivação

A ocasião é apropriada para ver de que maneira um executivo pode proceder para realmente motivar seus subordinados. Esta atividade se divide em:

1. Aquilatar situações que requerem motivação;
2. Preparar uma série de planos motivadores;
3. Selecionar e aplicar o plano motivador adequado;
4. Fazer o seguimento dos resultados do plano.

1. Aquilatando a Situação: O primeiro estágio da motivação é determinar as necessidades individuais. Deve-se enfatizar bastante as diferenças na "aquilatação". Nem todas as pessoas reagem exatamente da mesma maneira aos mesmos estímulos. Certamente, as pessoas mais se assemelham entre si.

Portanto, o executivo deve ser um estudante astuto de seus subordinados. Ele deve ficar em sintonia, com seus objetivos, esperanças, ambições e desejos. Ele precisa, além disso procurar conhecer as potencialidades de "diamantes brutos", que ainda não sabem o que desejam da vida ou quão arduamente desejam trabalhar para as ambições desconhecidas. De um certo mo-

do, o executivo está tentando aprender como pode auxiliar as pessoas a trazerem à tona o que têm de melhor em si.

A motivação está na análise final e não em algo que vem de fora. Há em todos nós uma flama, latente ou queimando vagarosamente.

No mundo empresarial, o executivo é a centelha que ativa a flama em fogo ardente.

Sua tarefa é determinar quais os elementos que induzem flama e que são mais apropriados para cada indivíduo.

#### Seleção e Aplicação de Planos de Motivação

Naturalmente, o estágio crítico, em motivação, é a aplicação. Isto requer:

- . A seleção do plano apropriado
- . O método
- . A regulação do tempo
- . A localização da aplicação.

#### Preparação de uma Série de Instrumentos Motivadores

O executivo prudente coleta antecipadamente informações sobre dispositivos motivacionais. De sua própria experiência, porém, talvez melhor ainda, da experiência dos outros, ele pode filtrar uma lista:

- . de quais os dispositivos que parecem funcionar;
- . com que tipo de pessoa;
- . e sob que condições.

Neste lista de dispositivos, o executivo pode incluir, rejeitar e apontar vários instrumentos motivadores.

#### Acompanhamento

Aqui, a finalidade primordial é determinar se um indivíduo foi motivado. Se não o foi, o executivo deve procurar aplicar algum outro dispositivo, pois que a motivação entendia obter algum resultado tal como:

- . Maior volume de produção
- . Menores custos
- . Maior lealdade.

Além disso, o acompanhamento serve para aumentar a efetividade de futuros atos motivadores. O Executivo então aprende o que falhou e, ainda mais importante, ele aprende o "porquê" do sucesso ou da falha. Dessa maneira, ele poderá ajustar seus planos e ações para o futuro.

O acompanhamento tem outra vantagem. Se uma pessoa sabe com antecedência que suas ações serão verificadas, invariavelmente ela terá mais cuidado no que faz. Portanto, seus planos atuais, assim como suas ações, serão executados da melhor maneira. Tal verificação não implica necessariamente em atitude negativa.

## CAPÍTULO 4 - COMO MOTIVAR OS OUTROS

### - Comece Motivando Você Mesmo

As pessoas desenvolvem e expõem suas idéias, da forma que agem, falam, olha, pensam e vivem suas personalidades totais. Uma das definições da maturidade é que ela é a habilidade de se motivar.

A motivação é mais do que um estímulo técnico. Ela pode ir de um gesto de ameaça a uma ação inspirada pela tradição. Ela é essencialmente muitos instrumentos ao invés de apenas um: e os instrumentos podem ser altamente abstratos, assim como concretos. De fato, à medida que a experiência de um executivo aumenta ele invariavelmente verifica que o toque destre, a idéia sutil e a perícia se encontram entre os mais poderosos impulsos de ações humanas.

Recentemente, foi realizado um estudo para se descobrir como as pessoas motivam as outras no mundo dos negócios. Os resultados demonstraram que os melhores motivadores:

- Determinam Metas Moderadas: Isso encoraja a auto-confiança a medida que cada meta é alcançada, uma outra um pouco mais avançada é estabelecida, da mesma forma que se age no treinamento de saltos para cavalos.

- Tem Confiança em suas Próprias Habilidades Pessoais: Eles infundem confiança nos outros demonstrando-lhes que acreditam em seus sucessos. Normalmente, as pessoas subordinadas a um gerente que assim procede, refletem seu caráter e seu grau de confiança.

- Delegam Autoridade: Quando um gerente delega, ele demonstra ter confiança nos outros e, desta forma, o moral é elevado.

- Aceitam os Desafios: somente se eles forem os fatores de influência. Eles dependem apenas de suas próprias capacidades.

- Eles se Correspondem com Outros: Deliberadamente eles abrem os canais para o "Feedback".

- São Positivos: Eles pensam sempre em termos de como podem melhorar as coisas estão sempre voltados para o futuro.

- Relacionam-se bem e têm a capacidade de combinar o novo conhecimento com o conjunto de conhecimentos adquiridos anteriormente.

- Tem uma Variedade de Interesses que os ajudam a manter um senso de perspectiva no trabalho. Eles fazem perguntas. Eles têm senso de humor. O humor proporciona a capacidade de perceber os vários aspectos de um problema ou uma idéia.

- Métodos Utilizados pelas Administrações para Motivar as Pessoas

Estes métodos são apresentados pelos professores Leonard Sayles e George Strauss, no livro "Comportamento Humano nas Organizações".

- Método seja Forte: Consiste, principalmente, em forçar as pessoas a trabalharem sob ameaça de serem despedidas se não o fizerem.

Desvantagens:

- . Não leva em consideração os sentimentos das pessoas e as trata como máquinas;
- . Faz com que os indivíduos trabalhem somente o mínimo exigido;
- . A aplicação de pressão excessiva gera frustração e suas conseqüências psicossomáticas;
- . Provoca a formação de grupinhos para efeito de proteção.

O método funciona melhor a curto prazo, havendo muitas vezes, necessidade de ser utilizado pelas administrações a fim de conseguir resultados desejados. É mais eficaz com burocratas do que com operários e em situações onde não há sindicatos.

Surte mais Efeito:

- . Nos períodos de depressão econômica;
- . Em membros de grupos minoritários;
- . Nos trabalhos altamente programados.

- Método seja Bom: Apresenta-se de duas formas:
  - . O paternalismo
  - . Administração Higiênica.

No primeiro caso, acredita-se que a administração é boa para os empregados, eles trabalharão arduamente por:

- . Lealdade
- . Gratidão.

No segundo, a gratidão é ignorada, porém estabelece que:

- . Benefícios liberais,
- . Boas condições de trabalho,      Produzem empregados satisfeitos
- . Supervisão amigável.

Eles estando satisfeitos trabalham mais duramente.

Em ambos os métodos, as administrações devem proporcionar:

- Bons salários
- Boas condições de trabalho
- Boa supervisão
- E uma série de benefícios que deverão fazer com que os indivíduos trabalhem com mais afinco.

Embora, seja reconhecido o valor destes fatores para uma boa administração, não se pode dizer o mesmo com relação à influência que possam exercer sobre o comportamento humano.

Portanto, proporcionam pouca motivação direta aos empregados.

- A Barganha Implícita: É uma das formas mais utilizadas hoje em dia. O método proporciona um nível razoavelmente bom de produção e relações razoavelmente harmoniosas entre ser vidor-supervisor e trabalho-administração. Contudo, o trabalho ainda é considerado como punição, que alguém suporta apenas para efeito dos benefícios que possam resultar do cumprimento do acordo. Cada um dos lados executa algo desagradável em troca de algo agradável.

- Competição: Este método baseia-se:



- . Na competição por aumento de salários e
- . Promoções.

A possibilidade de ganhar uma promoção, aumento salarial ou gratificação é, sem dúvida, uma maneira de fazer com que os indivíduos produzam mais.

A competição é mais eficaz entre grupo do que entre pessoas.

Algumas limitações podem ser citadas:

- . Nem todas as pessoas estão igualmente interessadas em progredir;
- . A excessiva competição pode destruir uma organização inteira;
- . Em muitos trabalhos é difícil medir quem foi melhor sucedido;
- . Esforços para encorajar a competição freqüentemente são considerados como pressão excessiva e isto pode causar frustração.

Desta forma, a excessiva competição pode causar, mais danos do que bem, além de manter a idéia de que o trabalho é, em si, desinteressante. Porém, quando utilizado com moderação e em combinações com outros métodos a competição entre indivíduos, pode ser útil. (ex-vendedores).

#### Motivação Interiorizada

O método procura satisfazer, principalmente, as necessidades sociais e psíquicas dos indivíduos. Deste modo, sofre limitações nos casos em que, trabalhos rotineiros são executados e um desempenho excepcional não é necessário, mas aceita-se um desempenho "adequado" baseado nos demais métodos; existem indivíduos que centralizam suas vidas fora do trabalho e possuem pouco desejo pelo desafio que este tipo de motivação proporciona; o aumento da satisfação intrínseca no trabalho pode exigir a utilização de processo no trabalho que não seja tecnologicamente eficiente.

Conclui-se, portanto, que a motivação interiorizada atua melhor quando a natureza do trabalho permite ao empregado apreciar a autonomia; onde os empregados aceitam os objeti-

vos da organização; e entre aquelas pessoas que fazem do trabalho a grande realização de suas vidas.

Quem gosta do que faz não se limita a fazer apenas a obrigação.

Quem gosta do que faz vai além.

Faz as coisas mais bem feitas, do começo até o detalhe final. (Estas afirmativas mostram satisfações no trabalho).

Faz criativamente, faz a melhor que pode (estas frases tentam mostrar a satisfação das necessidades psíquicas).

#### Conclusão:

Todos os métodos, de uma forma ou de outra, estão voltadas para induzir o comportamento humano, fazendo com que os indivíduos se dediquem às suas tarefas com prazer, eficiência e zelo.

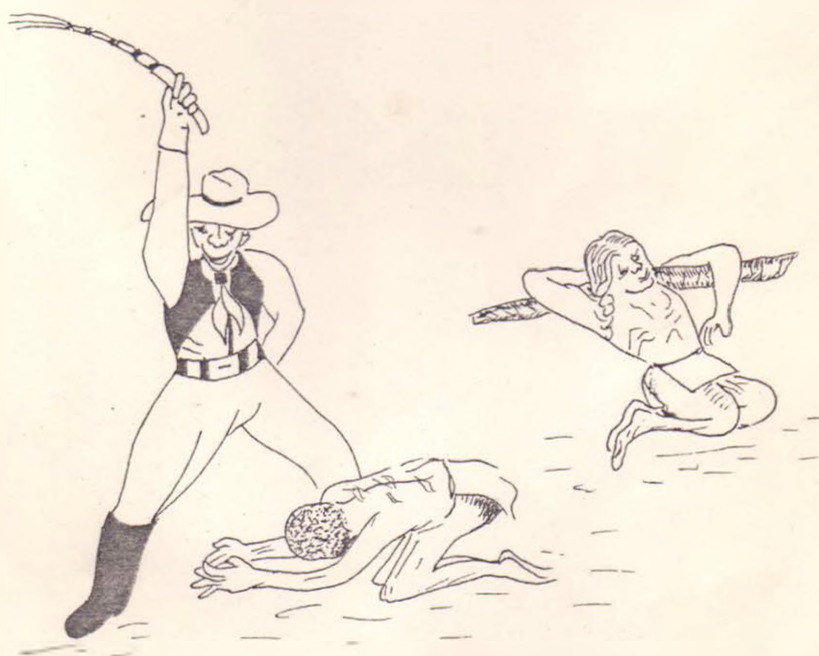
A aplicação dos mesmos pode variar em função de fatores tais como:

- . A qualificação
- . Nível educacional dos empregados
- . Grau de satisfação das necessidades do pessoal da empresa.

## CAPÍTULO 5. MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE

### A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Tanto no trabalho humano quanto em outros aspectos da vida, a motivação das pessoas é evidentemente básica para toda e qualquer forma de comportamento. Mesmo os escravos nos antigos impérios eram "Motivados" para trabalhar, por ameaça de punição ou privação de alimento e água.



Na moderna economia industrial, o quadro muda muito pouco de figura; o indivíduo que menospreza o seu trabalho, às vezes tem de continuar trabalhando, já que as alternativas de não trabalhar são mais desagradáveis, tais como não poder comprar alimentos, roupas e moradia.



## PARTICIPAÇÃO EM GRUPO DE TRABALHO

Conviver com outros indivíduos não é tarefa fácil , mas difícil, ainda, é trabalhar com pessoas estranhas, em contato diário, sobretudo quando não estamos preparados para isso.

Visando auxiliá-lo nas suas relações com chefes e colegas de trabalho, apresento um conjunto de regras, consideradas básicas para boas relações humanas nas organizações.

1. Procure conhecer as normas e regulamentos de sua empresa.



2. Procure conhecer os dirigentes da empresa a que voce pertence evitando, dessa forma, comportamentos inadequados.



3. Analise o temperamento do seu chefe. Tente chegar a uma conclusão.



4. Aguarde sempre o "momento psicológico" (favorável) para submeter assuntos à chefia.



3. Analise o temperamento do seu chefe. Tente chegar a uma conclusão.



4. Aguarde sempre o "momento psicológico" (favorável) para submeter assuntos à chefia.



5. Conheça os seus colegas. Lembre-se que são seres humanos iguais a voce e que passam por bons e maus momentos. " O mal humor tem sempre uma razão".

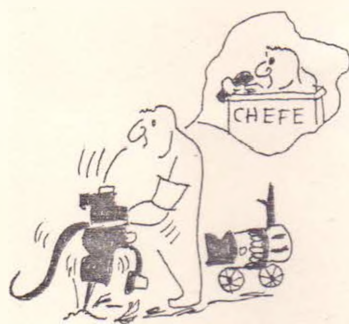


6. Cuidado para não atribuir intenções errôneas aos seus companheiros.





7. Avalie seus defeitos e suas qualidades. Temos tendência a só procurar nossas qualidades e a achar que os outros estão sempre errados.



8. Pergunte-se sempre se não foi o agente de um desentendimento.



9. Pergunte-se sempre:

- Por que estou sentindo isto?
- Por que estou agindo assim?
- Por que não gosto de fulano?
- Por que estou aborrecido hoje?

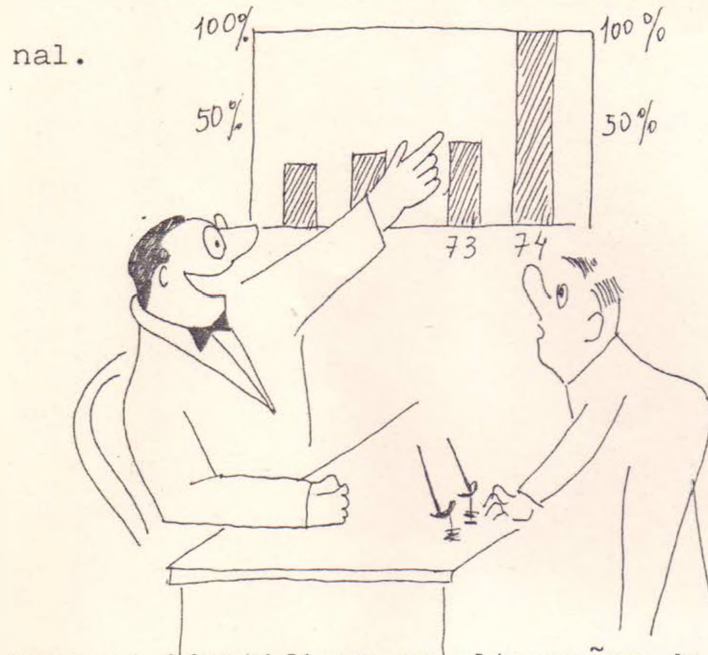
Procure identificar as causas, só dessa forma poderá saná-las.



10. Procure conhecer suas potencialidades. Não aspire posições acima de sua capacidade de realização, senão voce será um desajustado.



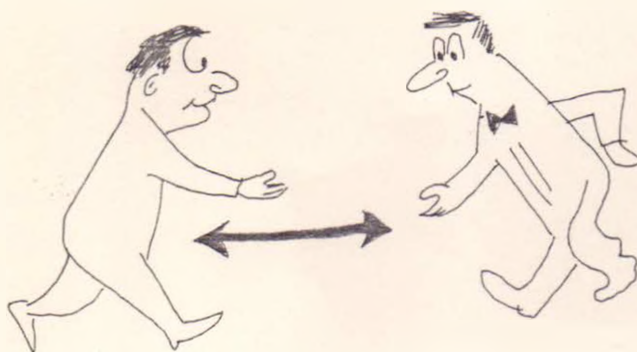
11. Tente identificar seus interesses e procure atividades que possam levá-lo à maior realização profissional.



12. Procure identificar as alterações do seu temperamento. Vai ajudá-lo a orientar melhor o seu comportamento.



13. Exerça sempre que se fizer necessário a auto-crítica.



14. Mantenha-se informado através de leituras sobre assuntos gerais e específicos. Isso vai contribuir para sua melhoria profissional.



15. Fale no momento oportuno utilizando os termos adequados à situação. Cuidado com os tons de voz inadequados, podem gerar mal entendidos.



## RELACIONAMENTO HUMANO NO TRABALHO

## CONDIÇÃO PARA VIVER E PRODUZIR

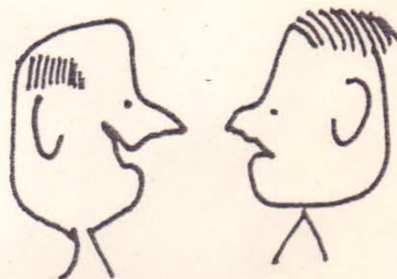
As "palavras" a seguir, traduzidas da Revista Management", possuem significativo filosófico, em sua simplicidade Encerram uma autêntica orientação pragmática a um perfeito relacionamento humano.

AS SEIS PALAVRAS MAIS IMPORTANTES

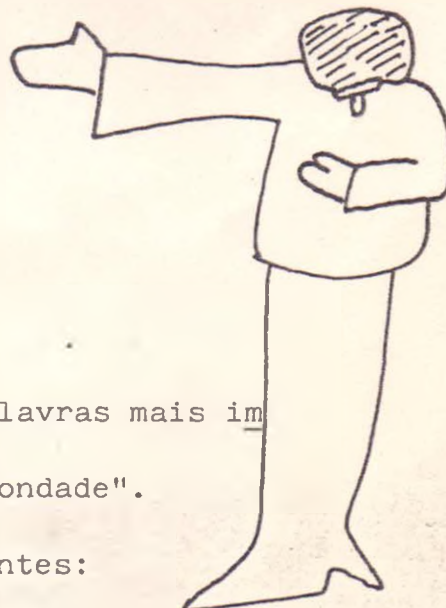
As seis palavras mais importantes: "admito que tenho cometido um erro".



As quatro palavras mais importantes: "qual é sua opinião?".



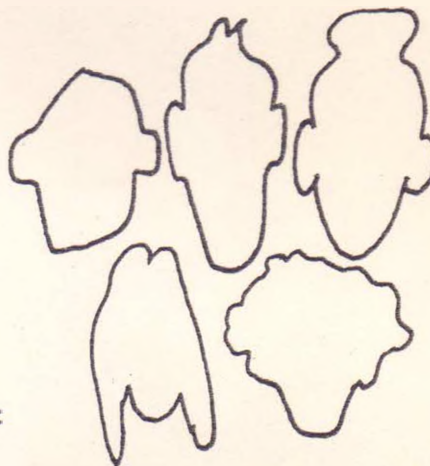
As cinco palavras mais importantes: "estou orgulhoso com seu trabalho".



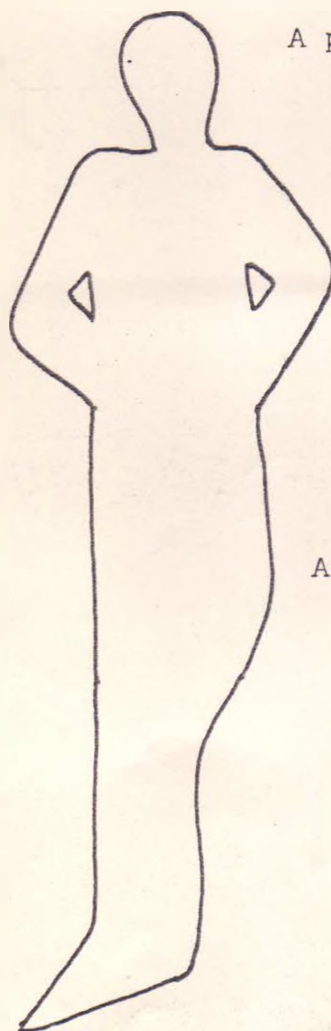
As três palavras mais importantes: "tenha a bondade".



As duas palavras mais importantes:  
"muito obrigado".



A palavra mais importante:  
"Nos".



A palavra menos importante:  
"Eu".

("Textos Selecionados", utilizado no Banco Nacional em apoio  
ao Sistema de Monitorias").

Sendo o ambiente de trabalho onde passamos a maior parte do nosso dia, é importante que procuremos torná-lo o mais agradável possível de modo a facilitar os objetivos propostos pela Instituição.

### Regras da Boa Convivência Humana

- Aperfeiçoe o seu Autocontrole - Se você aprender a lidar com você mesma, lidar com os outros será mais simples.

/. Não fale nem aja sob pressão emocional,

/. Não ande se queixando;

/. Não ande explodindo;

/. Não deixe que suas decisões ou seus juízos se baseiem em simpatias ou antipatias pessoais.

O controle de suas emoções, impulsos é de vital importância para sua vida grupal.

### - Atentar para as Diferenças Individuais

Cada indivíduo difere em interesses, experiências, habilidade, capacidade de trabalho e formas de reagir. O desrespeito ou a tentativa de ferir essa individualidade são responsáveis por insucessos de muitas relações de amizade.

### - Cultive a Simplicidade e Desenvolva o Sentimento de Autenticidade.

A simplicidade ainda é a mola propulsora na conquista das boas relações humanas na organização. As pessoas vaidosas e ambiciosas não fazem amigos verdadeiros, porque suas amizades são como chuva do verão, passam rápido.

Aqueles que têm cargo de direção, precisam aceitar estas verdades e partir para uma auto-educação nesse sentido. Nada mais desagradável do que um chefe ambicioso, vaidoso, absorvente, assim como o instável ou paternalista. É incrível como uma parte das pessoas gasta a maioria de seu tempo procurando desenvolver uma aparência do que não são e escondendo o que realmente são. Não se apercebem que a autenticidade, além de ser um apanágio de uma personalidade íntegra, é um fator de progresso muito mais poderoso que qualquer artifício. A inautenti



- Usar de Empatia para com Nossos Semelhantes.

A empatia consiste na capacidade de avaliar sentimento de outrem, através de uma projeção imaginativa, sem no entanto, deixar ser envolvido emocionalmente, de forma a prejudicar os julgamentos. É uma experiência que nos oferece ampla cobertura nos horizontes da vida diária: o seu significado atende ao que mais falta em nossa vida - AMOR.

- Brincadeira e Discussão

Evite brincadeiras pesadas ou que possam ofender. Lembre-se de que tanto se pode ofender com palavras como por gestos ou atitudes; uma simples ironia poderá ofender a pessoa muito susceptível. As brincadeiras devem ser delicadas, espirituosas, sem malícia; essas revelam classe, categoria pessoal, educação fina, coisas que faltam a muitos.

Fuja sempre às discussões sem motivo, desnecessárias. Essas discussões inferiorizam a pessoa.

- Fazer com que cada um seja Responsável por sua Tarefa.

O funcionário para bem desincumbir sua tarefa precisa sentir-se responsável por ela e saber ser membro de uma equipe. Quando são atribuídas grandes responsabilidades aos funcionários, eles têm vontade de corresponder, satisfatoriamente ao desafio.

- Usar o Elogio e Evitar a Censura

A técnica do elogio é pouco utilizada como instrumento eficaz da motivação. A maioria das pessoas gostam de receber elogios por um trabalho bem feito. Não me refiro ao falso elogio, resultante de convenções sociais. Mas do elogio sincero, pois o ser humano necessita de sentir-se apoiado pela aprovação daqueles com quem trabalha.

- Respeitar os Superiores Hierárquicos

Devemos respeitar nossos superiores hierárquicos, evitando o que na gíria administrativa se denomina "curto circui-

to", ouseja, desprestigiar a autoridade imediata e estabelecer contatos diretos com seus superiores.

- Aproximação e Intimidade

Analise seus companheiros. Quem chega a um grupo ou nele vê penetrar estranho, deve analisar os que não conhece para saber como terá de agir. O primeiro contato deve ser formal, respeitoso, distante. Não se vai tomando intimidade com quem não é ainda conhecido, aguarde um pouco, a fim de melhor conhecer as pessoas.

## CAPÍTULO 6 - MOTIVAÇÃO E EXECUTIVOS MODERNOS

Um executivo que não esteja motivado para progredir e obter sucesso achará extremamente difícil motivar os outros. A auto motivação provém de um intenso desejo de atingir determinada meta, independente dos obstáculos prováveis. O pensamento positivo e ações aliadas à persistência em alcançar certos objetivos são também fatores motivacionais.

### - Componentes Motivadores

ARCH PATTON, segundo pesquisas em empresas, aborda cinco componentes capazes de motivar os executivos do futuro. Entre eles destacamos:

1. O Fator Ambiental
2. O Fator Excitante
3. Elevada Taxa de Promoção
  - 3.1 - Mudanças em atribuições
  - 3.2 - Oportunidade latente
4. Avaliação de Desempenho mais Eficaz
5. Satisfação no Trabalho.

1. O Fator Ambiental - é um dos componentes básicos na motivação dos executivos. O ambiente, tanto psicológico como físico, pode ser crítico para o sucesso de uma empresa. O ambiente é a soma total de todos os fatores que compõem o modo de vida de uma organização

2. O Fator Excitante - refere-se "a excitação gerada pela procura da realização de uma meta desafiadora." A competição interna, geralmente contribui para este fator.

3. Elevada Taxa de Promoção - este fator motivacional dos gerentes do futuro é característico de empresas que valorizam o fator excitante. A empresa que provê mais desta espécie

de motivação, leva vantagem sobre seus concorrentes, desde que os demais fatores sejam iguais.

3.1 - Mudanças em Atribuições - refere-se ao remanejamento das responsabilidades gerenciais: o desafio de fazer alguma coisa nova.

3.2 - Oportunidade Latente - pouca preocupação por parte da alta administração das empresas em analisar as promoções, contudo, na medida que a alta administração se conscientizar da grande oportunidade motivacional na promoção, maiores esforços serão feitos para uma utilização mais eficaz desse incentivo.

4. Avaliação de Desempenho mais Eficaz - os seres humanos orientados para a realização necessitam ter um "feedback" sobre seus desempenhos. Estudos comportamentais tem mostrado que melhoria no desempenho pode ser esperada do indivíduo que:

- conhece as forças e fraquezas no seu desempenho;
- sabe o que pode fazer para melhorá-lo;
- tem poder para fazer ele mesmo a mudança;
- tem o incentivo para executá-lo.

Estes quatro pontos são as chaves para uma avaliação eficaz de desempenho. Ademais, a remuneração do executivo deve ser correlacionada com o seu desempenho.

5. Satisfação no Trabalho - os cientistas comportamentais têm dado grande ênfase à satisfação no trabalho, nos seus estudos motivacionais. Isto devido as suas desilusões com o dinheiro como fator motivacional.

Poucos executivos questionam a força motivacional da satisfação no trabalho. Um trabalho que seja de vocação de uma pessoa, e que também seja sua ocupação, é aquele que ela gosta e o desempenha bem.

Pode-se afirmar que a chave para a motivação do Executivo do Futuro possivelmente será a vontade de vencer. Mas deve-se levar em consideração:

- o ambiente;
- contribuição do indivíduo para a equipe;
- melhor avaliação de desempenho.

A medida que a ciência progride, a arte da administração motivacional também deve progredir, pois é a base operacional de qualquer arte. Espera-se que o administrador do futuro dê maior ênfase a inovação no que diz respeito a motivação. No entanto, ele precisa estar disposto a aprender e a tirar proveito do novo conhecimento e das novas técnicas.

Um dos principais desafios, neste aspecto, é o de condensar e transmitir o conhecimento disponível.

Uma outra importante área para o administrador do futuro é obter a informação certa na forma certa e no tempo certo.

Os administradores precisam estar dispostos a trabalhar para estabelecer medidas objetivas do desempenho, através de uma abordagem de resultados verificáveis e da medida da capacidade dos indivíduos como administradores.

Um dos maiores desafios para o administrador do futuro é a necessidade de desenvolver mais as invenções administrativas. Portanto, para gerir com acerto, é preciso que o indivíduo reúna três características essenciais:

- Aptidão;
- Especialização;
- Cultura geral.

Aptidão - Considera-se aptidão o conjunto de qualidades naturais que tornam o indivíduo capaz de motivar e ser motivado. Entre elas destacamos:

- Sociabilidade;
- Audácia;
- Tenacidade;
- Flexibilidade;
- Otimismo;
- Confiança;
- Lealdade;
- Energia;
- Espírito programático, sintético, renovador.

O Executivo deve ser sociável, para tornar-se simpático, insinuante, para fazer amigos, pois disso depende não raro a solução de seus problemas.

- Deve ser enérgico, porque sem energia não poderá impor-se a seus auxiliares nos momentos desagradáveis.

- Deve ser audacioso, para tomar atitudes perigosas quando necessárias ao rendimento do serviço.
- Deve ser tenaz, para não abandonar o plano que adotou quando lhe reconhece a eficácia, mas terá de ser flexível para ceder nos momentos necessários, convencido de que, não podendo ganhar tudo, sempre representa vitória ganhar alguma coisa.
- Deve ser otimista, para crer na possibilidade de superar obstáculos e modificar situações difíceis.
- Deve ser confiante, porque sem essa qualidade não poderá conduzir homens sendo obrigado a lhes refazer todo o trabalho.
- Deve ser leal, porque sem isso seus auxiliares não lhe darão a ajuda indispensável ao sucesso da equipe.
- Deve ter espírito pragmático, para considerar tudo em termos de realidade e não viver no mundo dos sonhos a imaginar situações inexistentes e inacessíveis.
- Deve ter espírito sintético, para poder avaliar em cada caso particular a repercussão no conjunto, nunca decidindo sem a visão panorâmica das situações.
- Deve ter espírito renovador, para desejar sempre modificar o bom, na esperança de obter o melhor, jamais se conformando em ter atingido um ponto além do qual não poderá ir.

Evidentemente, será contra-indicado para motivar e gerir quem possuir as seguintes características:

- Reserva
- Timidez
- Obstinação
- Volubilidade
- Pessimismo
- Desconfiança
- Falsidade
- Espírito idealístico, analítico e conservador.

É claro que não há quem apenas possua qualidades positivas, nem quem somente possua as negativas. Todos somos um misto de boas e más qualidades.

Para saber da aptidão de alguém para motivar e gerir, cumpre balancear-lhe as qualidades e conhecer o resultado. Na predominância das positivas, será aceitável como chefe; Na predominância das negativas, deverá ser rejeitado.

Especialização - A especialização na técnica da chefia se poderá fazer de três formas:

- Frequentando cursos adequados;
- Lendo autores;
- Observando chefes para lhes analisar os atos.

Cultura Geral - A cultura geral que se exige para o chefe depende do nível de chefia que ele ocupa. Quanto mais conhecimentos gerais um executivo possui, mais apto estará para resolver os problemas, de vez que terá possibilidade de uma visão mais ampla de cada assunto, uma capacidade maior de raciocínio e mais rapidez de decisão.

O gerente eficaz descentraliza a organização, motiva seus subordinados, e administra com participação.

A administração participativa favorece:

- A criatividade;
- O esforço integrado;
- A livre iniciativa.

O Executivo não pode se julgar o único capaz, deve estimular a iniciativa e o risco, para que os funcionários sintam-se motivados para os desafios e respondam com contribuições crescentes e criativas. Portanto, a delegação é a designação de tarefas com:

- Responsabilidade e
- Autoridade de decisão,

desenvolvendo nas pessoas:

- A imaginação,
- a iniciativa própria,
- O diálogo;

Trazendo vantagens para o grupo quanto a:

- Coesão grupal e
- a maturidade

E gerando para a empresa a: Otimização dos resultados.

Ao contrário, a ausência da delegação como hábito gerencial individualista provoca nos funcionários situações negativas como:

- Falta de orientação: não sabem o que fazer
- Falta de motivação: não desejam fazer
- Falta de imaginação: não há estímulo a fazer.

Assim, a não Delegação cria estados de dependência;

- Afinal, é mais fácil perguntar do que pensar.

A não Delegação leva o grupo à ineficácia;

- Diminui o padrão de produtividade.

A não Delegação anula o surgimento de novos valores;

- Desperdiça o potencial criativo.

A Delegação é o mais importante instrumento de democratização da empresa, pois estimula o pessoal à livre expressão e à efetiva participação.

Se o Executivo quer realmente oferecer rumo aos seus subordinados deve:

- Estabelecer objetivos, envolvendo as pessoas e chegando a um senso comum sobre eles;
- Verificar qual será o comportamento adequado;
- Enunciar metas claras, concisas, usando, no máximo, uma folha de papel;
- Ler e reler os objetivos com o grupo, de modo que sua redação e compreensão fiquem claras para todos;
- Escolher um período, um espaço de tempo, para rever o seu desempenho e de sua equipe;
- Observar se o seu comportamento combina ou não com seus objetivos;
- Apoiar e estruturar as tarefas daqueles que se apresentam com dificuldades (psicológicas ou para as tarefas).

Assim, quando você lida com pessoas é sempre interessante reservar um tempo para:

- Examinar seus objetivos;
- Examinar seu desempenho;
- Analisar se seu desempenho está de acordo com seus objetivos.



Pois é bom lembrar que objetivos dão início aos comportamentos, e conseqüências mantêm comportamentos.

### - Estilos Gerenciais Modernos e Tomada de Decisão

O Estilo Gerencial é a maneira pessoal através da qual se exercita a liderança com os subordinados, direcionando-os às ações organizacionais adequadas.

É a expressão dos valores, atitudes e concepções que o gerente possui a respeito do ato de lidar. Trata-se de um conceito relativamente novo que vem sendo aplicado como resultado de estudos e pesquisas sobre Administração e Gerência, pelas ciências do comportamento humano.

Os estilos refletem a maneira própria de ser do gerente, diante dos valores e desafios de uma época de intensas transformações — Sociedade em Mudança — e das exigências específicas da organização onde atua.

São quatro as características de estilo recomendáveis:

#### 1. Estilo Perceptivo

É um imperativo da época, onde o administrador confronta-se habitualmente com o desconhecido; as soluções, geralmente, dependem de situações das quais se conhecem apenas alguns fragmentos. É muito difícil, sem o hábito da reflexão e da análise situacionais, ter-se uma visão mais completa dos problemas. O impossível tem que ser previsto e muitas vezes exige uma ação rápida.

Administrar o futuro é acatar o risco, minimizado por estudos, análises, reflexões, experimentação, possibilidades, mas, aceitar o risco!

A administração deve estar atenta sobre os efeitos das mudanças na organização.

#### 2. Estilo Flexível

Numa Sociedade em Mudança, homens e estruturas devem ser adaptáveis, para prevenir o obsolescência e a superação.

A flexibilidade é útil se incorporada ao sentido de:

- . Prontidão para a mudança diante das idéias novas que se materializam nos negócios;
- . Disposição para aprender.

Aceitar a mudança como um fato concreto, procurar interpretá-la convenientemente, com base em estudos confiáveis, e agir com oportunidade, é o comportamento esperável a uma gerência flexível.

Outrossim, o Administrador precisa aprender a analisar objetivamente os erros cometidos e dispor-se a alterar suas decisões ou a perspectiva geral da organização, no mesmo ritmo em que surgem os fatos novos.

### 3. Estilo Participativo

Busca a cooperação de todos os recursos humanos, visando sua integração e coesão a nível interpessoal e intergrupar, revela o estilo participativo necessário, como expressão da habilidade humana exigível numa gerência eficaz.

Como consequência previsível, obter-se-á maior produtividade.

Uma equipe motivada estimula a coesão e ativa a participação, criando:

- . Novas situações,
- . Novos desafios,
- . Novas oportunidades.

A coesão pode gerar um clima de aceitação ou resistência, dependendo da ação da liderança.

Uma Liderança Autocrática, trabalhando em clima de "cultura fechada", leva o grupo a uma situação fragmentada - constituição dos "feudos" na organização, geradora de conflitos e resistências.

Uma Liderança Democrática, permitindo e estimulando o livre intercâmbio de idéias e experiências, cria a cultura auto-renovada e a integração sistêmica.

Gerenciar pessoas, como parte do seu papel gerencial, é levar as pessoas a alcançar o seu plano potencial. É levá-las a ter confiança em si próprias, como profissionais e como pessoas.

#### 4. Estilo Inovador

A nova empresa está em constante auto-renovação.

Quem não se renova, torna-se obsoleto. Isto é uma verdade, tanto do ponto de vista da condição humana e da produtividade, como organização.

Assim: mudança inovativa significa a expansão, dependendo de desenvolvimento humano.

Só o Homem atualizado, renovado, pode:

- . Perceber
- . Avaliar a conveniência                      Uma transformação
- . E o alcance de

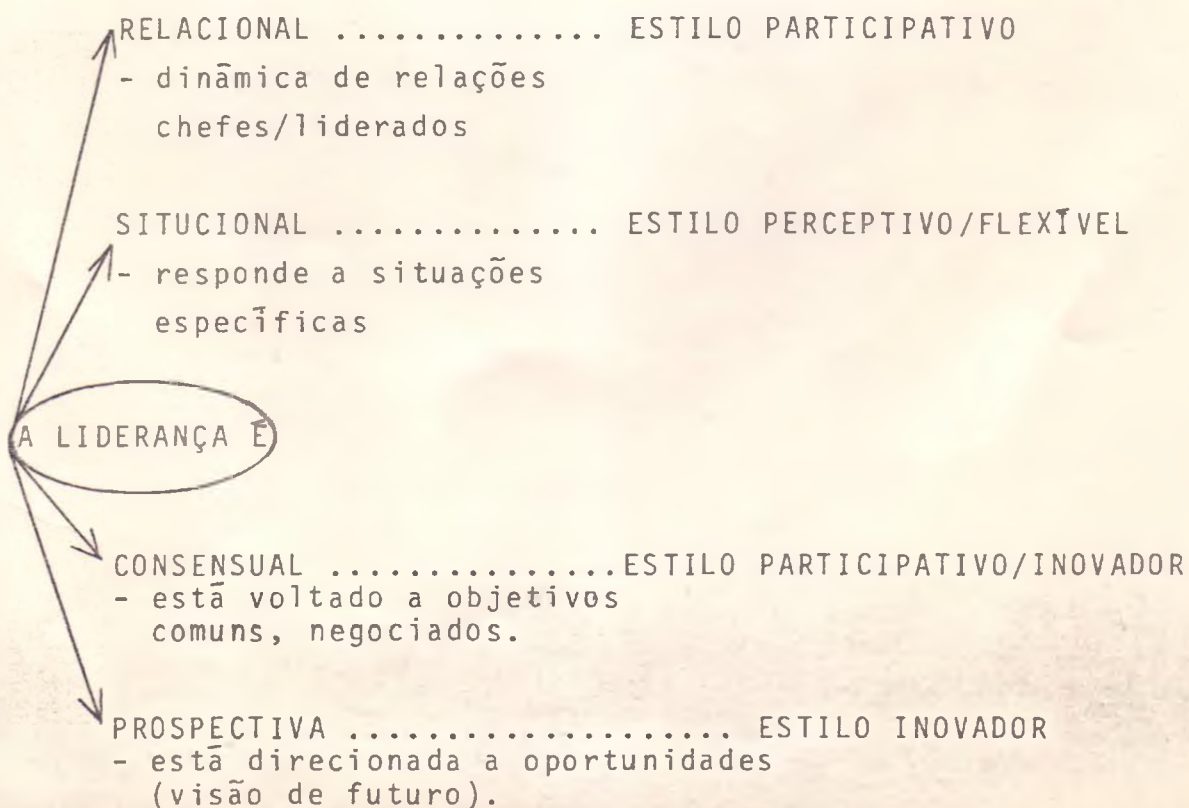
O futuro é desafiante para aqueles que percebem a perspectiva de expansão e de desenvolvimento.

E o estilo inovador é aquele capaz de transformar o futuro desafiante em realidade.

Daí ser ele, essencialmente, um agente de mudanças.

O Gerente Inovador é um líder participativo e não um prisioneiro de rotinas.

O Gerente Líder e seus estilos compõem em síntese o seguinte quadro de referência.



Qualquer que seja o papel desempenhado por um administrador, eles são diferentes entre si, a tomada de decisão está sempre presente. Mais ainda, a eficiência de um administrador é medida, em grande parte, pela sua capacidade de tomar as decisões corretas.

Um papel muito importante do administrador na tomada de decisão é a determinação de quais pessoas devem tomar parte na solução do problema; em outras palavras, que processo social deve ser adotado na solução do problema.

Constatamos que:

- Uma pessoa sozinha raramente possui todas as informações pertinentes;
- Decisões tomadas pelo administrador quase sempre afetarão outras pessoas que por sua vez podem afetar o sucesso da implementação da decisão.

## CAPÍTULO 7 - MOTIVAÇÃO PESSOAL - UMA ABORDAGEM VIVENCIAL

Não é possível compreender as relações com as pessoas ou entre elas sem um mínimo conhecimento da motivação de seu comportamento.

Dizem que toda organização, para alcançar os objetivos da maneira mais eficaz, se concentra com maior ênfase naqueles recursos que lhe são mais problemáticos, difíceis e escassos.

Baseada neste conceito, resolvi fazer esta abordagem difícil e complexa, apoiada na experiência de trabalho, queixa de trabalhadores, entrevistas com funcionários, além de uma análise de questionário e observações em ambiente de trabalho.

Verificamos, que as pessoas passam a maior parte de seu tempo vivendo ou trabalhando dentro de organizações. À medida que as organizações crescem e se multiplicam, maior se torna a complexidade motivacional, principalmente quando a liderança não é participativa.

Apesar do grande desenvolvimento organizacional de Recursos Humanos, vemos, ainda hoje, administrações autocráticas, onde os chefes absorvem tudo, carregando uma grande responsabilidade, isto porque não confiam na competência de seus subordinados.

Vemos ainda administrações fechadas que não aceitam opiniões e nem tão pouco se preocupam com as decisões tomadas em relação a seus auxiliares.

O que se observa, é que existem poucos líderes e muitos chefes que ocupam o lugar de verdadeiros líderes.

A maioria das administrações vêm de decisões políticas e não da competência, surgindo aí o conflito organizacional entre líderes e liderados.

Com base na experiência de trabalho e das leituras para a realização dessa monografia, constatei que os líderes pouco lêem, não se renovam, simplesmente se acomodam ao cargo. É o tipo de pessoa que não têm interesse em progredir, nem tão pouco motivar alguém, com medo de perder o lugar.

Um fato interessante das administrações, é que, na maioria dos casos, os chefes não consultam os subordinados quanto a mudança de setor, departamento ou mesmo de função. Eles simplesmente baixam portarias, designando o funcionário A ou B, sem uma consulta prévia.

Com relação à motivação pessoal, das diversas organizações que visitei, pude observar que não há motivação para o desempenho de tarefas, e sim coação para realizar a tarefa.

Conforme minhas indagações e observações, constatei que a maioria das empresas não valoriza o ser humano, simplesmente consideram como uma máquina produtiva ou simplesmente uma peça na qual quem produz não sabe qual seu valor e sua utilidade.

Outra falha constatada nas organizações é a falta do diálogo, da comunicação e da motivação entre chefe e auxiliar. Isso acarreta o maior índice de rotatividade nas empresas. Outra falha bem real é a administração e as decisões de gabinete, a não participação do subordinado, a não informação no tempo certo.

É óbvio que as pessoas são diferentes no que tange à motivação: as necessidades variam de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante.

Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Apesar de todas essas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas.

Os subordinados sempre consideram absurda a pressão violenta que sofrem por parte de seus superiores; e essa pressão hierárquica suscita o decréscimo da confiança entre os subalternos.

O bom desempenho coletivo e a produção da empresa dependem imensamente da qualidade da organização humana e de sua capacidade de funcionar como uma entidade homogênea, intimamente entrelaçada em suas partes componentes altamente motivadas, e tecnicamente competentes - enfim, como um eficaz sistema de interação e influência.

Na organização que há falta de confiança nos subordinados, comunicação seca e sem explicação do que deve ser fei-

to, treinamento rígrado no sentido de aprimorar a realização das tarefas e inspeção rigorosa do trabalho efetuado, cria-se neles um grande ressentimento e leva-os também a não confiar em seus superiores e na organização no todo. Estes métodos são levarão os empregados a idealizar novas maneiras de burlar os sistemas de inspeção adotados pela empresa.

Organizações bem sucedidas são aquelas que fazem o melhor uso de seu pessoal competente para desempenhar bom e eficientemente todas as tarefas exigidas para o progresso da empresa.

A finalidade deste questionário é avaliar a empresa no todo, tendo em vista melhorar o sistema administrativo, no que diz respeito à motivação.

Identifique com um S ou N, todas as respostas que se identificam com você e a empresa que trabalha.

1. O que mais afeta o seu ambiente de trabalho?

A luminosidade (15%)

O calor (19%)

A falta de espaço (16%)

A falta de material (8%)

A falta de coleguismo (60%)

O diálogo entre o chefe imediato e a administração geral.(65%)

Nenhuma resposta ( ).

2. Pelo desempenho do seu trabalho, você já recebeu algum elogio:

Do seu chefe (20%)                      Dos colegas (5%)

Da administração geral (5%)

De outros setores de trabalho (3%)

De ninguém (77%).

3. A motivação humana da empresa que você trabalha é feita através:

Remuneração (15%)                      Valorização humana( )

Treinamento(20%)                      Elogio ( )

Produtividade de um modo geral ( )

Crescimento pessoal( )

Bom desempenho do trabalho( )

Nenhuma alternativa(75%).

4. Você é motivado(a ) a trabalhar:

Pelo trabalho que exerce(10%)

Ambiente de trabalho(4%)

Pelo chefe imediato( )

Pela remuneração que recebe ( )

Porque gosto do trabalho(60%)

Porque preciso trabalhar(85%)

Nenhuma alternativa( ).



5. Na sua opinião, o que devemos fazer para motivar as pessoas ao melhor desempenho das funções:
- Pagar bem(88%)
  - Conscientizar(60%)
  - Os líderes a valorizar as pessoas ( )
  - Melhorar o ambiente de trabalho(80%)
  - Elogiar as pessoas pelo desempenho de suas funções(30%)
  - Eleger o chefe democraticamente(78%)
  - Participar na tomada de decisão da administração(65%)
  - Participar de cursos, seminários, treinamentos etc.(87%)
  - Manter aproximação entre chefe/subordinado(55%)
6. Na sua opinião, o que as pessoas desejam encontrar no ambiente de trabalho:
- Oportunidade de progresso(85%)
  - Segurança no trabalho(89%)
  - Maiores salários(89%)
  - Maior prestígio dentro da empresa(60%)
  - Maior participação na tomada de decisão(60%)
  - Oportunidade para agir independentemente(40%)
  - Oportunidade para ver os resultados concretos do seu trabalho(40%)
  - Ter maior acesso as informações(42%)
  - Indique outro fator( ).
7. O motivo que levou você a deixar o último emprego e a procurar outro trabalho foi:
- Insatisfação com o todo da empresa(15%)
  - Más condições no ambiente de trabalho(20%)
  - Salário fixo(60%)
  - Falta de oportunidade para progredir(30%)
  - Não havia nenhum estímulo(20%)
  - Falta de entrosamento entre chefes e colegas de trabalho(20%)
  - Qual o motivo? ( )
8. Com relação a empresa que você trabalha, indique os itens favoráveis de que você mais gosta:
- |                                |                                     |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| Bom ambiente de trabalho(40%)  | Boa remuneração(30%)                |
| Pontualidade no pagamento(87%) | Boa organização( )                  |
| Boa administração( )           | Cumprimento da lei(normas)<br>(20%) |

Bom tratamento pessoal(10%)  
 Ferramentas de trabalho favorável(15%)  
 Boa estabilidade econômica( )  
 Administração participativa( )  
 Bom relacionamento entre líderes/auxiliares(20%)  
 Nenhum item favorável( ).

9. Com referência ao salário, você se julga bem remunerado em relação:

As outras organizações( )  
 As outras pessoas que têm o mesmo cargo(10%)  
 As outras pessoas que têm mais responsabilidade  
 Ao custo de vida( )  
 Ao volume de trabalho(30%)  
 Ao tipo de trabalho(20%)  
 As outras pessoas que têm menos capacidade(10%)  
 A outras pessoas que têm menos responsabilidade(10%)  
 Nenhuma resposta(60%).

10. Como você avalia a administração da empresa que você trabalha:

Administração participativa( )  
 Administração autocrática(30%)  
 Administração fechada(85%)  
 Satisfatória, porque "nunca fui prejudicado(4%)  
 Não tenho o que reclamar(15%)  
 Nunca tive problemas(30%)  
 Eles me aborrecem(40%)  
 É bem dirigida(12%) É mau organizada(60%)  
 Os líderes são atenciosos(15%)  
 Melhor do que a anterior(30%)  
 Os chefes são capacitados(10%)  
 A administração atual é mais amiga do subordinado(10%)  
 Não se trabalha satisfeito(a)(40%)  
 São muito exigentes(10%) Não é das piores(60%)  
 Tratam os subordinados muito bem( )  
 São muito bons( ) Têm muita vontade de acertar(60%)  
 São inexperientes e orgulhosos( )  
 Têm pouco tempo de administração( )  
 Nenhuma alternativa( ).

## Avaliação do Questionário

A finalidade deste questionário, foi para comprovar e complementar minhas idéias, com relação a motivação pessoal na empresa.

Foram aplicados 100 questionários em quatro empresas, sendo uma pública, uma multinacional e duas particulares.

O resultado obtido em percentagens, representa os índices que mais afetam as pessoas no ambiente de trabalho. Apesar de ser uma amostragem pequena, apresentou um índice muito alto de insatisfação tanto no trabalho quanto no aspecto humano.

O que mais falta na administração de um modo geral, é o calor humano entre seus membros.

Verifiquei isto com o resultado deste questionário, como também através das entrevistas, pesquisas, experiência de outras pessoas e a minha própria vivência..

Mediante apresentação dos dados, constatei que nossa administração está doente, precisando urgentemente de um medicamento forte para não cair no descrédito total.

Obs.: a percentagem apresentada refere-se a soma de cada item.

Portanto, as pessoas assinalaram vários itens da mesma questão conforme apresentação do questionário.

Poucas são as pessoas que acreditam em mudanças ou melhoras. Quando se pretende mudar, vemos logo uma reação muito grande por parte tanto dos chefes quanto dos subordinados.

Portanto, chego a conclusão de que tudo isso ocorre devido a falta de integração do sistema gerencial.

As administrações são fechadas, as decisões são de gabinete, os chefes de pessoal ocupam o lugar do administrador de Recursos Humanos, o administrador não detecta o problema a tempo, não se renova, se acomoda ao cargo, mantém distância entre os subalternos, não explora o potencial humano, não confia no auxiliar, enfim, não exerga o que ocorre ao seu redor.

Outra falha da nossa administração é a incompetência administrativa, a morosidade na tomada de decisão e a insegurança no sistema administrativo.

Quanto à insegurança, essa acarreta desconfiança nos subordinados, torna-se uma administração crítica, obsoleta e

desmotivada. Daí surge o alto índice de rotatividade de mão-de-obra das empresas.

"Chegamos ao ponto em que temos de educar as pessoas naquilo que ninguém sabia ontem, e prepará-las para aquilo que ninguém sabe ainda, mas que alguns terão de saber amanhã." (Margaret Mead, antropóloga).

Administração eficaz se faz com gerente eficaz.

"Nada podes ensinar a um homem. Podes apenas ajudá-lo a descobrir coisas dentro dele mesmo". Galileu Galilei.

Sugestões Dirigidas aos Líderes para Melhor Desempenho de suas Funções.

Estas sugestões surgiram após análise do questionário, das leituras, da experiência de outras pessoas e da minha própria observação. O objetivo destas sugestões é auxiliar todos aqueles que compõem o sistema administrativo.

- A administração deverá se aproximar mais do empregado, trocar idéias, aceitar sugestões.
- Fazer com que os subordinados tenham participação ativa na tomada de decisão.
- Aplicar o Círculo de Controle de Qualidade.
- Falar com os subordinados antes de tomar qualquer decisão, com relação a eles ou à empresa no todo.
- Olhar para os auxiliares e facilitar os meios de vida para eles.
- Que sejam dadas preferências aos indicados dos empregados e não a estranhos.
- Mudar a política de admissão. Não devem importar que o elemento seja parente de A ou B, e sim aproveitar os mais capazes.
- Dar preferência nas promoções, à prata de casa e não aos de fora, como atualmente é feito.
- Que, para o preenchimento de cargos de chefia, sejam aproveitados os mais capazes da empresa.
- Que todos os chefes, sub-chefes e ainda substitutos de chefes de uma seção fizessem um curso antes de

ocupar esse cargo para que entendessem a fundo o mecanismo da produtividade e do trabalho.

- O gerente precisa fazer-se aceito socialmente. Precisa, pois, estar sempre atento à opinião das pessoas, sabendo contrabalançar suas exigências.
- O gerente precisa, acima de tudo, tratar bem e ajudar as pessoas, criando um clima de apoio mútuo, amizade, afeto e cordialidade.
- O trabalho pode constituir a maior fonte de auto-realização. A missão do gerente é, pois, alcançar integração entre produção e pessoas, mediante participação, autodireção e engajamento na busca da excelência.
- Estabelecer as quotas de produção, com os respectivos prazos, e distribuir as responsabilidades, determinando a cada subordinado o que fazer, como, quando, onde, e com quem.
- Transmitir aos subordinados a confiança de que sabem como desempenhar-se, permitindo-lhes escolherem onde e com quem trabalhar e ajudá-los com sugestões a estabelecer as próprias metas e planos.
- Confiar atribuições a cada subordinado, deixando cada um responsabilizar-se por sua tarefa, pois é quem melhor a conhece.
- Adaptar o seu plano às diferentes situações, botando os pés na terra, com muita sensibilidade e tino prático.
- Promover periodicamente encontros informais com o(s) interessado(s), para rever o andamento dos trabalhos, ressaltando os pontos positivos, encorajando-os a superarem os negativos, e reduzindo a pressão, se for o caso.
- Manter as portas sempre abertas para seus subordinados, procurando atender suas solicitações.
- Manter-se a par do andamento dos trabalhos, trabalhando com os subordinados na identificação dos problemas e ajudando-os a superar as barreiras e a aprender com a experiência.

- Promover a comunicação aberta e franca. Se ocorre o conflito, deve promover a busca e a exposição aberta dos fatos, da lógica e, inclusive, das emoções subjacentes que estejam entervando o consenso.
- Ter a maior fidelidade em transmitir ordens superiores.
- Deve o administrador ser um inovador, um agente de mudança, progresso e crescimento.
- Deve ser o oposto daquele que simplesmente reage ou se adapta ao que está ocorrendo em volta dele. Sua função é garantir que o progresso realmente aconteça.
- Proporcionar as práticas e métodos através dos quais os objetivos possam ser atingidos, e reunir os recursos humanos e físicos necessários para que haja melhores resultados.

## CONCLUSÃO

Os Recursos Humanos assumem na Instituição lugar de destaque, exigindo a adoção de uma série de medidas específicas para acompanharem as transformações e desenvolvimento organizacional.

Nenhum ato administrativo tem valor se os membros da empresa não se mostram dispostos a contribuir com seu esforço para cumprimento das tarefas que lhes são atribuídas.

Ao fazer uso da motivação nos problemas administrativos, é necessário haver grande compreensão perspicaz e compassiva do comportamento humano.

Portanto, o executivo precisa compreender realmente o que motiva os atos de seus subordinados.

Em suma, a motivação é um campo em que o trabalho árduo e o estudo acurado pagam grandes dividendos. Ela é, ainda, em grande parte, uma arte. Porém, é uma arte que pode ser praticado com sucesso razoável por todos. Os que dispõem a expender tempo, raciocínio e esforço, e que assumem a atitude correta.

Concluo, lembrando e salientando para todos aqueles que se encontram em cargos em que lhes cabe motivar a outros que cada ser humano é um universo em si mesmo, dual em sua natureza, possuindo seus anseios, suas idiossincrasias e as mais diversas condições psicológicas. Daí decorre a enorme problemática de motivar corretamente e, conseqüentemente, de bem administrar.

## BIBLIOGRAFIA

- \*- BALCÃO Yolanda Ferreira e LAERTE Leite Cordeiro - Comportamento Humano na Empresa - Uma Antologia. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas. Instituto de Documentação, 1979.
- \*- SAYLES Leonard R. e GEORGE Strauss - Comportamento Humano nas Organizações. 1a. ed. São Paulo, Atlas, 1977.
- \*- LOBOS Júlio A. - Comportamento Organizacional - Leituras Seleccionadas. 1a. ed. Atlas, 1978.
- NEWMAN William H. e E. Kirby Warren. - Administração Avançada - Conceitos, Comportamentos e Práticas no Processo Administrativo. 1a. ed. São Paulo, Atlas, 1980.
- KOLB David A., IRWIN M. Rubin e JAMES M. McIntyre. Psicologia Organizacional: Uma Abordagem Vivencial. 1a. ed. São Paulo, Atlas, 1978.
- CHIAVENATO, Idalberto. - Administração de Recursos Humanos. 2a. ed. V.1. São Paulo, Atlas, 1981.
- \*- LEVY Elias. - Manual de Relações Humanas na Indústria. Confederação Nacional da Indústria. Departamento de Assistência à Média e Pequena Indústria. Rio de Janeiro, 1983.
- MATOS, Francisco Gomes de. - Gerente Permanente: Como Desenvolver todos os Gerentes, Todo o Tempo ao Mesmo Tempo. Rio de Janeiro. LTC - Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1985.
- KOONTZ, Harold e CYRIL O'Donnell. - Princípios de Administração: Uma análise das funções administrativas. V.2. 10a. Ed. São Paulo, Pioneira, 1976.



- TERRY George R. - Administração CIP Curso de Instrução Programada. V.1. 4a. ed., São Paulo, Brasiliense, 1977.
- LIKER, Rensis. - Organização Humana. 1a. ed.
- MAGALHÃES, Celso - Técnica da Chefia e do Comando, 9a. ed., Rio de Janeiro, 1980.
- MINICUCCI, Agostinho. - Psicologia Aplicada a Administração. 3a. ed., São Paulo, 1983.
- Artigos Publicados em Revistas Brasileiras de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Instituto de Documentação, 1979.
- KAZMIER, Leonard J. - Princípios de Gerência: Uma Revisão Programada.
- ✶ WERTHER Willian B. Jr. e KEITH Davis. - Administração de Pessoal e Recursos Humanos.