



FAED

Trabalho de Conclusão de Curso

**ASPECTOS MOTIVACIONAIS NA INDÚSTRIA DO
VESTUÁRIO**

Jaime José Zatti

Curso Tecnologia do Vestuário

Dois Vizinhos

2006

ASPECTOS MOTIVACIONAIS NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO

Jaime José Zatti

Este estudo busca esclarecer pontos relevantes sobre o comportamento humano bem como os fatores que motivam os colaboradores da indústria do vestuário. Este também é um Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Tecnologia do Vestuário da Faculdade Educacional de Dois Vizinhos – UNISEP (FAED/UNISEP, PR), como requisito parcial para a obtenção do grau de Tecnólogo do Vestuário.

Orientador: Valdenor Reitz

Curso de Tecnologia do Vestuário

Dois Vizinhos

2006

**União de Ensino do Sudoeste do Paraná
Faculdade Educacional de Dois Vizinhos
Curso de Tecnologia do Vestuário**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de Conclusão de
Curso

ASPECTOS MOTIVACIONAIS NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO

elaborado por
Jaime José Zatti

Como requisito parcial para a obtenção do grau de
Tecnólogo do Vestuário

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Valdenor Reitz
(Orientador)

Prof.^a Luciane Panisson

Prof.^a Msc. Rosane Rodrigues Pagno

Dois Vizinhos, 17 de Novembro de 2006.

“A vida é uma sucessão de lições que devem ser vividas para serem aprendidas”.

Helen Keller

DEDICATÓRIA

À minha família que sempre me apoiou nas horas difíceis, à minha filha Thalyta que entendeu minhas ausências e a (o)s amigo (a)s que caminharam do meu lado durante esse tempo.

AGRADECIMENTO

A todas as pessoas que uma forma ou de outra contribuíram para que eu vencesse mais esse objetivo na minha vida, fazendo com que eu me aproxime ainda mais do sucesso.

Especialmente aos meus professores que no decorrer desses dois anos buscaram dar o melhor de si em prol do meu conhecimento.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	Pág. 12
2. JUSTIFICATIVA	Pág. 13
3. OBJETIVOS	Pág. 13
4. HIPÓTESE	Pág. 14
5. O PROCESSO DA ADMINISTRAÇÃO.....	Pág. 15
5.1. TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO.....	Pág. 15
5.2. ÊNFASE NAS PESSOAS.....	Pág. 16
6. MOTIVAÇÃO.....	Pág. 18
6.1. MOTIVOS INTERNOS	Pág. 20
6.1.1. Necessidades Humanas.....	Pág. 20
6.1.2. Hierarquia das necessidades de Maslow	Pág. 20
6.2. MOTIVOS EXTERNOS	Pág. 23
6.2.1 Fatores Sociais.....	Pág. 24
6.3. A MOTIVAÇÃO E O COMPORTAMENTO.....	Pág. 24
6.4. CICLO MOTIVACIONAL	Pág. 25
6.5. SISTEMAS MOTIVACIONAIS.....	Pág. 26
6.5.1. Enriquecimento do trabalho.....	Pág. 26
6.5.2. Remuneração	Pág. 27
6.5.3. Promoção	Pág. 27
6.5.4. Inovação.....	Pág. 28
6.5.5. Programas de reconhecimento	Pág. 28
6.5.6. Pesquisas de motivação.....	Pág. 28
6.6. CLIMA ORGANIZACIONAL	Pág. 28
6.7. PAPEL DO GERENTE NO PROCESSO MOTIVACIONAL.....	Pág. 29
7. TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO.....	Pág. 31
7.1. HERZBERG: TEORIA DOS DOIS FATORES.....	Pág. 31
7.2. MCGREGOR: TEORIA DA PARTICIPAÇÃO	Pág. 34
7.2.1. Teoria X.....	Pág. 34

7.2.2. Teoria Y.....	Pág. 35
7.3. TEORIA ERC	Pág. 37
7.4. A NECESSIDADE DE REALIZAÇÃO	Pág. 37
7.5. TEORIA DE CAMPO DE LEWIN	Pág. 38
8. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	Pág. 39
9. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO LEVANTAMENTO	Pág. 40
10. CONSIDERAÇÕES DA PESQUISA	Pág. 46
11. CONCLUSÃO	Pág. 47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	Pág. 48
APÊNDICE.....	Pág. 49

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Funcionamento do Processo Motivacional	Pág. 19
FIGURA 2 – Fatores Sociais que Influenciam as Necessidades.....	Pág. 24
FIGURA 3 – Etapas do Ciclo Motivacional.....	Pág. 26
FIGURA 4 – Modelos de motivação: Maslow X Herzberg.....	Pág. 33
FIGURA 5 – Satisfação e Não-satisfação das Nec. Humanas Básicas	Pág. 33

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Sexo	Pág. 40
GRÁFICO 2 – Tempo de empresa	Pág. 40
GRÁFICO 3 – Escolaridade	Pág. 41
GRÁFICO 4 – Relacionamento com colegas	Pág. 41
GRÁFICO 5 – Relacionamento com a chefia	Pág. 42
GRÁFICO 6 – Atitudes que o líder toma que motivam.....	Pág. 42
GRÁFICO 7 – Atitudes que o líder toma que desmotivam	Pág. 43
GRÁFICO 8 – O que motiva a trabalhar	Pág. 43
GRÁFICO 9 – Importância de palestras e treinamentos	Pág. 44
GRÁFICO 10 – Nível de motivação	Pág. 44
GRÁFICO 11 – O que poderia ser feito para motivar	Pág. 45
GRÁFICO 12 – Ambiente de trabalho	Pág. 45

RESUMO

ZATTI, Jaime José. A administração pode ser entendida como um processo que visa alcançar os objetivos organizacionais ou a arte de fazer coisas através de pessoas. Uma teoria administrativa pode ser entendida como várias idéias reunidas capazes de explicar as relações entre determinados fatos. Cada teoria administrativa aborda com muita ênfase alguns aspectos da administração. A de maior importância para este estudo é a Teoria das Relações Humanas, desenvolvida por Elton Mayo e Kurt Lewin, que dá ênfase nas pessoas, refletindo uma forte preocupação com o indivíduo dentro da organização. Essa abordagem surgiu com os resultados da famosa experiência de Hawthorne. A importância em saber conduzir as pessoas para um objetivo comum é de extrema importância para as organizações, principalmente para as que possuem baixo nível de mecanização da mão-de-obra. Para que isso ocorra é preciso que os recursos humanos estejam motivados a isso. A motivação refere-se a desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo. O comportamento humano sempre é motivado. A motivação para o trabalho indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa, e estudá-la significa entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas. O desempenho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de esforço intelectual ou físico. O desempenho na realização de qualquer tipo de tarefa é influenciado por forças chamadas motivos, que são forças que produzem a motivação e se dividem em dois grupos: os motivos internos que surgem das próprias pessoas e os motivos externos que são aqueles criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra. A administração deve procurar o que motiva o indivíduo e criar um ambiente ou clima que possibilitem a satisfação individual de necessidades e objetivos organizacionais. O comportamento humano é impulsionado pela satisfação das necessidades e é motivado em torno de um objetivo determinado pelas necessidades não satisfeitas. A maneira com que as pessoas comportam-se ao procurar satisfazer essas necessidades é determinada pela sua personalidade. Duas ou mais necessidades frequentemente ocorrem ao mesmo tempo, obrigando a existência de um sistema para estabelecer prioridades. A hierarquia das necessidades de Maslow é um bom auxílio para estabelecer essas prioridades. Existem várias teorias sobre motivação e dentre as mais conhecidas estão a de Maslow, Herzberg e McGregor.

Palavras-Chave: recursos humanos; necessidade; comportamento; desempenho.

1. INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios de todo administrador, senão o maior é o de conseguir realizar o seu trabalho através de outras pessoas. Isso ocorre devido ao fato de que cada indivíduo possui um ponto de vista sobre determinado assunto, e fazer com que todos visualizem o mesmo objetivo da organização é que torna a tarefa difícil.

Nas indústrias do vestuário, essa tarefa tem seu grau de dificuldade aumentado pela dificuldade encontrada em automatizar o sistema produtivo, ou seja, esse tipo de organização trabalha com um grande número de funcionários.

Esse estudo poderá trazer melhorias para este segmento produtivo esclarecendo pontos relevantes sobre o comportamento e as necessidades a serem atendidas pelo colaborador para que este se mantenha motivado melhorando seu desempenho, vindo a contribuir com a organização no alcance de seus objetivos.

Será realizada pesquisa qualitativa em forma de questionário para verificar quais e como diagnosticar os fatores que motivam o profissional da indústria do vestuário? A pesquisa será realizada em uma empresa de grande porte situada na região sudoeste do Paraná.

Serão estudados aspectos motivacionais buscando identificar os principais fatores motivacionais dos colaboradores e identificar o nível de satisfação dos colaboradores apontando alternativas no aspecto motivacional para motivação dos colaboradores.

2. JUSTIFICATIVA

Este trabalho tem como objetivo maior a elaboração de um trabalho científico, TCC do Curso de Tecnologia do Vestuário, com intuito de ampliar os meus conhecimentos sobre o assunto abordado e contribuir com a comunidade acadêmica.

Esse estudo poderá trazer melhorias para este segmento produtivo esclarecendo pontos relevantes sobre o comportamento e as necessidades a serem atendidas pelo colaborador para que este se mantenha motivado vindo a contribuir com a organização no alcance de seus objetivos.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo Geral

Estudar aspectos motivacionais de uma indústria de confecção de grande porte.

3.2. Objetivos Específicos

- Identificar os principais fatores motivacionais dos colaboradores;
- Pesquisar a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores;
- Identificar o nível de satisfação dos colaboradores;
- Diagnosticar elementos motivadores.

4. HIPÓTESE (S)

Como a individualidade do colaborador pode interferir no aspecto motivacional.

O atendimento das necessidades básicas do indivíduo já não é mais o suficiente, tendo a necessidade de se dispor de elementos mais concretos para satisfação do mesmo.

5. O PROCESSO DA ADMINISTRAÇÃO

A administração já foi chamada de “a arte de fazer coisas através de pessoas”. Esta definição chama a atenção para o fato de que os administradores alcançam os objetivos das organizações conseguindo que outros realizem as tarefas necessárias.

Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 5), “a administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”.

A administração pode ser entendida ainda como um processo porque todos os administradores participam visando alcançar seus objetivos. Esse processo pode ser dividido em quatro atividades principais: planejar, organizar, liderar e controlar.

Planejar: o administrador deve pensar antecipadamente nos objetivos e ações e agir baseando-se em métodos e planos lógicos, e não em palpites.

Organizar: processo de arrumar, alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo a alcançar os objetivos.

Liderar: dirigir, influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais.

Controlar: o administrador deve se certificar de que os atos dos membros da organização estão de fato na direção dos objetivos estabelecidos.

5.1. TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Uma teoria pode ser entendida como “um conjunto coerente de idéias capazes de explicar as relações entre determinados fatos observáveis”. (CHIAVENATO, 1999, p. 37). Cada teoria administrativa aborda com muita ênfase alguns aspectos

da administração, deixando de lado outros que não fazem parte de sua preocupação.

Desde 1900, surgiram várias teorias abordando pontos diferentes. Frederick Taylor e Frank Gilbreth desenvolveram a Teoria da Administração Científica, que dava ênfase nas tarefas; Henri Fayol a Teoria Clássica, Max Weber a Teoria da Organização Burocrática, nas quais, ambas davam ênfase na estrutura, e finalmente, foi desenvolvida a Teoria das Relações Humanas, por Elton Mayo e Kurt Lewin, que dava ênfase nas pessoas. Em substituição à Teoria das Relações Humanas, surgiu a Teoria Comportamental, que também dava ênfase nas pessoas, no entanto deixou a visão do comportamento individual e cedeu espaço ao comportamento grupal e posteriormente organizacional. A Teoria Comportamental trouxe novos conceitos sobre motivação, liderança, comunicação, dinâmica de grupos, processo decisório, comportamento organizacional, estilos administrativos, que alteram completamente os rumos da teoria administrativa, tornando-a mais humana e amigável.

Poderiam ser citadas várias outras teorias, menos conhecidas mas também importantes, no entanto, as citadas acima deixam bastante clara a evolução pelas quais as teorias administrativas passaram.

5.2. ÊNFASE NAS PESSOAS

A ênfase nas pessoas reflete uma forte preocupação com o indivíduo dentro da organização. Trata-se de uma abordagem em que toda a teoria administrativa é fortemente centrada nas pessoas.

A importância em saber conduzir as pessoas para um objetivo comum é de extrema importância para as organizações, principalmente para as que possuem baixo nível de mecanização da mão-de-obra, como é o caso das indústrias de confecção. Somente com a colaboração de seus recursos humanos a organização alcançará suas metas.

A ênfase nas pessoas teve seu início com a Teoria das Relações Humanas. Essa abordagem surgiu com os resultados da famosa experiência de Hawthorne,

realizada na década de 1930 para pesquisar o efeito das condições ambientais sobre a produtividade do pessoal, no sentido de confirmar ou não os preceitos da Administração Científica. A experiência tomou rumos completamente diferentes e constatou a importância do fator humano na organização e a necessidade de humanização e democratização das organizações. Suas principais conclusões foram:

1. O trabalho é uma atividade tipicamente grupal. O nível de produção é influenciado pelas normas do grupo e não apenas pelos incentivos salariais da organização;
2. O operário não reage como indivíduo isolado, mas como membro de um grupo e em estreita relação de camaradagem e integração com os colegas;
3. A tarefa da administração é formar chefes capazes de compreender e de comunicar, com elevado espírito democrático e que sejam persuasivos e simpáticos;
4. A pessoa é motivada essencialmente pela necessidade de “estar junto” com as outras pessoas, de ser reconhecida pelos outros e receber adequada comunicação;
5. Além da organização formal oficialmente estabelecida pela organização, existe também uma organização informal constituída pelos grupos sociais informais que se formam espontaneamente e permeiam toda a organização.

6. MOTIVAÇÃO

A palavra motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. O comportamento humano sempre é motivado. Em áreas especializadas a palavra motivação adquire significados específicos.

“Motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas”. (MAXIMIANO, 2000, p. 347)

Segundo Maximiano (2000, p. 345) “desempenho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço intelectual ou físico”. O desempenho é positivo quando o resultado beneficia a própria pessoa, o grupo do qual ela participa, um cliente ou a organização na qual ela trabalha. O desempenho na realização de qualquer tipo de tarefa é influenciado por forças chamadas motivos, que são forças que produzem a motivação e se dividem em dois grupos: os motivos internos que surgem das próprias pessoas e os motivos externos que são aqueles criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra.

Segundo Robbins (2003, p. 342) motivação pode ser definida como uma “disposição de exercitar um nível persistente e elevado de esforço na direção de metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer certa necessidade individual”.

A motivação pode ser entendida como os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo.

Segundo Kwasnicka (2004, p. 64) a “motivação refere-se a desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o

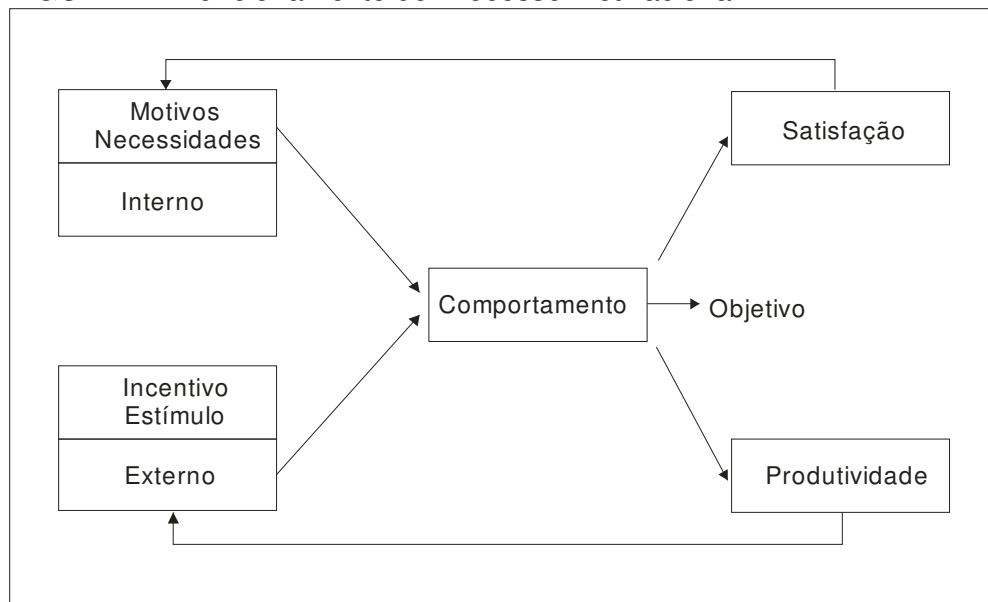
comportamento do indivíduo”. Os motivos são as formas de tensão que ocorrem nos indivíduos.

A administração deve procurar o que motiva o indivíduo e criar um ambiente ou clima que possibilitem a satisfação individual de necessidades e objetivos organizacionais.

Pode-se estabelecer que a motivação consiste nos seguintes elementos:

- Cada indivíduo tem necessidades, as quais variam em intensidade e persistência;
- A satisfação dessas necessidades é o objetivo ou fim em torno do qual a motivação é dirigida;
- Quando definimos o objetivo, isso é definido em desejo;
- A atividade proposta resulta da aplicação de um incentivo ou estímulo para atingir o objetivo.

FIGURA 1 – Funcionamento do Processo Motivacional



FONTE: KWASNICKA, 2004. pág. 64

6.1. MOTIVOS INTERNOS

São as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades da própria pessoa que a fazem capaz de tomar algumas atitudes e não outras; que a fazem sentir-se atraída por certas coisas e evitar outras; que a fazem valorizar certos comportamentos e menosprezar outros. São impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte. A seguir, cada um desses motivos será estudado isoladamente.

6.1.1. Necessidades Humanas

O comportamento humano é motivado por estados de carência, e as pessoas agem nas mais diferentes situações para satisfazer esses estados de carência. A fome, por exemplo, é uma necessidade que motiva o organismo a procurar alimento, quanto mais forte essa necessidade, maior é o empenho em realizar o objetivo de conseguir o alimento, ou seja, mais intensa é a motivação.

6.1.2. Hierarquia das necessidades de Maslow

As necessidades inerentes à condição humana, como as de alimentação, reprodução, abrigo e segurança, são básicas ou primárias. Elas tornam todas as pessoas iguais. São também chamadas necessidades de sobrevivência.

Numa categoria superior às necessidades de sobrevivência estão as necessidades secundárias, que são adquiridas ou se desenvolvem por meio de treinamento, experiência, pela convivência com outras pessoas, pela incorporação dos valores da sociedade em que vivem, ou por causa de suas características individuais. Ex: auto-realização, estima alheia, auto-estima, etc.

Maslow propôs que a teoria motivacional perfeita deverá presumir que as pessoas estão em um estado motivacional permanente, mas a natureza da motivação pode ser diferente de grupo para grupo ou de pessoa para pessoa, em determinadas situações.

As pessoas executam diferentes atividades de forma diferente e com um grau de satisfação também diferente. A realização dessas atividades em direção aos objetivos empresariais e o grau de satisfação com que elas são realizadas constituem aspectos importantes na análise do comportamento nas instituições empresariais. O comportamento humano é dirigido pelo desejo de o indivíduo satisfazer suas necessidades. A categoria de necessidades humanas proposta por Maslow *apud* Arantes (1998, p. 372), enriquecida pelo estudo de vários pesquisadores, é um bom roteiro para essa análise.

1. Fisiológicas: São destinadas a manter a vida: alimentação, agasalho, abrigo, repouso. As empresas suprem essas necessidades quando remuneram de forma justa seus integrantes, possibilitando que eles adquiram as utilidades que eles necessitam.
2. Segurança: São destinadas a assegurar a preservação do indivíduo. Elas incluem a manutenção de sua integridade física e impedem a privação das necessidades fisiológicas. A administração pode agir positiva ou negativamente sobre essas necessidades. Os planos de saúde e programas contra acidentes são fatores positivos.
3. Sociais: Dizem respeito ao fato de o ser humano ter que pertencer a grupos, de relacionar-se com outras pessoas. As necessidades sociais tendem a manifestar-se com maior intensidade em uns do que em outros. As pessoas buscam a sociabilidade porque desejam a confirmação para suas idéias, convicções e valores, ou seja, as pessoas que tem as mesmas crenças tendem a procurar umas às outras.
4. Estima: São necessidades relacionadas a auto-estima e reputação, que são dirigidas ao próprio indivíduo, motivo pelo qual são conhecidas como “necessidades egoísticas”. As necessidades de estima envolvem: auto-respeito, competência, autonomia, etc., e sua satisfação promovem sentimentos de prestígio, poder e influência nas pessoas.
5. Auto-realização: São relacionadas à realização do potencial máximo de cada indivíduo em particular, tais como: tornar-se aquilo que é capaz de ser, fazer atuar plenamente suas potencialidades, auto-desenvolver-se continuamente, utilizar o máximo de sua criatividade.

Pode-se dizer de uma maneira geral que as necessidades das pessoas situadas nos níveis mais baixos da organização são as fisiológicas e de segurança,

ficando as sociais, de estima e as de auto-realização como necessidades principais dos níveis hierárquicos mais altos.

O dinheiro está associado a várias necessidades, mas não é um motivo, mas sim um meio para atingir outros motivos: ele pode atender necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de status, de prestígio, etc.

O campo das necessidades humanas nas instituições empresariais é amplo e complexo.

As necessidades básicas estão na base da hierarquia, as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado; uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade de nível seguinte se manifeste. Se uma necessidade não for satisfeita, a pessoa ficará estacionada nesse nível de motivação; uma vez atendida, uma necessidade deixa de se fazer sentir e a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades. MASLOW *apud* MAXIMIANO (2000, p. 350).

Um ponto central da teoria das necessidades é a noção de que as pessoas estão num processo de desenvolvimento contínuo. As pessoas tendem a progredir ao longo das necessidades, buscando atender uma após a outra, e orientam-se para a auto-realização.

Outro ponto importante na noção da hierarquia das necessidades é a predominância de determinada necessidade sobre as demais.

De acordo com a teoria de Maslow *apud* Maximiano (2000, p. 352) “a realização de objetivos está de alguma forma ligada à busca de satisfação de necessidades. Sabendo que, se o objetivo for alcançado, uma carência será satisfeita, a pessoa empenha-se na perseguição, tanto mais intensamente quanto mais forte seja a carência”.

Compreender que a motivação está ligada às necessidades já ajuda a entender a complexa mecânica do comportamento humano

Maximiano (2000, p. 352) afirma que “quando a pessoa não consegue satisfazer a uma necessidade, que se torna cada vez mais intensa, ela vai ficando crescentemente frustrada e ansiosa”. Como consequência pode ser que ela adote comportamentos de fuga ou compensação, que podem ser de resignação ou agressão. A resignação ocorre quando um grupo ou uma pessoa se deixa abater pela frustração e se entrega a um estado de desânimo ou fatalidade. Alguns dirigentes autoritários podem desejar criar esse estado mental em seus

subordinados, já que com a passividade vem a obediência. As pessoas que se encontram em estado de resignação são chamadas de desmotivadas. Já a agressão representa uma forma de ataque físico ou verbal, associado a um sentimento de ira e hostilidade. Considera-se como agressão apenas o comportamento de fundo emocional, e não aqueles que usam de agressão como estratégia.

Chiavenato (2000, p. 131) comenta que “toda necessidade não satisfeita é motivadora de comportamento. Quando, porém, uma necessidade não é satisfeita dentro de algum tempo razoável, ela passa a ser um motivo frustrado”.

Além das necessidades, os motivos internos incluem as aptidões e habilidades. As aptidões são habilidades em potencial, e as habilidades são aptidões que se desenvolveram. Quando se manifestam em alguém num grau muito mais elevado que na média das pessoas, ocorre o raro caso do talento excepcional, que se distingue notoriamente dos outros.

6.2. MOTIVOS EXTERNOS

São estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem as necessidades, despertam um sentimento de interesse ou representam a recompensa a ser alcançada.

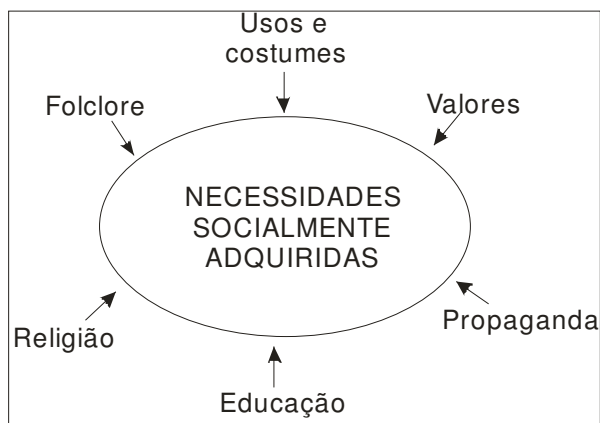
Os motivos externos que afetam o desempenho podem ser divididos em duas categorias principais – o trabalho e as condições de trabalho – segundo uma classificação teórica proposta por Frederick Herzberg.

O nível de desempenho de alguém que trabalha em grupo, é determinado não apenas por sua competência ou motivação, mas também pelo nível de desempenho que o grupo define como apropriado. Cada grupo de trabalho cria seus padrões específicos de valores e comportamentos.

6.2.1 Fatores Sociais

A sociedade constrói atitudes e valores diferentes em latitudes diferentes e produz as chamadas necessidades socialmente adquiridas. Os estímulos que satisfazem essas necessidades são perseguidos pela capacidade de valorizar quem as possui aos olhos de seus colegas.

FIGURA 2 – Fatores Sociais que Influenciam as Necessidades.



FONTE: MAXIMIANO, 2000, pág. 362

6.3. A MOTIVAÇÃO E O COMPORTAMENTO

O comportamento humano é impulsionado pela satisfação das necessidades. Muitas pessoas satisfazem essas necessidades rapidamente, porém o mundo está cheio de pessoas que ainda não estão nesse estágio de satisfação.

O comportamento humano é motivado em torno de um objetivo determinado pelas necessidades não satisfeitas. A maneira com que as pessoas comportam-se ao procurar satisfazer essas necessidades é determinada, em grande parte, pela sua personalidade. As diferenças de personalidade entre indivíduos é bastante grande. Duas ou mais necessidades frequentemente ocorrem ao mesmo tempo, e sem um sistema para estabelecer prioridades, não teríamos condições para satisfazer nenhuma delas.

Os indivíduos quando decidem participar de um agrupamento humano têm objetivos a serem atingidos. Esses objetivos são determinados por um conjunto de necessidades que os indivíduos querem satisfazer. Eles então procuram uma instituição que fornece os meios para que satisfaçam suas necessidades e objetivos.

O comportamento humano caracteriza-se pelo conjunto de atividades realizadas pelas pessoas para atingir um objetivo, determinado por suas necessidades.

Segundo Hersey e Blanchard *apud* Arantes (1998, p. 346) “quando uma pessoa está realizando as atividades dirigidas ao objetivo, a força da necessidade tende a aumentar. À medida que se inicia a atividade no objetivo, ao contrário, a força da necessidade tende a diminuir”.

Podemos concluir que uma situação motivadora é aquela em que as pessoas estão desenvolvendo atividades dirigidas a um objetivo para satisfazer a necessidade mais intensa no momento. Se a pessoa ficar desenvolvendo atividades dirigidas a um objetivo sem alcançá-lo, pode ocorrer frustração e ela desistir do objetivo. Por outro lado, se ficar exclusivamente nas atividades no objetivo, poderá ocorrer falta de interesse, apatia e a motivação tende a diminuir. A melhor situação em termos de motivação é aquela em que é possível manter um ciclo de motivação contínuo: à medida que a pessoa satisfaz uma necessidade, passa a executar atividades para satisfazer outra necessidade que se tornou mais intensa.

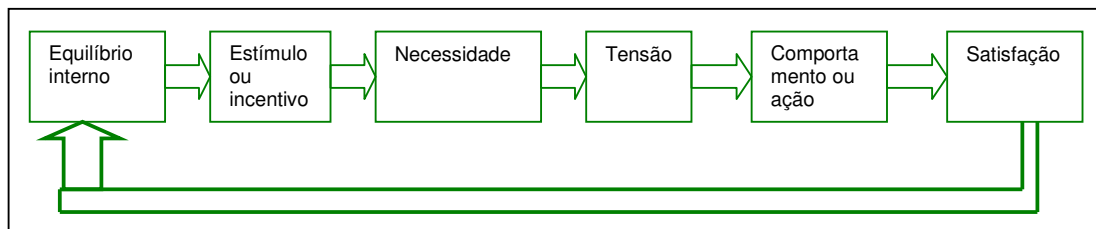
A função da motivação é propiciar um ambiente em que os objetivos estejam disponíveis e que as pessoas dirijam suas atividades em direção a esses objetivos, satisfazendo de forma contínua suas necessidades individuais.

6.4. CICLO MOTIVACIONAL

Todo o comportamento humano é motivado, e a motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades. Daí o conceito de ciclo motivacional: o organismo humano permanece em um estado de equilíbrio psicológico (equilíbrio de forças psicológicas, segundo Lewin *apud* Chiavenato, 2000, pág.130), até que um

estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão em substituição ao estado de equilíbrio anterior. A tensão conduz a um comportamento ou ação para chegar a uma alguma forma de satisfação de necessidade. Se a necessidade é satisfeita, o organismo retorna ao seu estado de equilíbrio inicial até que outro estímulo sobrevenha.

FIGURA 3 – Etapas do Ciclo Motivacional



FONTE: CHIAVENATO, 2000, p. 303.

6.5. SISTEMAS MOTIVACIONAIS

Os sistemas motivacionais compreendem todos os tipos de incentivos e recompensas que as organizações oferecem aos seus empregados na tentativa de conseguir o desempenho que possibilite a realização de seus objetivos. Os sistemas motivacionais abrangem desde os elogios e desafios propostos pelos gerentes, até a participação dos funcionários no processo decisório, nos lucros ou na propriedade da empresa. Seguem alguns dos elementos mais comuns dos sistemas motivacionais.

6.5.1. Enriquecimento do trabalho

O parcelamento extremo do trabalho pode ser encontrado na maioria das ocupações operacionais, exigindo dos seus ocupantes poucas habilidades motoras e quase nenhuma aptidão intelectual. As ocupações que envolvem uma dose considerável de aptidões intelectuais, tem uma carga maior de fatores motivacionais. Daí o fato de os fatores motivacionais aparecerem com maior freqüência no trabalho

de gerentes, técnicos, artistas, etc., do que em um simples apertador de parafusos, por exemplo. Para tornar mais atrativa a tarefa de um apertador de parafusos, como no exemplo, a técnica do enriquecimento do trabalho visa introduzir fatores motivacionais em cargos que não os têm. Para que isso ocorra, pode-se aumentar a quantidade de tarefas de um cargo e incorporar fatores como desafio, responsabilidade, decisão e possibilidade de progresso no cargo. Pode-se ainda realizar um rodízio de cargos, aprimorar suas aptidões através de treinamentos e incluí-lo em comissões, equipes de projetos, solução de problemas, etc.

6.5.2. Remuneração

As políticas de remuneração constituem o instrumento de uso mais generalizado nas empresas brasileiras, para a motivação de seus colaboradores. A remuneração abrange salários, comissões, benefícios, participação nos resultados. As empresas brasileiras ainda consideram a remuneração o principal instrumento de motivação. Cada vez mais, porém, a remuneração é questionada em sua capacidade de atender a extensa gama de necessidades humanas. Ela consegue atender as necessidades fisiológicas e de segurança, e em parte as sócias, porém, tem poder reduzido no atendimento das necessidades de estima e auto-realização.

6.5.3. Promoção

A designação de pessoas para novas funções, que requerem novas habilidades e incluem desafios, pode ser um importante instrumento de motivação. Porém as promoções nem sempre obedecem políticas claras e nem sempre se baseiam em processos de avaliação de desempenho adequados. As políticas de promoção usualmente não consideram adequadamente as questões de motivação. Alguns indivíduos, integrados e motivados em suas funções atuais, são muitas vezes promovidos para funções que não atendem suas necessidades e seu desempenho cai, para surpresa de seu chefe e sua frustração.

6.5.4. Inovação

Este instrumento incentiva os colaboradores a desenvolver e aplicar idéias novas capazes de trazer contribuições significativas aos resultados empresariais e atender as necessidades humanas superiores dos colaboradores. A prática mais difundida desse tipo de instrumento é o uso de “caixas de sugestões”.

6.5.5. Programas de reconhecimento

Semelhante às honrarias militares e artísticas, esses programas estabelecem premiações de natureza psicológica e social, recompensando de alguma forma os vencedores. A vantagem de programas de reconhecimento é a possibilidade de serem combinados com outras modalidades de incentivo.

6.5.6. Pesquisas de motivação

As pesquisas de motivação são estudos profundos sobre as expectativas dos colaboradores e o grau com que suas necessidades e objetivos individuais vêm sendo atendidos pela empresa.

A pesquisa de motivação não é uma prática corrente nas empresas. Na maioria das vezes são feitos estudos específicos em situações especiais.

6.6. CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno que existe entre participantes de uma mesma empresa, e está intimamente ligado com o grau de motivação dos mesmos.

“O clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento”. (CHIAVENATO, 2000, p. 314). Ele pode ser favorável e positivo quando consegue satisfazer as necessidades individuais de

seus participantes. No entanto, ele pode ser desfavorável e negativo quando o ambiente frustra as necessidades de seus participantes.

Pode-se descrever o clima organizacional qualitativamente como: saudável, doentio, incentivador, desmotivador, desafiador, neutro, animador, etc. O clima organizacional depende do estilo de liderança, das políticas e valores existentes na estrutura organizacional, das características das pessoas que participam da empresa, do ramo de atividade da empresa e o estágio da vida da empresa.

As empresas vêm aprimorando seus esforços para proteger a vida de seus colaboradores, atendendo suas necessidades de segurança. Muitas empresas, porém, tomam esses cuidados por força da legislação e não por iniciativa própria.

6.7. PAPEL DO GERENTE NO PROCESSO MOTIVACIONAL

O limite do desempenho não é estático e se altera com a aquisição de novos conhecimentos, o aprimoramento das habilidades e a mudança de atitudes e interesses, que ocorrem por meio de treinamento, educação, interação social ou da experiência trazida pela passagem do tempo.

A ação dos gerentes é uma das muitas razões que possibilitam o aproveitamento das potencialidades e o aumento do desempenho.

O sociólogo americano Robert K. Merton *apud* Maximiano (2000, pág. 366) estudou a chamada profecia auto-realizadora, onde segundo essa teoria um acontecimento provável torna-se realidade, porque se espera que ele aconteça.

Esse conceito explica que certos eventos possíveis acontecem porque as pessoas acreditam que eles estejam para acontecer. Não é a simples crença que faz o evento acontecer, mas o comportamento das pessoas baseado nessa crença que desencadeia os acontecimentos, ou seja, a profecia auto-realizadora é a concretização de um evento apenas possível, causado por comportamentos que se baseiam na expectativa de sua ocorrência.

A transformação que se opera numa pessoa, porque uma outra pessoa tem a expectativa que essa transformação ocorra é conhecida como efeito pigmalião.

Assim como na profecia auto-realizadora, não é a simples expectativa que opera a transformação, mas o comportamento baseado nessa expectativa.

Para submeter esse conceito à prova, Robert Rosenthal *apud* Maximiano (2000, pág. 367) disse a uma professora de escola primária que metade de seus alunos havia sido indicada como “intelectualmente promissores” num teste de Q.I. e que o desempenho desses alunos seria excepcional. Os talentos de fato se revelaram, no entanto, os alunos haviam sido escolhidos por acaso sem a aplicação de nenhum teste. O experimento mostrou que a professora havia acreditado na superioridade intelectual daquela metade levando-a a despender mais atenção, dar mais incentivo e informações a esses alunos de maneira que favorecesse seu desenvolvimento. Inconscientemente, ela agira de modo a confirmar a expectativa de que esses alunos eram melhores que os outros, quando na verdade as duas metades eram iguais.

O efeito pigmalião significa que o desenvolvimento, a motivação e o desempenho de uma pessoa dependem em parte da forma como ela tratada por outros, em particular por quem tem alguma espécie de ascendência, como é o caso dos chefes. Se a expectativa for elevada, o desempenho tem uma grande probabilidade também de ser elevado.

O clima do ambiente de trabalho é a atmosfera psicológica criada pelo gerente e compreende a maneira de falar, o tom de voz e a expressão corporal e facial. Para o funcionário, o comportamento do gerente pode criar a sensação de cordialidade e interesse, de hostilidade ou indiferença tornando o clima mais ou menos favorável. Quanto mais favorável o clima, mais abertos estão os canais de comunicação incentivando o funcionário a responder positivamente a essa confiança, o que contribui para o seu desenvolvimento.

O gerente pode ajudar o desenvolvimento do funcionário mantendo-o informado sobre o seu desempenho e sobre como ele está realizando suas tarefas.

Um gerente pigmalião tende a mostrar ao funcionário as recompensas que virão com a realização do objetivo.

7. TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

As teorias sobre motivação são importantes por que elas são os resultados de pesquisas intensivas em organização, para descobrir a melhor forma de motivar as pessoas.

7.1 HERZBERG: TEORIA DOS DOIS FATORES

Herzberg *apud* Maximiano (2000, p. 357) fala que “os motivos externos que afetam o desempenho podem ser divididos em duas categorias principais que são o trabalho e as condições de trabalho”. Essa teoria é conhecida como a teoria dos dois fatores e é um dos mais influentes estudos sobre a motivação para o trabalho.

Para estudar a relação entre produtividade e moral e tentar explicar o comportamento humano, Herzberg e outros pesquisadores fizeram uma série de entrevistas chegando à conclusão de que os aspectos satisfatórios dizem respeito principalmente ao conteúdo do trabalho (a tarefa em si). A esses aspectos foi dado o nome de fatores intrínsecos ou fatores M, de motivação propriamente dita. Entre esses se encontram os seguintes: o trabalho em si, a realização de algo importante, o exercício da responsabilidade, a possibilidade de crescimento. De outro modo, os aspectos insatisfatórios dizem respeito às condições dentro das quais o trabalho é realizado. A esses aspectos foi dado o nome de fatores extrínsecos ou fatores H (higiênicos). Entre eles estão: estilo de supervisão, relações pessoais, salário, políticas de administração de pessoal, condições físicas e segurança do trabalho.

- a. **Fatores Higiênicos ou Fatores Extrínsecos:** se localizam no ambiente de trabalho e refere-se às condições que o indivíduo desempenha seu trabalho. Os principais fatores higiênicos são: salários, benefícios

sociais, tipos de chefia e liderança, condições físicas de trabalho, políticas da empresa, regulamentos internos, etc. Os fatores higiênicos quando satisfeitos apenas evitam a insatisfação, mas não conseguem elevar a satisfação, ou se conseguem, não a mantêm por muito tempo. Porém quando não atingidos, esses fatores são causadores de insatisfação.

- b. **Fatores Motivacionais ou Fatores Intrínsecos:** estão relacionados com o conteúdo do cargo ou com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Englobam sentimentos de auto-realização, crescimento individual, reconhecimento profissional, etc. Quando ótimos esses fatores provocam a satisfação, porém quando precários eles ainda evitam a insatisfação. Daí a afirmativa de que os fatores responsáveis pela satisfação são desligados e distintos dos que provocam a insatisfação. O oposto de satisfação profissional não é insatisfação, mas sim, nenhuma satisfação, e da mesma forma, o oposto de insatisfação não é satisfação, mas sim nenhuma insatisfação.

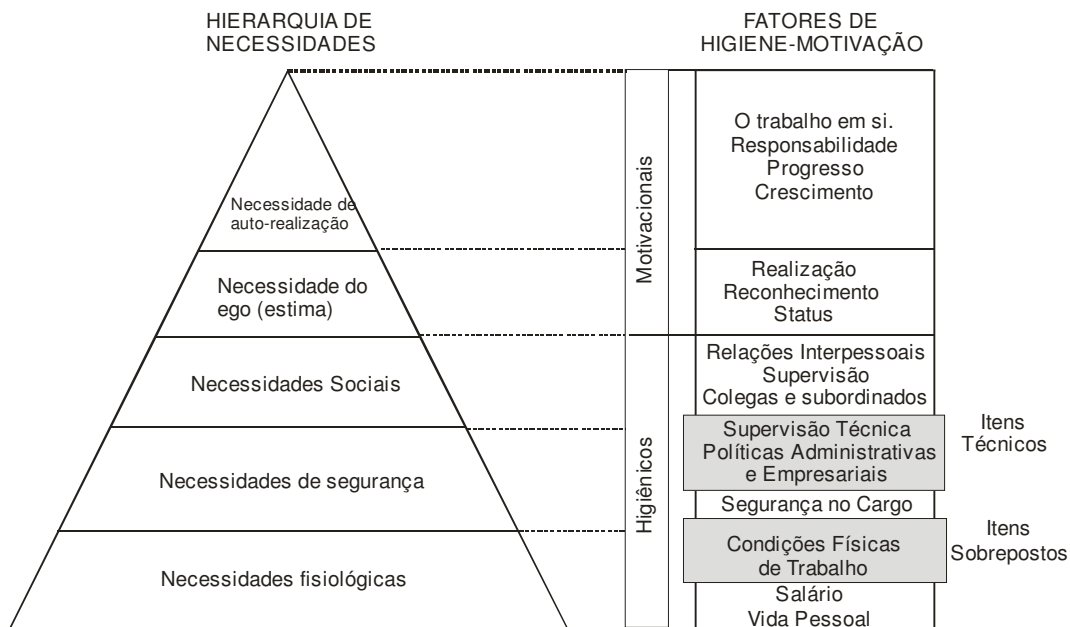
Pode-se verificar que as teorias de Maslow e Herzberg apresentam pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla a respeito da motivação do comportamento humano. Os fatores higiênicos se referem às chamadas necessidades primárias (necessidades fisiológicas, de segurança), enquanto os fatores motivacionais dizem respeito às necessidades secundárias (auto-estima, auto-realização), como mostra a figura abaixo:

Segundo Herzberg *apud* Kwasnicka (2004, p. 67) “a satisfação das necessidades básicas não motiva, mas sua ausência implica em fontes de insatisfação”.

Os desejos de motivação são, em geral, os que são motivados pelos fatores mais elevados, como realização, promoção e outros fatores relacionados ao trabalho em si.

Por outro lado, os desejos de apoio tendem a estar mais interessados nos fatores subjacentes ao trabalho, como condições de trabalho, supervisão, remuneração, etc., e menos interessados no tipo e qualidade de seu trabalho.

FIGURA 4 – Modelos de motivação: Maslow X Herzberg.



FONTE: CHIAVENATO, 1999, p.542

FIGURA 5 – Satisfação e Não-satisfação das Nec. Humanas Básicas.



FONTE: CHIAVENATO, 1999, p. 536

7.2. MCGREGOR: TEORIA DA PARTICIPAÇÃO.

Douglas McGregor e outros teóricos criticaram o modelo das relações humanas como sendo apenas um método mais sofisticado de manipulação dos empregados, e que esse modelo simplificava exageradamente a motivação.

As tentativas para influir no comportamento de indivíduos estão baseadas em suposições, generalizações e hipóteses relativas à natureza humana, isto é, a maioria das pessoas age como se as suas crenças sobre o comportamento fossem corretas e não requeressem exame de verificação.

As hipóteses básicas que diferentes pessoas têm do comportamento humano na empresa variam de maneira considerável, mas existem dois pontos de vista que possuem características próprias. McGregor denomina esses dois pontos de vista de Teoria X e Teoria Y.

7.2.1. Teoria X

A Teoria X é um estilo baseado na teoria tradicional excessivamente mecanicista e pragmática.

É a concepção mais tradicional da administração e baseia-se em algumas convicções errôneas. Essa concepção diz que o homem é preguiçoso por natureza e evita o trabalho, que não tem ambição e não gosta de assumir responsabilidades, que é egocêntrico, evita mudanças e evita assumir riscos. Esse estilo de administração é duro, rígido e autocrático, limitando as pessoas a trabalharem dentro de certos esquemas previamente planejados e organizados, procurando única e exclusivamente os objetivos da organização. A Teoria X leva as pessoas a fazerem exatamente aquilo que a organização pretende, independente de suas opiniões e objetivos pessoais.

Toda vez que um administrador impor de cima para baixo um esquema de trabalho e passe a coordenar externamente seus subordinados, ele estará exercendo a Teoria X. Ela pode ser imposta suavemente ou autocraticamente. Algumas características da teoria:

- O ser humano tem aversão ao trabalho e o evitaria se pudesse;

- Por isso, a maioria das pessoas deve ser obrigada, controlada, dirigida e intimidada com punição para ser levada a empregar esforço adequado na realização dos objetivos organizacionais;
- O ser humano evita responsabilidade, tem pouca ambição e deseja segurança acima de tudo.

7.2.2. Teoria Y

Estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano com premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana.

Essa teoria considera que o homem em condições controláveis pode sentir satisfação e recompensa com o trabalho, e que a aplicação de esforço físico ou mental em um trabalho é tão natural quanto jogar ou descansar. As pessoas têm motivação básica, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidades. O homem deve exercer a auto direção e o autocontrole a serviço dos objetivos que lhe são confiados pela empresa. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de obter a dedicação e o esforço de alcançar os objetivos empresariais.

McGregor *apud* Chiavenato (1999, pág. 545) afirma que “a teoria Y desenvolve um estilo de administração muito aberto e dinâmico, extremamente democrático, através do qual administrar é um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto aos objetivos”. Alguns pontos importantes:

- O esforço despendido no trabalho é tão natural como o despendido em recreação e repouso;
- Regulamentos não são os únicos meios para dirigir os esforços;
- O homem aprende, em condições apropriadas, a não só aceitar mas também a procurar responsabilidades.

Segundo McGregor *apud* Kwasnicka (2004, p. 70) “se o trabalho fosse estruturado de maneira a propiciar oportunidades para estimular a consciência da realização do desenvolvimento pessoal, essas atribuições produziriam motivação mais poderosa para criar um esforço continuado do que qualquer estímulo externo”.

Os internacionalistas consideram uma organização como um sistema social existindo em um estado de estabilidade relativa no ambiente. Dentro desse sistema existem três classes de variáveis – atividades, interação e sentimentos. Sentimentos, atitudes, normas e valores dos indivíduos são difíceis de descrever e especificar. A interação, atividade e sentimentos estão relacionados à motivação de indivíduos e grupos quando e se a participação e a cooperação de empregados são desejadas.

March e Simon elaboraram a teoria de limitações motivacionais, que afetam:

- Decisões organizacionais;
- Motivação de um indivíduo em manter-se na organização.

De acordo com eles, o equilíbrio reflete o sucesso organizacional em obter para seus membros pagamentos adequados à motivação de continuar pertencendo a ela. A teoria de motivação em permanecer no grupo reforça a importância de obter um mínimo de satisfação no trabalho, e isso leva-nos a considerar suas atitudes em torno da organização, seu trabalho e seus colegas.

Enquanto Maslow interessava-se por desenvolver um esquema para explicar a intensidade de certas necessidades, Herzberg considerava que os resultados do estudo sobre o comportamento dos indivíduos no trabalho poderiam aumentar a produtividade, diminuir o absenteísmo e melhorar as relações de trabalho. Apesar de terem sido citados vários pesquisadores da motivação humana no trabalho, Maslow e Herzberg foram os que mais influenciaram a teoria administrativa. Como decorrência do estudo de Herzberg, as dimensões de realização profissional e crescimento do indivíduo no trabalho puderam ser incentivados como resultados favoráveis.

Alguns cientistas comportamentais têm pensado na reestruturação do trabalho como solução para torná-lo mais motivador. Foram sugeridas técnicas como: expansão dos cargos e responsabilidades, iniciando programa de transferência e promoção planejada e criar horas flexíveis de trabalho.

7.3. TEORIA ERC

É uma teoria de conteúdo e que diz que as pessoas lutam para satisfazer uma hierarquia de necessidades existenciais, de relacionamento e de crescimento. Se os esforços para alcançar um dos níveis de necessidade são frustrados, os indivíduos voltarão ao nível inferior. O psicólogo Clayton Alderfer concordava com Maslow quanto ao fato de que a motivação do trabalhador poderia ser medida de acordo com uma hierarquia de necessidades. Entretanto, sua teoria é diferente em dois pontos.

O primeiro é que Alderfer dividiu as necessidades em apenas três categorias: *necessidades existenciais* (as necessidades fundamentais de Maslow mais fatores como benefícios extras no local de trabalho); *necessidades de relacionamento* (necessidades de relações interpessoais) e *necessidades de crescimento* (necessidades de criatividade pessoal ou de influência produtiva). Daí a origem do nome ERC (existenciais, relacionamento, crescimento).

O segundo e mais significativo ponto é que Alderfer *apud* Robbins (2003, p. 345) enfatizou que, “quando as necessidades mais altas são frustradas, as necessidades inferiores retornam, mesmo já tendo sido satisfeitas”.

7.4. A NECESSIDADE DE REALIZAÇÃO

Todos os adultos saudáveis têm um reservatório de energia útil. Os meios através dos quais essa energia é liberada dependem: da força do motivo básico ou da necessidade básica envolvida, da expectativa do indivíduo em ter sucesso e do valor do incentivo do objetivo.

Esse modelo relaciona comportamento e desempenho a três impulsos básicos: a necessidade de realização, a necessidade de poder e a necessidade de afiliação ou associação íntima com outros. O equilíbrio entre esses três impulsos varia de pessoa para pessoa.

A pesquisa de David C. McClelland indicou que uma forte necessidade de realização relaciona-se a como os indivíduos são motivados a realizar suas tarefas profissionais. Pessoas com alta necessidade de realização gostam de assumir responsabilidades pela solução de problemas; tendem a determinar para si mesmas objetivos moderadamente difíceis, e assumir riscos calculados para alcançar esses objetivos; e valorizam muito o feedback sobre seu desempenho.

7.5. TEORIA DE CAMPO DE LEWIN

Lewin *apud* Chiavenato (2000, p. 127) já se referia em suas pesquisas sobre o comportamento social ao importante papel da motivação. Para melhor explicar a motivação do comportamento, elaborou a teoria de campo, que se baseia em duas suposições fundamentais:

- O comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes;
- Esses fatos têm o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais outras partes.

“O comportamento humano não depende somente do passado, ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Esse campo dinâmico é o espaço de vida que contém a pessoa e seu ambiente psicológico” (CHIAVENATO, 2000, p.127).

Lewin *apud* Chiavenato (2000, p.127) propõe que “o comportamento é o resultado da interação entre a pessoa e o ambiente que a rodeia”.

O ambiente psicológico ou comportamental é o ambiente tal como é percebido e interpretado pela pessoa, ou seja, é o ambiente relacionado com as atuais necessidades do indivíduo.

8. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho parte de levantamento de dados a partir de uma revisão bibliográfica fundamentando-se em estudos científicos desenvolvidos retirando informações de materiais já publicados.

Segundo Koche (1997, p. 122) pesquisa bibliográfica é a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres.

Do ponto de vista dos objetivos a pesquisa no primeiro momento é caracterizada como exploratória, familiarizando o pesquisador com o problema.

Entende-se como pesquisa descritiva pela utilização de técnicas de coleta de dados através de questionários.

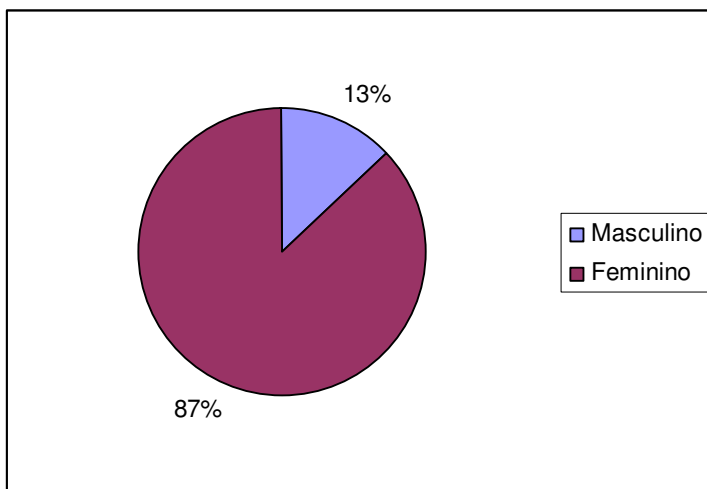
Torna-se explicativa porque aprofunda o conhecimento da realidade explicando sua razão.

Compreende também um levantamento, que conta com questionários destinados a pessoas com o mesmo comportamento do estudo.

O levantamento de dados foi realizado com 15 funcionários de uma indústria do vestuário escolhidos aleatoriamente. O questionário foi analisado buscando encontrar nas respostas pontos que comprovassem a pesquisa bibliográfica realizada. Kotler (1995, pág. 84) diz que “amostras bem selecionadas de menos de 1% da população podem ser confiáveis”.

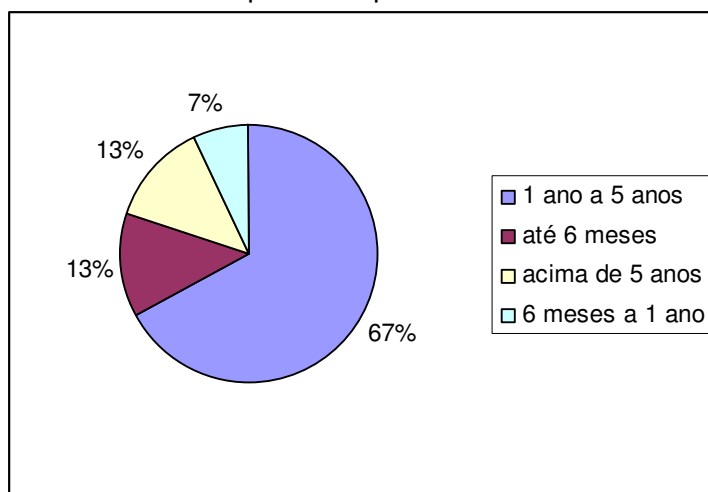
9. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS DO LEVANTAMENTO

GRÁFICO 1 – Sexo.



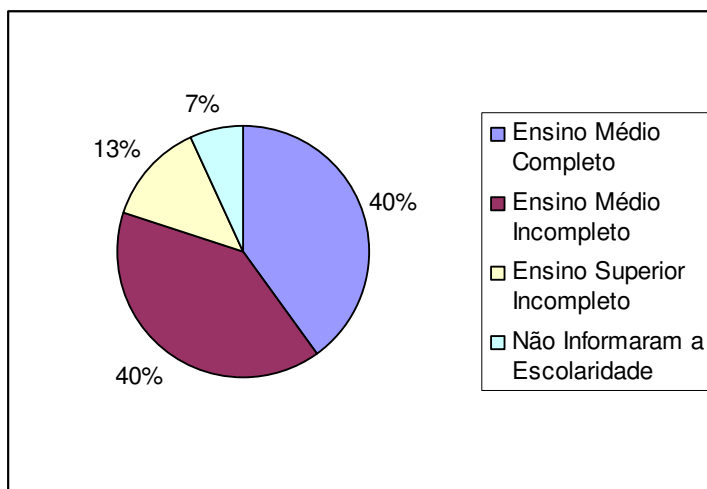
Foi realizado estudo em chão de fábrica com o intuito de coletar a opinião dos colaboradores a respeito da motivação onde também foi levantado o perfil dos entrevistados. Através disso chegou-se à conclusão de que entre todos os participantes do estudo, 87% eram mulheres e 13% homens;

GRÁFICO 2 – Tempo de empresa.



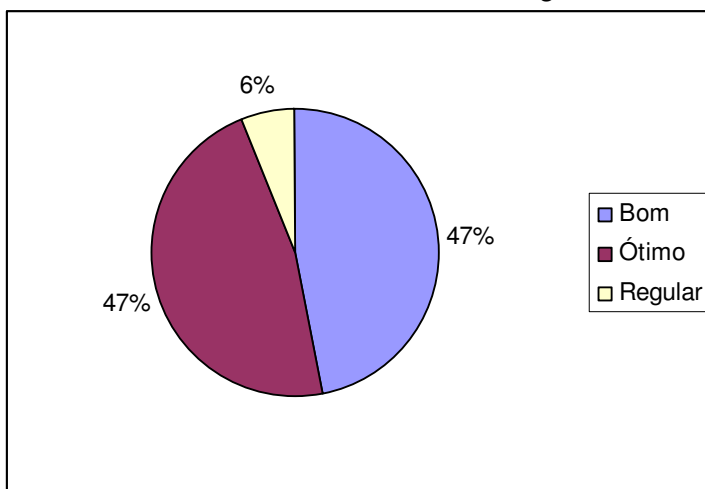
Dentre os entrevistados, 67% possuem de um a cinco anos de empresa, 13% possuem no máximo seis meses de trabalho na empresa, 13% possuem acima de cinco anos de trabalho na empresa e 7% entre seis meses a um ano.

GRÁFICO 3 – Escolaridade.



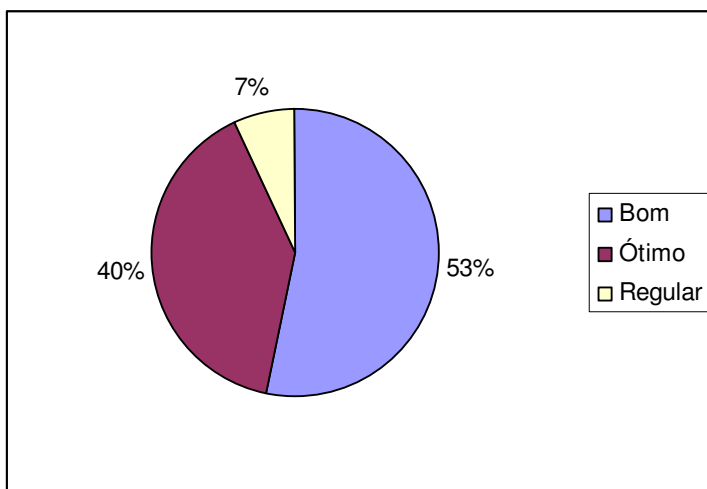
Quando ao grau de escolaridade dos participantes, constatou-se que 40% possuem o Ensino Médio incompleto, 40% já concluíram o Ensino Médio, 13% estão cursando Ensino Superior e 7% não opinaram quanto ao seu grau de escolaridade.

GRÁFICO 4 – Relacionamento com colegas.



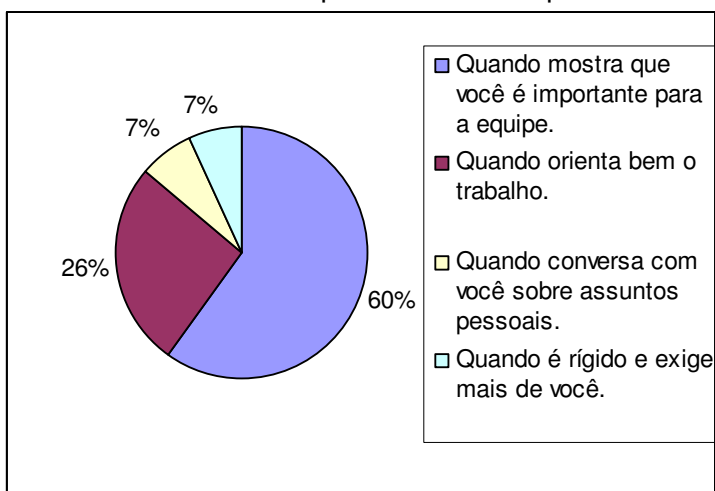
No que se refere ao relacionamento com os colegas de trabalho, 47% tem um bom relacionamento, 47% consideram seu relacionamento com os colegas como ótimo e 6% dizem ter um relacionamento regular.

GRÁFICO 5 – Relacionamento com a chefia.



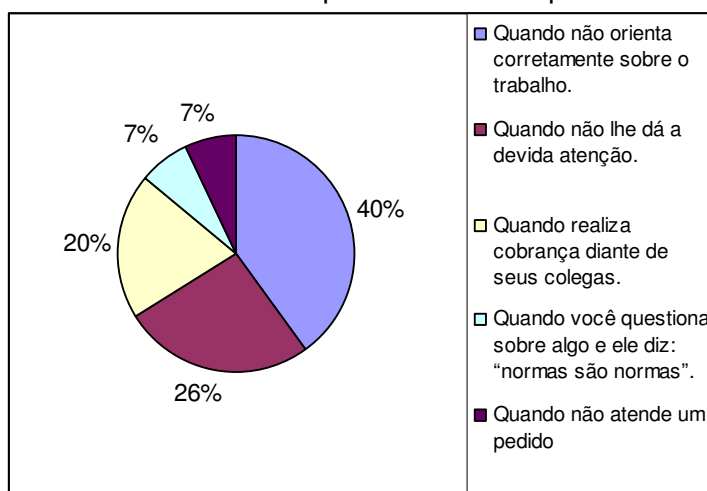
O relacionamento com a chefia foi considerado como bom para 53%, ótimo para 40% e regular por 7% dos participantes.

GRÁFICO 6 – Atitudes que o líder toma que motivam.



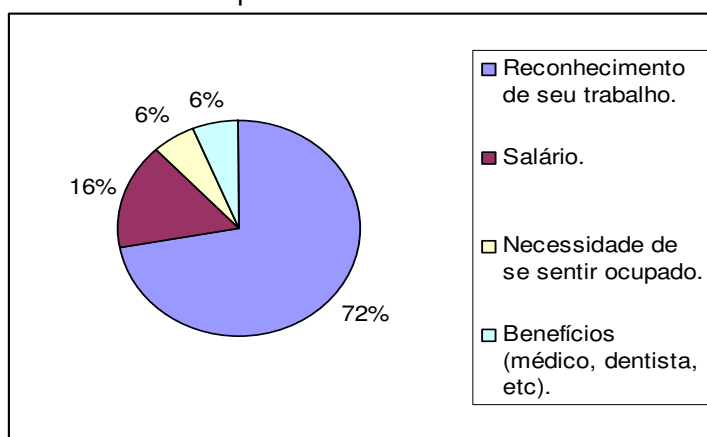
Quanto às atitudes que um líder pode tomar para incentivar o colaborador a produzir mais, 60% acreditam que isso acontece quando este se sente importante e valorizado para a equipe, 26% citam a correta orientação para o trabalho, 7% consideram que a atenção despendida a assuntos pessoais é importante e 7% acreditam que o líder deve ser rígido e buscar o máximo dos colaboradores.

GRÁFICO 7 – Atitudes que o líder toma que desmotivam.



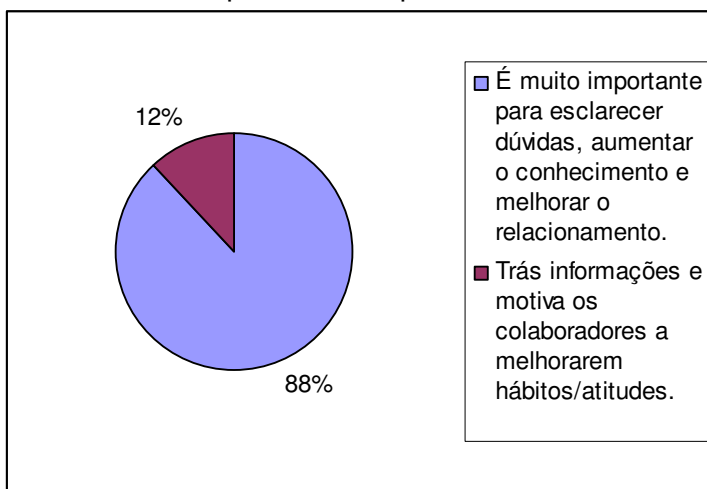
Assim como algumas atitudes da chefia podem motivar, algumas podem ter efeito contrário e 40% dos entrevistados diz que isso acontece quando não recebem uma correta orientação quanto à realização do trabalho, 26% pensam que isso ocorre quando eles não recebem a atenção merecida, 20% quando é realizada cobrança referente ao trabalho diante dos demais colegas, 7% se sentem desmotivados quando recebem a frase "normas são normas" como resposta a um questionamento, e 7% se desmotivam quando um pedido não é atendido.

GRÁFICO 8 – O que motiva a trabalhar.



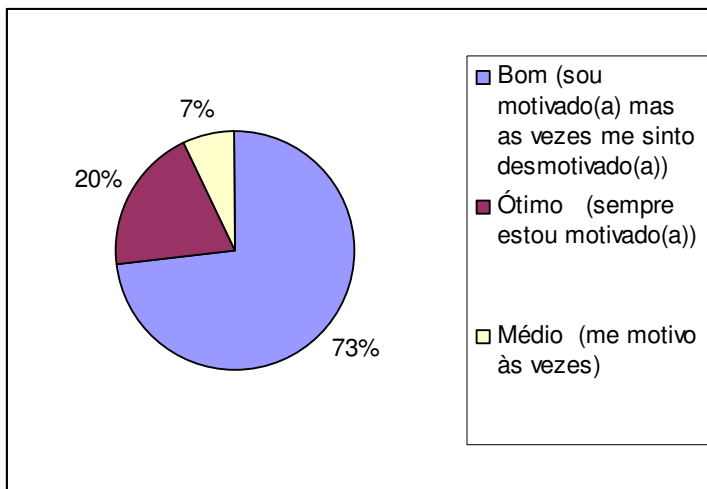
Quando foi questionado quanto ao que os motiva a trabalhar, na opinião deles, as respostas se dividiram da seguinte forma: 72% acreditam que o reconhecimento do seu trabalho é o principal fator, 16% citaram o salário como um fator motivador, 6% acreditam que a necessidade de se sentir ocupado e 6% afirmaram que se motivam com benefícios como médicos, dentistas, etc.

GRÁFICO 9 – Importância de palestras e treinamentos.



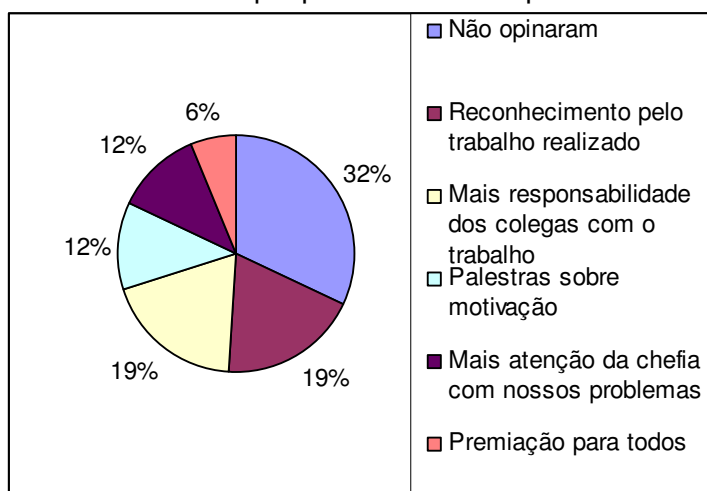
Quanto à importância de palestras e treinamentos, na opinião de 88% dos entrevistados, elas são muito importantes para esclarecer dúvidas, aumentar o conhecimento e melhorar o relacionamento, e na opinião de 12% é importante, pois trás informações e motiva os colaboradores a melhorarem hábitos/atitudes.

GRÁFICO 10 – Nível de motivação.



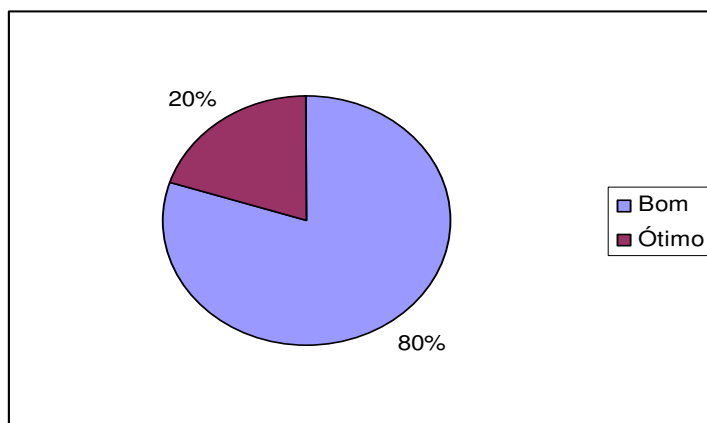
Dentre os entrevistados, 73% acreditam ter um bom nível motivacional, 20% consideram seu nível motivacional como ótimo e 7% como regular.

GRÁFICO 11 – O que poderia ser feito para motivar.



Ao serem questionados a respeito de quais atitudes poderiam ser tomadas para motivar ainda mais os colaboradores, 32% preferiram não opinar, 19% gostariam de ter mais reconhecimento pelo trabalho, 19% pedem mais responsabilidade dos colegas com o trabalho, 12% acreditam na importância de palestras motivacionais, 12% citam a atenção despendida da chefia em relação aos interesses pessoais e 6% acreditam que todos os colegas deveriam receber gratificação salarial.

GRÁFICO 12 – Ambiente de trabalho.



Entre todos os entrevistados, 80% consideram o ambiente de trabalho como bom para o relacionamento e a motivação, e 20% consideram ótimo.

10. CONSIDERAÇÕES DA PESQUISA

O levantamento de dados, num primeiro momento buscou levantar o perfil dos entrevistados, sendo que, pode-se constatar que a grande maioria (87%) é do sexo feminino e possui entre um a cinco anos de trabalho na empresa, além de estarem cursando ou já terem concluído o ensino médio.

O ambiente de trabalho foi considerado favorável, e o relacionamento com colegas e com a chefia foi classificado como bom. Dentre os fatores levantados como motivadores, 60% afirmam que se motivam quando o líder reconhece sua importância perante a equipe, e 72% são motivados pelo reconhecimento do seu trabalho. Já no que se refere aos fatores que desmotivam, 40% apontaram a falta de orientação quanto ao trabalho como um dos principais fatores.

Palestras e treinamentos foram considerados de extrema importância pelos entrevistados.

Dentre os entrevistados, 93% consideram seu nível motivacional como bom e ótimo, levando a concluir que o nível de satisfação dos colaboradores é adequado.

As afirmações acima citadas levam a concluir que as teorias de Maslow e Herzberg no que se referem aos fatores motivacionais foram reforçadas e comprovadas pela pesquisa, já que fatores tidos como básicos (Maslow) e higiênicos (Herzberg) não foram mencionados como motivadores. Vale a pena lembrar que apesar dos fatores básicos e higiênicos não serem motivadores, se não satisfeitos, eles podem vir a desmotivar.

Conclui-se segundo resultado da pesquisa realizada que, apesar de fatores como: um ambiente de trabalho favorável, um bom relacionamento entre colegas e com a chefia, uma correta remuneração e a concessão de benefícios ainda ser de grande importância, o que mais conta na hora de trazer a satisfação para o colaborador com sua tarefa é o reconhecimento de seu trabalho e a importância que o mesmo tem perante a equipe.

11. CONCLUSÃO

O assunto motivação tem um significado muito abrangente e pouco específico, no entanto pode-se observar que a constante qualificação da mão-de-obra e a evolução nas formas de administração tem mudado significativamente a maneira de se estudar esse importante fator que sempre está inserido em nosso cotidiano.

Foi estudado no decorrer do trabalho que a motivação só ocorre quando a necessidade do indivíduo é satisfeita, e é nesse contexto que a realidade está sendo modificada. Para a maioria das pessoas já não é mais suficiente satisfazer suas necessidades básicas, o que se busca na maioria dos casos é a satisfação das necessidades secundárias.

A busca pela satisfação das necessidades secundárias não implica em abandonar as primárias ou de sobrevivência, como foram classificadas por Maslow, pois se estas já não motivam, elas ainda têm o poder de desmotivar, como citou Herzberg.

Fatores como o reconhecimento pelo trabalho e valorização do colaborador perante a equipe tem um grande poder motivacional dentro das indústrias de hoje. O clima organizacional deve contribuir para que o nível de satisfação aumente melhorando o desempenho da equipe.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, I. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. 3.^a edição. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6 ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2.^a ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 5.^a ed. – Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- KOCHE, José Carlos. **Fundamentos da Metodologia Científica**: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing**. 7.^a ed. – Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, 1995.
- KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à Administração**. 6.^a ed. – São Paulo: Atlas, 2004.
- MAXIMIANO, Antonio Cezar Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. ver. e ampl. – São Paulo: Atlas, 2000.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- STONER, James A. F. FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científicos Editora, 1999.

APÊNDICE



FAED

**MANUAL DE DIRETRIZES TÉCNICAS SOBRE ASPECTOS
MOTIVACIONAIS NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO**

**MANUAL SOBRE ASPECTOS MOTIVACIONAIS NA
INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO**

CURSO TECNOLOGIA DO VESTUÁRIO

União de Ensino do Sudoeste do Paraná
Faculdade Educacional de Dois Vizinhos
Curso Tecnologia do Vestuário

FAED

MANUAL SOBRE ASPECTOS MOTIVACIONAIS NA
INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO

Dois Vizinhos
Novembro, 2006

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO.....	Pág. 53
2. CONCEITO	Pág. 53
3. OBJETIVOS	Pág. 54
4. ESTRUTURA	Pág. 54
5. O PROCESSO DA ADMINISTRAÇÃO.....	Pág. 54
6. ÊNFASE NAS PESSOAS.....	Pág. 55
7. MOTIVAÇÃO.....	Pág. 56
7.1. MOTIVOS INTERNOS.....	Pág. 56
7.2. MOTIVOS EXTERNOS	Pág. 57
8. TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO	Pág. 58
8.1. HERZBERG: TEORIA DOS DOIS FATORES.....	Pág. 58
8.2. MCGREGOR: TEORIA DA PARTICIPAÇÃO	Pág. 59
8.2.1. Teoria X.....	Pág. 59
8.2.2. Teoria Y.....	Pág. 60
8.3. TEORIA ERC	Pág. 60
8.4. TEORIA DE CAMPO DE LEWIN.....	Pág. 61
9. A MOTIVAÇÃO E O COMPORTAMENTO.....	Pág. 61
10. CICLO MOTIVACIONAL	Pág. 62
11. FATORES MOTIVACIONAIS	Pág. 62
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA	Pág. 64

1. APRESENTAÇÃO

Objetivando esclarecer aos administradores e colaboradores pontos relevantes sobre a motivação dentro da indústria do vestuário, este manual trás de forma breve e sucinta, o que significa a motivação para as empresas hoje e como lidar com esse assunto de extrema importância.

A motivação é muito mais complexa do que muitos imaginam, ela não é apenas mais um fator a ser trabalhado, mas sim um estado de espírito que deve ser inculcado nas nossas vidas.

Este manual foi elaborado também para fazer parte do Trabalho de Conclusão de Curso 2006 da UNISEP – União de Ensino do Sudoeste do Paraná, do Curso de Tecnologia de Vestuário.

2. CONCEITO

O manual sobre Motivação na Indústria do Vestuário é um instrumento que visa expor de forma rápida a evolução que a motivação sofreu nos últimos anos. Mostra as formas através das quais ela ocorre e orienta quanto às atitudes a serem tomadas para que se consiga manter um ambiente propício para que ela permaneça no dia a dia de nossas vidas.

3. OBJETIVOS

Permitir que as abordagens aqui citadas esclareçam dúvidas presentes na rotina das empresas, fazendo com que através disso, seja possível melhorar o ambiente de trabalho e o clima organizacional.

4. ESTRUTURA

Todo o comportamento humano é motivado, e a motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades.

Basicamente, toda a estrutura da motivação se baseia no fato do ser humano agir para satisfazer uma necessidade, e são justamente as necessidades humanas, suas hierarquias e as formas de satisfazer essas necessidades que serão estudadas neste manual.

5. O PROCESSO DA ADMINISTRAÇÃO

A administração já foi chamada de “a arte de fazer coisas através de pessoas”. Esta definição chama a atenção para o fato de que os administradores alcançam os objetivos das organizações conseguindo que outros realizem as tarefas necessárias.

Existem várias formas de se administrar, e para melhor entender essas diferentes maneiras de administração foram elaboradas teorias, que nada mais são do que um conjunto de idéias capazes de explicar as relações entre determinados fatos. Cada teoria administrativa aborda com muita ênfase alguns aspectos da administração, deixando de lado outros que não fazem parte de sua preocupação.

Desde 1900, surgiram várias teorias abordando pontos diferentes. Frederick Taylor e Frank Gilbreth desenvolveram a Teoria da Administração Científica, que dava ênfase nas tarefas; Henri Fayol a Teoria Clássica, Max Weber a Teoria da Organização Burocrática, onde ambas davam ênfase na estrutura, e finalmente, foi desenvolvida a Teoria das Relações Humanas, por Elton Mayo e Kurt Lewin, que dava ênfase nas pessoas. Em substituição à Teoria das Relações Humanas, surgiu a Teoria Comportamental, que também dava ênfase nas pessoas, no entanto deixou a visão do comportamento individual e cedeu espaço ao comportamento grupal e posteriormente organizacional. A Teoria Comportamental trouxe novos conceitos sobre motivação, liderança, comunicação, dinâmica de grupos, processo decisório, comportamento organizacional, estilos administrativos, que alteram completamente os rumos da teoria administrativa, tornando-a mais humana e amigável.

6. ÊNFASE NAS PESSOAS

A ênfase nas pessoas reflete uma forte preocupação com o indivíduo dentro da organização. Trata-se de uma abordagem em que toda a teoria administrativa é fortemente centrada nas pessoas.

A importância em saber conduzir as pessoas para um objetivo comum é de extrema importância para as organizações, principalmente para as que possuem baixo nível de mecanização da mão-de-obra, como é o caso das indústrias de confecção. Somente com a colaboração de seus recursos humanos a organização alcançará suas metas.

7. MOTIVAÇÃO

A palavra motivação indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. O comportamento humano sempre é motivado.

Motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas.

A motivação pode ser entendida como os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento de um indivíduo.

A administração deve procurar o que motiva o indivíduo e criar um ambiente ou clima que possibilitem a satisfação individual de necessidades e objetivos organizacionais.

Podemos estabelecer que a motivação consiste nos seguintes elementos:

- Cada indivíduo tem necessidades, as quais variam em intensidade e persistência;
- A satisfação dessas necessidades é o objetivo ou fim em torno do qual a motivação é dirigida;
- Quando definimos o objetivo, isso é definido em desejo;
- A atividade proposta resulta da aplicação de um incentivo ou estímulo para atingir o objetivo.

7.1. MOTIVOS INTERNOS

São as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades da própria pessoa que a fazem capaz de tomar algumas atitudes e não outras; que a fazem sentir-se atraída por certas coisas e evitar outras; que a fazem valorizar certos

comportamentos e menosprezar outros. São impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte.

O comportamento humano é motivado por estados de carência, e as pessoas agem nas mais diferentes situações para satisfazer esses estados de carência. A fome, por exemplo, é uma necessidade que motiva o organismo a procurar alimento, quanto mais forte essa necessidade, maior é o empenho em realizar o objetivo de conseguir o alimento, ou seja, mais intensa é a motivação.

As necessidades inerentes à condição humana, como as de alimentação, reprodução, abrigo e segurança, são básicas ou primárias. Elas tornam todas as pessoas iguais. São também chamadas necessidades de sobrevivência.

Numa categoria superior às necessidades de sobrevivência estão as necessidades secundárias, que são adquiridas ou se desenvolvem por meio de treinamento, experiência, pela convivência com outras pessoas, pela incorporação dos valores da sociedade em que vivem, ou por causa de suas características individuais. Ex: auto-realização, estima alheia, auto-estima, etc.

A teoria motivacional perfeita deverá presumir que as pessoas estão em um estado motivacional permanente, mas a natureza da motivação pode ser diferente de grupo para grupo ou de pessoa para pessoa, em determinadas situações.

O comportamento humano é dirigido pelo desejo de o indivíduo satisfazer suas necessidades.

Pode-se dizer de uma maneira geral que as necessidades das pessoas situadas nos níveis mais baixos da organização são as fisiológicas e de segurança, ficando as sociais, de estima e as de auto-realização como necessidades principais dos níveis hierárquicos mais altos.

7.2. MOTIVOS EXTERNOS

São estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem as necessidades, despertam um sentimento de interesse ou representam a recompensa a ser alcançada.

Os motivos externos que afetam o desempenho podem ser divididos em duas categorias principais – o trabalho e as condições de trabalho.

8. TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO

As teorias sobre motivação são importantes por que elas são os resultados de pesquisas intensivas em organização, para descobrir a melhor forma de motivar as pessoas.

8.1. HERZBERG: TEORIA DOS DOIS FATORES

Os motivos externos que afetam o desempenho podem ser divididos em duas categorias principais que são, o trabalho e as condições de trabalho. Essa teoria é conhecida como a teoria dos dois fatores e é um dos mais influentes estudos sobre a motivação para o trabalho.

Para estudar a relação entre produtividade e moral e tentar explicar o comportamento humano, pode-se chegar a duas teorias ou fatores, que são:

Fatores Higiênicos ou Fatores Extrínsecos: se localizam no ambiente de trabalho e refere-se às condições que o indivíduo desempenha seu trabalho. Os principais fatores higiênicos são: salários, benefícios sociais, tipos de chefia e liderança, condições físicas de trabalho, políticas da empresa, regulamentos internos, etc. Os fatores higiênicos quando satisfeitos apenas evitam a insatisfação, mas não conseguem elevar a satisfação, ou se conseguem, não a mantêm por muito tempo. Porém quando não atingidos, esses fatores são causadores de insatisfação.

Fatores Motivacionais ou Fatores Intrínsecos: estão relacionados com o conteúdo do cargo ou com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Englobam sentimentos de auto-realização, crescimento individual, reconhecimento profissional, etc. Quando ótimos esses fatores provocam a satisfação, porém quando precários eles ainda evitam a insatisfação. Daí a afirmativa de que os fatores responsáveis pela satisfação são desligados e distintos dos que provocam a insatisfação. O oposto de satisfação profissional não é insatisfação, mas sim,

nenhuma satisfação, e da mesma forma, o oposto de insatisfação não é satisfação, mas sim nenhuma insatisfação.

Pode-se verificar que as teorias de Maslow e Herzberg apresentam pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla a respeito da motivação do comportamento humano. Os fatores higiênicos se referem às chamadas necessidades primárias (necessidades fisiológicas, de segurança), enquanto os fatores motivacionais dizem respeito às necessidades secundárias (auto-estima, auto-realização).

8.2. MCGREGOR: TEORIA DA PARTICIPAÇÃO.

As tentativas para influir no comportamento de indivíduos estão baseadas em suposições, generalizações e hipóteses relativas à natureza humana, isto é, a maioria das pessoas age como se as suas crenças sobre o comportamento fossem corretas e não requeressem exame de verificação.

As hipóteses básicas que diferentes pessoas têm do comportamento humano na empresa variam de maneira considerável, mas existem dois pontos de vista que possuem características próprias. McGregor denomina esses dois pontos de vista de Teoria X e Teoria Y.

8.2.1. Teoria X

A Teoria X é um estilo baseado na teoria tradicional excessivamente mecanicista e pragmática.

É a concepção mais tradicional da administração e baseia-se em algumas convicções errôneas. Essa concepção diz que o homem é preguiçoso por natureza e evita o trabalho, que não tem ambição e não gosta de assumir responsabilidades, que é egocêntrico, evita mudanças e evita assumir riscos. Esse estilo de administração é duro, rígido e autocrático, limitando as pessoas a trabalharem dentro de certos esquemas previamente planejados e organizados, procurando única e exclusivamente os objetivos da organização.

8.2.2. Teoria Y

Estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano com premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza humana.

Essa teoria considera que o homem em condições controláveis pode sentir satisfação e recompensa com o trabalho, e que a aplicação de esforço físico ou mental em um trabalho é tão natural quanto jogar ou descansar. As pessoas têm motivação básica, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidades. O homem deve exercer a auto direção e o autocontrole a serviço dos objetivos que lhe são confiados pela empresa. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de obter a dedicação e o esforço de alcançar os objetivos empresariais.

8.3. TEORIA ERC

Teoria de conteúdo, que diz que as pessoas lutam para satisfazer uma hierarquia de necessidades existenciais, de relacionamento e de crescimento. Se os esforços para alcançar um dos níveis de necessidade são frustrados, os indivíduos voltarão ao nível inferior.

O psicólogo Clayton Alderfer concordava com Maslow quanto ao fato de que a motivação do trabalhador poderia ser medida de acordo com uma hierarquia de necessidades. Entretanto, sua teoria é diferente em dois pontos.

O primeiro é que Alderfer dividiu as necessidades em apenas três categorias: *necessidades existenciais* (as necessidades fundamentais de Maslow); *necessidades de relacionamento* e *necessidades de crescimento*.

O segundo e mais significativo ponto é que Alderfer enfatizou que, quando as necessidades mais altas são frustradas, as necessidades inferiores retornam, mesmo já tendo sido satisfeitas.

8.4. TEORIA DE CAMPO DE LEWIN

Kurt Lewin já se referia em suas pesquisas sobre o comportamento social ao importante papel da motivação. Para melhor explicar a motivação do comportamento, elaborou a teoria de campo, que se baseia em duas suposições fundamentais:

- O comportamento humano é derivado da totalidade de fatos coexistentes;
- Esses fatos têm o caráter de um campo dinâmico, no qual cada parte do campo depende de uma inter-relação com as demais outras partes.

O comportamento humano não depende somente do passado, ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente.

9. A MOTIVAÇÃO E O COMPORTAMENTO

O comportamento humano é motivado em torno de um objetivo determinado pelas necessidades não satisfeitas. A maneira com que as pessoas comportam-se ao procurar satisfazer essas necessidades é determinada, em grande parte, pela sua personalidade. As diferenças de personalidade entre indivíduos é bastante grande. Duas ou mais necessidades frequentemente ocorrem ao mesmo tempo, e sem um sistema para estabelecer prioridades, não teríamos condições para satisfazer nenhuma delas.

A função da motivação é propiciar um ambiente em que os objetivos estejam disponíveis e que as pessoas dirijam suas atividades em direção a esses objetivos, satisfazendo de forma contínua suas necessidades individuais.

10. CICLO MOTIVACIONAL

Todo o comportamento humano é motivado, e a motivação é a força que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando à satisfação de uma ou mais necessidades. O organismo humano permanece em um estado de equilíbrio psicológico até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão em substituição ao estado de equilíbrio anterior. A tensão conduz a um comportamento ou ação para chegar a uma alguma forma de satisfação de necessidade. Se a necessidade é satisfeita, o organismo retorna ao seu estado de equilíbrio inicial até que outro estímulo sobrevenha.

11. FATORES MOTIVACIONAIS

Apesar de existirem muitas teorias motivacionais esclarecendo pontos considerados de maior importância no comportamento humano, ainda surgem algumas dúvidas quanto ao que fazer para motivar os recursos humanos de uma organização.

O primeiro passo quando se quer motivar um grupo de pessoas é identificar o nível motivacional desse grupo. Isso pode ser conseguido através de pesquisas motivacionais ou até mesmo da simples observação do grupo, quando este não for muito extenso. É preciso saber quais necessidades cada indivíduo do grupo espera que seja satisfeita. Para um grupo onde a dificuldade financeira é grande, fatores ligados à remuneração terão efeito satisfatório, no entanto, se o grupo já possui certa estabilidade ele buscará fatores ligados ao status e reconhecimento.

O clima organizacional tem grande influência na motivação individual. Dificilmente alguém se manterá motivado em um clima de discórdia e hostilidade. O

individuo precisa se sentir à vontade para expor suas opiniões e manifestar suas vontades, mesmo que estas não venham a ser atendidas.

Existem algumas funções que por si só já levam a desmotivação. Por exemplo, como manter um apertador de parafusos motivado? Funções que não exigem muito de quem as realiza, devem ser elaboradas de forma que seja agregado a ela fatores que auxiliem no processo motivacional. Pode-se, por exemplo, agregar mais responsabilidade à tarefa. Daí a importância de se estudar cada pessoa e função separadamente.

Pode-se estabelecer alguns passos principais para se chegar à motivação:

- Identificar nível motivacional;
- Identificar as necessidades da equipe;
- Identificar as necessidades individuais;
- Buscar alternativas viáveis para satisfazer essas necessidades;
- Implantar programas de palestras e treinamentos internos para aumentar o nível sócio-cultural dos recursos humanos;
- Criar um clima organizacional favorável;
- Valorizar e reconhecer a importância de cada membro da equipe;
- Agregar fatores de responsabilidade a tarefas mais fáceis para que o operador se sinta importante;
- Pedir sugestões e realizar pesquisas de satisfação freqüentemente;
- Quando existir um foco de insatisfação, solucionar rapidamente para que ele não tome proporções maiores.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ZATTI, Jaime J. **ASPECTOS MOTIVACIONAIS NA INDÚSTRIA DO VESTUÁRIO.**
Dois Vizinhos. FAED, 2006.