

MOTIVAÇÃO PARA MELHOR DESEMPENHO

por

Elaine Fortes Machado Souza

Monografia apresentada ao Curso de Pós-
Graduação em Administração Judiciária –
MBA da Fundação Getúlio Vargas.

Rio de Janeiro
2004

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	3
1. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO	6
2. FORÇAS MOTIVACIONAIS	8
2.1. Motivação para a realização.....	8
2.2. Motivação por afiliação.....	9
2.3. Motivação para a competência.....	9
2.4. Motivação para o poder.....	9
3. TIPOS DE NECESSIDADES	10
3.1. A hierarquia de necessidade de Maslow.....	11
3.2. Os fatores de Herzberg.....	12
3.3. Fatores intrínsecos.....	14
3.4. Fatores extrínsecos.....	14
3.5. Modelo ERC de Aldefer.....	15
4. MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	16
5. MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DOS COLABORADORES	25
5.1. Visão crítica da avaliação de desempenho.....	32
5.2 Resultados da avaliação de desempenho.....	37
6. A MOTIVAÇÃO NÃO VEM DE LUGAR NENHUM	38
7. PROBLEMAS QUE LEVAM A FALTA DE MOTIVAÇÃO	39
7.1. O que não estimula as pessoas (Transmitem SAPP).....	42
8. O QUE FAZER PARA MOTIVAR	42
8.1. O que estimula as pessoas (Transmitem ZAPP).....	44
CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	49

INTRODUÇÃO

Mediante uma sociedade, onde as organizações estão passando por grandes transformações, a questão motivar pessoas está em alta, ou seja, motivar é possuir motivos. Ter motivos para trabalhar, para se dedicar, para se comprometer, para quem quer vencer, para querer aprender, para se dedicar àquilo que faz, em busca de resultados. As organizações estão inseridas num ambiente caracterizado por fortes turbulências e mudanças constantes, surgindo à necessidade de se buscar soluções para aumentar sua eficácia e sobreviver no mercado cada vez mais globalizado e competitivo. Ciente deste contexto, a presente monografia, apresenta a motivação como um fator para o melhoramento do desempenho dos funcionários.

Hoje nas organizações, para introduzir maior dose de motivação, é necessária e de grande importância o investimento nos funcionários, que consiste em deliberadamente ampliar a responsabilidade, os objetivos e os desafios das tarefas do cargo.

O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficientes desafios e significados para os funcionários. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação.

Pessoas desmotivadas realizam suas tarefas com pensamento voltado para os problemas alheios a organização, ou o que poderiam estar fazendo de melhor naquele momento. O funcionário satisfeito estará sempre motivado, aumentando sua produtividade e estará também, sempre interado com os objetivos e valores organizacionais.

À medida que o nosso ambiente organizacional e as demandas impostas continuarem a crescer em complexidade e desafios as organizações particularmente as voltadas para a prestação de serviços, dependerão cada vez mais de um desempenho de alta qualidade em

todos os níveis hierárquicos. Sendo assim, é indispensável a fundamentação da teoria motivacional nas empresas públicas ou privadas nas diferentes necessidades humanas.

O cenário atual das instituições nacional, impulsionado pela adoção de uma abertura econômica e pelas exigências sociais, vem sofrendo aceleradas mudanças organizacionais. Em decorrência, os programas de Gestão da Qualidade e processos de trabalho têm encontrado ampla repercussão, pois as organizações perceberam que suas demandas devem ser atendidas de forma adequada e prazo satisfatório com enfoque nos seus clientes.

Por outro lado, nesta pesquisa bibliográfica pode-se constatar que não são poucas as organizações que descobriram o fator humano, ou seja, passaram a considerar seus recursos humanos como diferencial competitivo. O desenvolvimento de metodologias que potencializam o ser humano, tornando-o cada vez mais motivado e criativo, é básico para a Gestão da Qualidade Total das organizações. Em organizações saudáveis e modernas, os funcionários trabalham com alegria e estão sempre de bem consigo, com a vida e com os demais. Não se pode falar em qualidade de produtos e serviços, se aqueles que vão produzi-los não têm qualidade de vida e satisfação no seu local de trabalho. Essas organizações já descobriram que o homem é o principal elemento diferenciador, e o agente responsável para o sucesso de toda a estratégia organizacional.

O desafio atual também é participar, compartilhar, criar e dar tempo ao processo de adesão às idéias e sentimentos que envolvem as pessoas diante de suas tarefas.

Trabalhos em equipe supõem energia para aceitar e conviver com as diferenças individuais de cada componente do grupo. É necessário permitir-se ver esta questão como algo que enriquece. Não como um problema, mas uma oportunidade para o desenvolvimento.

As organizações também deverão treinar e desenvolver seus funcionários, pois estarão cumprindo uma obrigação moral de contribuir para o crescimento e o bem-estar das pessoas e da sociedade na qual estão inseridas, exercendo suas atividades. A qualidade de serviços das

organizações é o resultado da qualidade de vida das pessoas e, das habilidades que o mercado de trabalho atual exige, que vão desde liderança, criatividade, visão, eficiência, que propiciam resultados com pessoas capazes de assumir riscos e promover as mudanças e inovações necessárias em seus processos de trabalho.

A falta de motivação causa baixa produtividade nas organizações. Qual o motivo dessa falta de motivação e como manter a motivação nos colaboradores? E até que ponto a motivação está relacionada com o desempenho dos colaboradores?

1. MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A integração e a produtividade são desafios difíceis e quase impossíveis de serem obtidos na conjuntura sócio-econômica atual, onde o conflito entre o capital e o trabalho aumentou de maneira assustadora em todas as partes do mundo.

O ponto de partida para estudarmos a integração e a produtividade da força de trabalho é a motivação do funcionário analisada no contexto global e não como simples manifestação da personalidade.

A motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo.

A motivação é um estado de espírito positivo que permite ao indivíduo a realização de tarefas e o aperfeiçoamento profissional para os cargos, buscando sublimar seu pleno potencial humano.

Segundo Aquino, é a gasolina interior para enfrentarmos os desafios da função e da organização.

“É a paixão com que o indivíduo exerce uma missão, alcançando satisfação quando os objetivos são alcançados”. (Aquino, 1970, p. 239)

A preocupação com a motivação funcional é antiga. Começou a partir dos estudos de Elton Mayo. Eles atestam o desejo da convivência por parte dos funcionários de participarem de grupos informais, agradáveis e propícios à resolução de seus problemas.

Segundo MAXIMIANO (1995, p. 318):

A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa em disposição favorável para perseguir a meta ou realizar a tarefa. Estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam

o desempenho das pessoas, que é a mola propulsora da produção de bens e da prestação de serviços.

As conclusões de Mayo retratam bem o trabalhador brasileiro, pois estes são sensíveis e emotivos, já que valorizam a convivência entre os colegas.

De suas experiências, chegou-se a uma conclusão: os operários tendem a reunir-se em grupos informais como fuga dos efeitos da estrutura formal. (Aquino, 1970, p. 239)

A partir de Mayo, outras pesquisas foram realizadas com o objetivo de analisar os efeitos de supervisão na conduta dos colaboradores, pois a maneira e o estilo de um líder conduzir sua equipe tem enorme influência no desempenho dos colaboradores e na busca de resultados.

Os colaboradores brasileiros carecem de participação, por razões psicológicas e históricas, pois há muito tempo vêm se submetendo a um regime autocrático e centralizador de trabalho.

Atualmente, apesar de estar ainda caminhando para valorizar o ser humano, verificamos a preocupação crescente das organizações com o relacionamento dentre seus colaboradores dos variados níveis hierárquicos.

Um dos estilos de maior efeito na motivação e na produtividade no trabalho é o participativo, isto é, possibilidade do funcionário de colaborar, de participar, de se sentir *alguém* dentro da engrenagem organizacional e não uma simples peça do sistema.

A motivação no trabalho não decorre apenas da influência do ambiente organizacional interno, mas também de pressões externas. Os fatores individuais e de personalidade dos colaboradores são de suma importância na construção de um bom clima organizacional.

É fundamental também o conhecimento do perfil do funcionário e das situações concretas de vida, sob as quais vive. Por isto é necessária a realização de uma pesquisa motivacional, para que os estímulos não sejam concedidos a partir de pressupostos tradicionais.

2. FORÇAS MOTIVACIONAIS

O indivíduo tende a desenvolver suas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, da maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas.

Há forças motivacionais dominantes no indivíduo e que demonstram a importância da motivação.

2.1. Motivação para a Realização

É um impulso para vencer desafios, avançar e crescer na busca de seus objetivos. A realização é importante em si mesma, independente do que possa advir dela. Ou seja, recompensas são gratificantes, porém não ofusca o sentimento e o brilho da realização, geradora de autoconfiança.

Rod Auerbach, treinador, gerente-geral e presidente do time de basquete muitas vezes campeão mundial "Boston" tinha uma única resposta simples quando lhe pergutavam como motivava seus jogadores. Recorria ao orgulho pela excelência, ao orgulho de fazer parte do maior time do mundo, era desafio de procurar e a alegria de usar o anel de campeão como símbolo da realização coletiva do grupo. (Davis e Nenstron, 1992, p. 48)

2.2. Motivação por Afiliação

É um impulso para relacionar-se eficazmente com as pessoas.

As pessoas motivadas pela afiliação trabalham melhor quando são elogiadas por atitudes favoráveis e pela cooperação. Elas tendem a escolher amigos para estarem a sua volta. Experimentam satisfação interior quando estão em círculos de amizade e desejam liberdade no trabalho para desenvolverem estes sentimentos.

2.3. Motivação para a Competência

É um impulso para realização do trabalho de alta qualidade. Os colaboradores motivados pela competência do domínio do trabalho e desenvolvimento de atitudes de resolução de problemas, esforçam-se em ser inovadores. Valendo-se, positivamente, da importância do aprendizado das próprias experiências.

Por exemplo, uma estilista que se sente bem consigo mesmo quando recebe o reconhecimento dos outros, ao criar um excelente desenho. Entretanto, deixa seu supervisor furioso quando não atende seus prazos e antagoniza-se com seus colegas de trabalho, uma vez que não consegue interagir com eles.

De modo bastante claro, sua orientação para a competência é mais forte do que sua necessidade de afiliação.

2.4. Motivação para o Poder

É um impulso para influenciar pessoas e situações. Por sua vez, pretendem criar impacto em suas organizações e assumem riscos ao fazê-lo.

As pessoas tornam-se excelentes administradores caso suas necessidades sejam de poder institucional em lugar de poder pessoal.

O conhecimento das forças motivacionais ajuda aos administradores a compreenderem as atitudes de seus colaboradores no trabalho. Podendo lidar com cada colaborador de maneira particular, levando em consideração o impulso motivacional mais forte em cada caso.

3. TIPOS DE NECESSIDADES

Existem várias formas de classificar as necessidades humanas:

- Necessidades básicas ou primárias: incluem alimento, água, sexo, repouso, ar, e uma temperatura agradável. Nasceram dos requisitos da vida e são importantes para a sobrevivência da espécie humana. Variam de intensidade de acordo com as características individualizadas de cada ser humano.
- Necessidades sociais/psicológicas ou secundárias: representam a necessidade da mente e do espírito em lugar das necessidades físicas ou orgânicas. Desenvolvem-se na medida em que as pessoas amadurecem. Por exemplo: rivalidade, autoestima, senso de dever, autoconfiança, dar, fazer parte do grupo (times de trabalho) e ainda, aquelas que dificultam os esforços da administração em favor da motivação. Tais como: desvio de conduta no trabalho, liderança negativa, deseja exacerbado do poder (“o poder a qualquer preço”).

3.1. A Hierarquia de Necessidade de Maslow

Segundo Maslow, as necessidades humanas se dividem em cinco níveis. São elas: físicas, de segurança (chamadas de ordem baixa), sociais, estima e auto-realização (chamadas de ordem mais alta).

- Necessidades de ordem mais baixa: envolvem a sobrevivência básica. As pessoas precisam trabalhar para satisfazer suas necessidades fisiológicas, mas tão logo estas são satisfeitas, irão querer satisfazer outras necessidades.

Um dos empregados tentava obter segurança usando suas horas extras para escrever longos relatórios sobre controles de linhas analógicas com objetivos de garantir que fosse considerado especialista tão importante nesse campo, que a companhia não pudesse viver sem ele. O outro reagiu diferentemente, frequentando uma escola noturna para aprender sobre a teoria da digitação e suas aplicações, o que era tido como uma nova área de produto para companhia. Sentiu que poderia estar mais seguro tornando-se um grande conhecedor do novo equipamento de controle.

Assim pode ser observado como duas pessoas diferentes reagem também diferentemente sob as mesmas circunstâncias com relação às mesmas necessidades. (Davis, 1992, p. 52).

- Necessidades de nível mais alto: Constitui-se em três níveis distintos. O terceiro nível, diz respeito ao amor, à participação e ao envolvimento social. O quarto nível, inclui aquelas necessidades que abrangem a auto-estima e o reconhecimento do valor pessoal. O quinto nível, é constituído pela auto-realização, o que significa vir a ser tudo aquilo de que a pessoa é capaz, servindo-se das próprias habilidades com plenitude e ampliando talentos ao máximo possível.

Will Steger, um rude amante da natureza liderou um grupo de aventureiros em trenós puxados por cães até o pólo norte sem reabastecimento durante uma viagem de cerca de mil milhas. Era perigoso devido aos cursos de água que deveriam ser atravessados; era também fisicamente exaustivo um pacote de suprimentos pesava 650 quilos cada um e deveria ser descarregado e carregado várias vezes, à medida que o grupo encontrava dificuldades com o terreno. A viagem emocionalmente desgastante (devido ao medo de acidentes, à escassez do alimento, à carência de sono e ao frio intenso). Quando os seis membros do grupo chegaram ao seu objetivo, eles estavam exultantes, pois sabiam que haviam usado seus recursos tanto pessoais quanto grupais até seu limite máximo.» (Davis, 1992, p. 52).

As necessidades de nível mais alto, em particular, nunca estarão completamente satisfeitas, porque as pessoas estão querendo sempre mais, ou seja, são impulsionadas por novos desafios de superação.

Os atletas mais bem pagos procuram negociar contratos buscando mais dinheiro; os executivos procuram novos símbolos de status e os exploradores buscam novas e mais exigentes aventuras a serem perseguidas. As implicações disso no campo da administração são as seguintes: a necessidade de satisfação é um problema bem contínuo para as organizações. O fato de se atender uma necessidade particular hoje, não implica que tal necessidade esteja permanentemente resolvida. (Davis, 1992, p. 53).

3.2. Os Fatores de Herzberg

De acordo com o modelo de Herzberg, há dois fatores diferentes que influenciam a motivação: São eles, de manutenção e o motivacional.

Os fatores de manutenção estão relacionados ao contexto do trabalho, porque estão mais ligados com o ambiente que envolve o funcionário. Onde evidencia que os funcionários estão primária e fortemente engajados e motivados por aquilo que fazem para si mesmos.

Esses fatores poderosos são também chamados de fatores higiênicos, porque são necessários para manter um razoável nível de motivação entre os funcionários.

Os fatores motivacionais, de satisfação, estão relacionados ao trabalho em si, realização, responsabilidade, crescimento e reconhecimento.

Esse modelo reduz, de forma aguda, o impacto motivacional aparente do salário, status e relacionamento com as pessoas, uma vez que esses sejam identificados como fatores de manutenção.

O modelo favorece uma distinção entre os fatores de manutenção que são necessários mas não suficientes e os fatores de motivação que têm o potencial de aumentar o esforço do funcionário.

O referido modelo desfez a visão tradicional, afirmando que certos fatores de trabalho, de manutenção, têm o poder principal de criar insatisfação nos funcionários, visto que não são suficientes para motivar isoladamente, sendo revestidos tão somente de um sentimento neutro. Esses fatores não podem ser considerados como fortemente motivadores.

Para Herzberg, políticas de benefícios e de pessoal são fatores de manutenção.

Os fatores motivacionais de satisfação, tais como, a realização e a responsabilidade estão diretamente relacionadas com o trabalho em si, enquanto que o desempenho do trabalhador, o seu reconhecimento e o crescimento estão por ele assegurados, mediante a realização da tarefa.

Os fatores motivacionais estão centrados em sua maior parte no trabalho; eles estão ligados com o conteúdo do trabalho.

Os fatores de manutenção estão principalmente relacionados ao contexto do trabalho, porque estão ligados com ao ambiente em que este se desenvolve.

Os administradores podem reconhecer que o modelo reflete apenas uma tendência geral, uma vez que, nenhum fator é totalmente unidimensional em sua influência para um grupo específico de organização.

Conseqüentemente um gerente deve ainda avaliar particularmente cada resposta do funcionário aos diferentes fatores envolvidos.

A diferença entre o conteúdo do trabalho e o contexto do trabalho é bastante significativa. Ela mostra que os empregados estão primária e fortemente motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos. Quando assumem a responsabilidade ou ganham reconhecimento por meio do seu próprio comportamento, eles se acham fortemente motivados. (Davis, 1992, p. 54).

3.3. Fatores Intrínsecos

São as recompensas ou satisfações internas que o funcionário experimenta quando desenvolve e realiza um trabalho. O que pressupõe a interface trabalho e recompensas.

3.4. Fatores Extrínsecos

São recompensas externas que ocorrem fora do ambiente de trabalho, oferecem satisfação indireta no momento em que o trabalho está sendo executado. Exemplo: planos de aposentadoria, assistência médica, férias e etc.

O modelo em comento confere a distinção entre os fatores de manutenção que são necessários, mas não suficientes e os fatores de motivação que têm o escopo de potencializar a capacidade e os esforços de seus colaboradores.

3.5. Modelo ERC de Aldefer

Apresenta seus fundamentos em modelos anteriores de necessidades, (principalmente de Maslow) e procura superar as falhas desses modelos. Clayton Aldefer, propôs uma hierarquia modificada de necessidades que apresenta três níveis: existência, relacionamento e crescimento.

Uma vez que os dois primeiros níveis são uns tanto limitados em suas demandas por satisfação, as necessidades de crescimento são, não somente ilimitadas, mas na realidade despertadas, um pouco mais, cada vez que algum grau de satisfação for atingido.

- Necessidades de existência: fatores fisiológicos e de segurança, salário, condições físicas do ambiente de trabalho, segurança no cargo, planos de benefícios relacionam-se com esta categoria de necessidade.
- Necessidade de relacionamento: envolvem ser compreendido e aceito por pessoas acima, abaixo e colaterais do funcionário no trabalho.
- Necessidades de crescimento: envolvem tanto o desejo de auto-estima, como de auto-realização.

O diálogo entre o presidente e a assistente administrativa descrito no início, pode ser estruturado segundo o modelo ERC de Alderfer. O presidente pode primeiro querer identificar qual o nível que parece dominar os pensamentos da assistente naquele momento e qual o nível ou níveis que parecem estar satisfeitos. Por exemplo, uma grande disparidade entre seus

salários poderia levá-la a frustra-se com relação às necessidades de existência, apesar de um plano objetivo e significativo de salário. Ou a não imersão dela em seu trabalho durante longas horas e o problema das constantes viagens poderiam ter comprometido suas necessidades de relacionamento. Finalmente, presumindo que a assistente tivesse dominado todas as atuais atribuições de seu cargo, poderia estar então experimentando a necessidade de desenvolver suas capacidades e crescimento em outras áreas. (Davis, 1992, p. 56).

O modelo de ERC não assume a existência de rigor para progressão entre os níveis. Pelo contrário, aceita a possibilidade de que os três níveis estejam ativos a qualquer momento. Sugere também que uma pessoa insatisfeita em qualquer nível, mesmo em um dos dois níveis mais altos pode retornar a concentrar-se no nível mais baixo.

Enquanto Maslow e Aldefer baseiam-se nas necessidades internas do funcionário, Herzberg diferencia as competências e aptidões do cargo, que podem ser providas para que a satisfação das necessidades ocorra.

Maslow e Herzberg, sugerem que nas sociedades modernas a maioria dos trabalhadores satisfaz suas necessidades de ordem mais baixa, estando então motivados, principalmente por necessidades mais altas ou reais fatores de motivação. Aldefer sugere que o fracasso na satisfação de necessidades do relacionamento ou de crescimento irá causar interesse renovado pelas necessidades de existência.

Enfim, os três modelos indicam que antes de um administrador tentar aplicar uma recompensa, será necessário descobrir qual a verdadeira necessidade particular de cada funcionário naquele momento.

4. MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Segundo BERGAMINI (1997, p. 19):

Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram a existir muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente.

Transformar a força de trabalho passou a ser o maior desafio estratégico enfrentado pelas organizações que esperam ter sucesso. E, como a transformação das pessoas dar-se-á através da educação, o desafio maior é promover a educação e reeducação de todos os níveis e grupos dentro das organizações.

Os processos de trabalho modernos impulsionam fortemente as competências individuais das pessoas que os executam. Durante muito tempo, as organizações não se preocupavam com a capacitação de pessoal, depois passaram a valorizar o treinamento dos níveis de execução, inclusive como recurso para a redução de erros, de custos e re-trabalho. Mas recentemente, as organizações preocupam-se com a capacitação do pessoal que gerencia os seus recursos e produz através desses mesmos recursos.

Por outro lado, a capacitação do pessoal geralmente se deu de maneira pontual, freqüentemente fora do ambiente de trabalho e com pequena abrangência. O que se exige hoje é a capacitação pelo aprendizado contínuo, incorporando a experiência e os novos conceitos às pessoas e ao “Know-how” (conhecimento) da empresa de maneira permanente.

Ao longo do tempo, de forma geral, fomos aprendendo e incorporando princípios e conhecimentos que não funcionam mais. Há trinta ou quarenta anos atrás, as pessoas passariam a sua vida profissional aprendendo e utilizando um único conjunto de

conhecimentos e técnicas e as novas técnicas seriam ensinadas para a geração seguinte. Atualmente o conjunto de técnicas e conceitos muda várias vezes de maneira completa ao longo de uma vida profissional.

Muitas organizações têm obtido resultados notáveis estruturando-se em razão de processos e projetos, agrupando seu pessoal em times e dando a eles autonomia sem precedentes. No entanto, trabalhar eficazmente em grupos não é intuitivo. Para terem sucesso em suas novas atividades, empregamos e dotamos as pessoas de novos conhecimentos e habilidades, novos comportamentos, desde a compreensão de processos inteiros até a solução de problemas, com demonstração de iniciativa e tomada de decisões. Precisarão, também, aprender a trabalhar em grupos e equipes de maneira, cada vez mais, eficiente e eficaz possível.

Por outro lado, os novos funcionários não aceitam nem necessitam das formas tradicionais de supervisão e gerência. Em vez disto, eles precisam de técnicos e orientação, que, infelizmente, a maioria dos gerentes tradicionais não está preparada para prover. Assim, além de novos trabalhadores, deveremos preparar novos gerentes e administradores para desafios que eles ainda estão começando a enfrentar e que prenunciam atitudes gerenciais com respostas mais céleres.

A transformação dos funcionários não será automática, rápida, e nem mesmo fácil. Ela desafia um século de tradições e requer que a organização vá contra a corrente da nossa cultura contemporânea. Em princípio, a agenda de transformação das pessoas que tripularão as organizações inclui:

- como desenvolver e gerenciar o pessoal para os novos papéis que deverão assumir;
- como utilizar novos modelos de avaliação e indicadores de desempenho, remuneração e educação de pessoas;

- como criar uma organização em que cada pessoa esteja voltada à criação de valor para os clientes;
- como saber empregar técnicas para reformular a cultura, adequando-a ao novo mundo globalizado, com pressões internas e externas.

Oportunamente, observamos a construção de uma democracia de mérito, onde as organizações permeiam seu sucesso na atração, seleção e manutenção de quadros compostos quase que exclusivamente por pessoas brilhantes.

No decorrer da existência humana, a visão de trabalho foi se alterando, delineando o perfil desejado para atender a sociedade. É preciso entender a visão histórica do *que* é trabalho, para *quê* se trabalha e *por que* se trabalha, a fim de promover-se uma análise do Comportamento Humano nas Organizações. É preciso ter uma visão macro, evitando que algum viés enseje na distorção desta análise. Portanto, entender o Comportamento Humano nas Organizações parte do entendimento do que é o trabalho.

Conclui-se, através da visão de teóricos que trabalho é uma ação humanizada exercida num contexto social, que sofre influência oriunda de distintas fontes, o que resulta numa ação recíproca entre o trabalhador e os meios de produção, portanto os conhecimentos oriundos da Sociologia são fundamentais para explicar esses grupamentos que se constituem em microssociedades, onde se desenvolvem comportamentos peculiares que fazem surgir novas crenças e valores, implicando em mudanças significativas nas condutas e reações dos grupos e dos indivíduos que os compõem.

O trabalho além do aspecto individual de auto-realização, é também fundamental para que se efetive os processos de estratificação e mobilidade social. Portanto vê-lo somente no aspecto trabalhador / trabalho é enveredar-se em uma visão simplista e ingênua. Assim como, vê-lo somente do lado psicológico também o é. Ver este aspecto é saber que o trabalho pode

provocar diferentes graus de motivação no homem, desde ótimo a péssimo. Estar satisfeito não é sinônimo de estar motivado.

A relação do homem com o trabalho pode ser: de coação (manipulação) ou de comprometimento dependendo de como se trabalha suas necessidades básicas.

Portanto, a relação do homem com o trabalho é permeada por fatores intrínsecos e extrínsecos ao trabalhador. Esta relação caracteriza e dinamiza o trabalho humano.

Segundo BERGAMINI (1997, p. 23):

Se, no início deste século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já trás, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional.

Tendo em vista que é nas organizações que as pessoas passam maior parte de seu tempo, é óbvio concluir que trabalhar não pode ser um ato mecânico.

Quem perde com isso? A organização, enquanto empregador, porque deixa de ter uma produtividade maior e o empregado porque fica “doente” por ter sua auto-realização desrespeitada e mutilada.

O ambiente organizacional afeta a personalidade dos indivíduos. É preciso que este seja sadio. Para tal faz-se necessário, administração centrada no indivíduo. O que não é tão fácil de ser vivenciado, pois interfere na relação de dominador e dominado tão comodamente assumida por nós. Tornar o indivíduo “maduro” requer quebrar paradigmas internos e externos.

O Comportamento Humano nas empresas é mais saudável quando há consonância dos objetivos, metas e finalidade organizacional com os valores e normas grupais. O equilíbrio organizacional depende do equilíbrio dos indivíduos e das relações estabelecidas entre estes e as organizações. É preciso repensar o paradigma de causa e efeito (cartesiano) que valoriza partes em detrimento do todo. É preciso aprender a visão sistêmica.

O indivíduo entra na empresa e através das “trocas” sociais vai incorporando valores do *grupo* e das *organizações*.

As relações estabelecidas no ambiente de trabalho nos leva a crer que a conduta é caracterizada por um conjunto de condicionamento e aprendizados que afetam sistematicamente as interações sociais e profissionais, mantidas no ambiente de trabalho. As experiências fora da organização, a classe social e a categoria profissional a que pertence, fornecem dados comportamentais para a ação do indivíduo.

Desta forma, a ação do homem é o resultado de suas vivências sociais, desde o nascimento, que irão interferir na formação de seu caráter, bem como de sua personalidade e por conseguinte em sua via profissional.

As pessoas são fundamentalmente diferentes. Uma proposta empresarial que se situa na visão do homem, tem notória probabilidade de eliminar conflitos e competições. Tendo em vista que irá criar valores como cooperação, comprometimento, alavancagem e superação de metas.

Para isto, é preciso que se atente para o resultado do trabalho na vida do indivíduo. Se este gerar insatisfação, surgem os conflitos. A consequência disto é o stress individual e organizacional.

Esta insatisfação é reduzida a índices mínimos, quando o enfoque organizacional é para o indivíduo. A qualidade de vida passa a ser uma das principais metas para que se atinja a missão da organização. É preciso rever a relação de poder/autoridade.

Por quê? Porque o poder mal utilizado leva a falta de participação quanto a tomada de decisão inerente ao processo de trabalho. O homem age como máquina, sem criatividade ou inovação.

A forma de expressão do poder não é o único vilão, que gera insatisfação, é preciso rever a satisfação do cargo, e a valorização do trabalho.

Para que o Homem possa participar com seu trabalho no desenvolvimento organizacional, é preciso que acreditemos que o homem não é a soma do que ele tem, mas a totalidade do que ainda não tem do que poderia ter.

Portanto as organizações devem proporcionar o desenvolvimento amplo do ser humano, além do aspecto profissional deve vê-lo numa perspectiva integrada, se assim ocorrer o clima organizacional será sadio, porque os envolvidos são sadios, isto é, a motivação, os padrões de comunicação, os estilos de liderança, os padrões de desempenho estão a serviço da qualidade de vida. Esta visão só será completa, se além do social, considerarmos o homem como ser político.

No convívio social o homem traz sua individualidade, suas experiências pessoais. É o fator político que irá mobilizar o individual para o grupal, oportunizando o exercício da cidadania, onde os funcionários das organizações exerçam seus direitos e responsabilizam-se por seus deveres e atos.

Ao se pensar em uma organização sadia, com colaboradores motivados, idealizamos aquela onde cada funcionário trabalha feliz porque não há excesso de burocracia, há total valorização do ser humano, pois ele é consultado nas decisões, tem autonomia e a gestão é participativa. Nesta organização, a missão organizacional é clara e do conhecimento de todos, de tal maneira que ao surgirem problemas as causas são logo reconhecidas e atacadas. Podemos dizer que nesta organização com este tipo de cultura, o clima que surge desta sinergia de pessoas felizes torna esta organização diferente das demais. Concluindo, as

relações sociais e administrativas que ocorrem nas organizações e a forma como estas relações ocorrem determina a cultura e o clima da organização nos permitindo fazer um diagnóstico de como os indivíduos, os grupos e as organizações se situam.

É fundamental estarmos atentos na forma como o funcionário se sente no ambiente de trabalho. Suas atitudes e a forma de agir serão fruto de sua motivação, de seu interesse. É preciso investir no desenvolvimento dos recursos humanos.

Pelo fato do homem, um Ser Social, suas atitudes são derivadas de suas relações psicossociais. Ao interagir vão construindo valores, crenças, sentimentos, pensamentos, cognições e tendências à reação. Ao receber estímulos do meio, sua resposta terá como carga estas vivências. Toda ação humana provém de sua atitude diante do fato em questão.

A atitude influencia na resposta, bem como na seleção (motivação) de fatos que merecem consideração para que se tenha consistência interna, isto é, ser coerente com a grade de valores e crenças.

Segundo BERGAMINI (1997, p. 23):

As organizações empresariais são forçadas a não aceitar mais a suposição de que o trabalho seja por natureza desagradável. Pelo contrário, ele realmente tem sentido para as pessoas à medida que se reconheçam naturalmente envolvidas por ele. A motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade. (...) A motivação é considerada agora como um aspecto intrínseco às pessoas; ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém, sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele.

O homem como ser social, ser de relações sociais, está em permanente movimento. Está sempre se transformando apesar de aparentemente se manter igual. O mundo interno se alimenta de conteúdos do mundo externo como as relações com ele. Para entendermos esse homem, não podemos nos limitar a falar de papéis sociais, atitudes, percepção. É preciso

considerar novos conceitos como: atividade (forma de apropriação do mundo), consciência (forma como se relaciona com o mundo objetivo) e identidade.

A condição estática dos conceitos pode atrapalhar a clareza da visão do que é o comportamento humano. O comportamento não é sinônimo de atitude esta é a tendência à reação.

Na relação de trabalho, é preciso proximidade das chefias com os funcionários, pois só observar a execução da tarefa, não garante conhecermos a satisfação ou não do funcionário frente ao trabalho executado.

O homem pode executar um trabalho bem, motivado pela necessidade de segurança, isto não pode nos levar a concluir que ele tenha um significado positivo do trabalho. A observação de comportamento é factível de falhas graves. É preciso conhecer as atitudes frente ao trabalho para que se possa agir acertadamente. O homem no trabalho está exposto a várias situações que podem gerar dissonância cognitiva e que por não se resolverem retardam o Desenvolvimento Organizacional uma vez que os conflitos subjacentes interferem na qualidade de vida dos trabalhadores. A falta desta clareza nos leva a lembrar que os indivíduos no trabalho podem cumprir papéis profissionais totalmente desvinculados de suas atitudes.

Para se aumentar a produtividade é preciso rever esta questão. Como o funcionário percebe o seu trabalho? É compatível com a visão do seu grupo de trabalho? Qual o seu papel profissional? Que característica deve ter para ocupar o cargo? Se estas informações e outras não estiverem claras o funcionário terá uma atitude apática em relação ao trabalho e a organização. Ao proceder corretamente os “chefes” reconhecem a diversidade humana, mas padronizam os papéis. Os fatores sociais, bem como os psicológicos podem dificultar o trabalho. Mas, o homem aos poucos vai se adaptando ou desadaptando graças aos “*feedbacks*” sobre seu comportamento.

Assim, a forma como os administradores encaram os seres humanos é fundamental para a qualidade e a produtividade das organizações.

5. MOTIVAÇÃO E O DESEMPENHO DOS COLABORADORES

A motivação está diretamente relacionada com o desempenho dos colaboradores. Ou seja, quanto mais motivado estiver o colaborador, melhor será o seu desempenho.

As pessoas motivadas são importantes para as organizações, pois são responsáveis pela produtividade.

Quanto mais o colaborador se sente motivado maior é a produtividade. E quanto maior é a complexidade da atividade realizada mais cresce a diferença.

Motivação é uma das poucas palavras que pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de qualquer firma, em qualquer hierarquia - do auxiliar a presidência. A motivação de uma pessoa depende diretamente da força de seus motivos para enfrentar ou não as batalhas por esta ou aquela conquista.

Os objetivos, por sua vez, como “prêmios” esperados para os quais os motivos se dirigem. E não somente prêmios financeiros, como maior salários ou gratificações, mas também prêmios intangíveis como elogios, reconhecimento ou poder.

Os administradores que conseguem motivar os funcionários muitas vezes estão dando um ambiente em que os objetivos adequados (incentivos) estão disponíveis para a satisfação das necessidades profissionais de seus colaboradores.

Percebe-se, que a função de um gerente nem sempre é o de estabelecer objetivos para seus subordinados. Pelo contrário, muitas vezes, é possível aumentar a produtividade dos funcionários possibilitando a eles um ambiente de diálogo, onde a participação no estabelecimento de seus objetivos é exigida.

Quando há esta participação, as pessoas tendem naturalmente a uma dedicação proporcionalmente muito maior do que se o gerente tivesse estabelecido sozinho todos os objetivos de seus colaboradores.

Contudo, é importante alertar que, muitas vezes, são estabelecidos objetivos finais e os subordinados são julgados somente pelos triunfos desses objetivos. Por exemplo, foi solicitado a um grupo de funcionários da contabilidade um levantamento para apurar os custos operacionais.

Após incansáveis dias de trabalho árduo, a equipe não conseguiu efetuar o levantamento solicitado. De uma maneira geral, o resultado é que o gerente da área repreendeu os funcionários, dizendo que os mesmos “têm que dar um jeito”.

Se esse comportamento gerencial se mantém, há uma possibilidade muito grande da equipe desistir de realizar um bom trabalho e preparar um levantamento irreal, somente para satisfazer o ego do gerente.

O que a gerência esqueceu nesta situação é que, muito embora a equipe não tenha conseguido completar o levantamento, verificou inúmeras falhas nas apurações dos custos, e sanou quase todas tornando grande parte das informações mais confiáveis.

Neste exemplo, o simples criticar (ainda que o objetivo final não tenha sido atingido) pode, em vez de melhorar a produtividade da equipe, piorar sensivelmente o seu desempenho, diminuindo o nível de motivação dos funcionários.

Segundo a teoria “Behaviorista” uma pessoa tende a repetir um comportamento que lhe tenha trazido, de alguma forma, satisfação de uma ou mais de suas necessidades básicas (alimentação, afeto, reconhecimento profissional, projeção social, estabilidade financeira, entre tantas outras).

Segundo os comportamentalistas afirmam é que devemos utilizar o “Reforço Positivo” ao invés de “Crítica Destrutiva”. Desta forma todas as vezes que um colaborador emitir um

comportamento positivo em relação às suas atividades ou em relação ao crescimento da organização, ele deve receber um Reforço Positivo, seja através de elogios, gratificações ou qualquer coisa que satisfaça alguma necessidade deste colaborador.

Esse reforço deve vir logo após a realização de um bom trabalho, pois, o reconhecimento imediato é altamente positivo. A realidade é que devido à ausência de poder, o gerente tem a oportunidade de trabalhar com o seu colaborador de maneira mais madura e profissional, isto é, motivando-o a fazer algo ao invés de puni-lo por não ter feito.

Atualmente, a imprevisibilidade do mundo moderno e as freqüentes mudanças que se processam caracterizam o ambiente em que a organização atua.

Não se vive mais naquela época de estabilidade em que as mudanças ocorriam lentamente, decorrentes de causas e efeitos que se ajustavam através dos tempos de maneira quase imperceptível.

No entanto, as organizações estão enfrentando esse ambiente, interagindo com ele e recebendo o impacto dessas mudanças e das incertezas decorrentes.

Essa visão sistêmica requer o exercício da percepção para analisar a organização na sua dimensão presente, nas suas interações com as variáveis do ambiente, porém, tendo em vista as expectativas do futuro. Tais expectativas demandam obrigatoriamente revisões e atualizações constantes do ambiente organizacional e a implantação de ações criativas e inovadoras que assegurem qualidade, rapidez, credibilidade e competitividade.

É evidente o impacto dessas transformações no desempenho humano, pois o fator humano, neste contexto, constitui a força vital para a realização eficaz dos processos de trabalho das organizações.

Toda essa movimentação nas organizações para manterem-se atualizadas e bem sucedidas é resultado de decisões tomadas e de ações operacionalizadas. E decisões são tomadas por pessoas e praticadas por pessoas. Portanto, são as pessoas que promovem as

mudanças para manter a organização em ritmo evolutivo. Isto significa que o sucesso organizacional apóia-se fundamentalmente na competência, na capacidade inovadora e no desempenho positivo da sua força de trabalho.

Portanto, a preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo, mais, eficiente e eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade e atendimento às pressões sociais diante do cenário atual. Como consequência, as diretrizes para a formulação e implantação do processo de Avaliação do Desempenho são inspiradas na percepção e no reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da organização.

Assim, torna se cada vez mais freqüente o interesse da Administração pela Avaliação de Desempenho como ferramenta gerencial a ser utilizada na definição dos resultados desejados, na medição da produtividade e da qualidade, no desenvolvimento da capacitação profissional e no aproveitamento do potencial de seus funcionários.

Tendo em vista a importância do desempenho das pessoas para a produtividade da organização e, estando este diretamente relacionado com a motivação, iremos às páginas seguintes fazer uma breve abordagem sobre o processo de avaliação de desempenho, pois, tendo os colaboradores motivados, surge a necessidade de proceder-se avaliações de desempenho de cada colaborador, auxiliando atitudes gerenciais e corretivas.

Para realizar seus objetivos, uma organização, utiliza vários recursos: financeiros, tecnológicos, matéria-prima, processos de produção e de vendas, marketing e etc. No entanto, tais recursos por si só não garantem o alcance dos objetivos. Seu uso adequado depende das pessoas que os manipulam, porque representam meios de trabalho.

É das pessoas que vêm à ação, a criatividade, o desempenho e conseqüentemente as decisões de como usar tais recursos. Se as pessoas falham na sua utilização, no processo de

tomada de decisões e na execução das atividades, os resultados esperados estarão comprometidos.

Por outro lado, a competência pessoal não se esgota no saber usar esses recursos, e sim em saber correlacioná-los com a visão da organização e seus valores, o ambiente interno e externo, a satisfação do cliente e com a orientação para resultados eficazes.

A gerência do desempenho é muito importante para a empresa pois:

- A organização precisa saber se seus objetivos estão sendo alcançados;
- Assegurar que os desempenhos individuais e da equipe produzam os resultados esperados;
- Reconhecer as contribuições dos seus colaboradores;
- Promover o desenvolvimento das habilidades e da capacitação dos funcionários.

Segundo CHIAVENATO (1999, p. 188):

Da mesma forma como os professores avaliam continuamente o desempenho de seus alunos, as organizações estão preocupadas com o desempenho de seus funcionários. E épocas passadas de estabilidade e permanência, a avaliação do desempenho podia ser feita através de esquemas burocráticos rotineiros. (...) Com os novos tempos de mudança, transformação e instabilidade, o padrão burocrático cedeu lugar para a inovação e para a necessidade de agregar valor à organização, às pessoas que nela trabalham e aos clientes que dela se servem.

A sistematização da Avaliação de Desempenho visa dotar a organização de uma ferramenta gerencial ou de um processo melhor estruturado para conduzir de forma mais eficaz a gestão do desempenho na busca da motivação, da qualidade, da produtividade e de resultados positivos de trabalho.

E, continua CHIAVENATO (1999, p. 189):

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização.

Não se trata apenas de saber se os objetivos da organização foram alcançados ou não, mas é preciso assegurar que sejam atingidos e de que maneira. Isto requer a definição antecipada do desempenho desejado, análise das possibilidades profissionais dos funcionários para se desincumbirem bem de suas tarefas, desenvolverem suas habilidades necessárias, assim como reconhecer o seu trabalho e suas contribuições efetivas.

É esse processo que dimensiona o campo de atuação da Avaliação de Desempenho, destacando-se quatro pontos básicos:

- Negociação de desempenho (resultados esperados);
- Acompanhamento do desempenho (Feedback ao empregado);
- Ações sobre o desempenho;
- Avaliações de resultados.

Os resultados apresentados como conseqüências do desempenho representam a manifestação concreta e objetiva do que o funcionário colaborador é capaz de fazer. E algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado.

Definir os resultados ou o desempenho esperado de cada empregado significa especificar as atribuições, metas, projetos, atividades, tarefas que compõem o seu campo de responsabilidade profissional. Mas é preciso definir também padrões de desempenho, isto é,

quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejada e qual os prazos para apresentar resultados. O não estabelecimento desses indicadores tornará difícil mensurar ou avaliar a produtividade, dificultará distinguir os funcionários mais produtivos dos menos produtivos, impedirá a ação correta sobre os desvios de desempenho e descaracterizará a avaliação de resultados, que será substituída por avaliação de pessoas, a partir de critérios subjetivos e duvidosos.

Todavia, apenas definir o que é esperado, não é suficiente para garantir o alcance dos objetivos organizacionais. Será necessário acompanhar sistemática e periodicamente o desempenho, tendo em vista que os desempenhos individuais e de equipe produzam os resultados esperados e que os desvios identificados sejam acertados rapidamente.

O acompanhamento do desempenho constitui o ponto crítico do processo de Avaliação de Desempenho.

O acompanhamento sistemático do desempenho garante que a organização está utilizando adequadamente seus recursos e conduzindo eficazmente o desempenho de seu pessoal para resultado positivo.

Ainda mais, a ação gerencial sobre o desempenho, através do acompanhamento, envolve maior aproximação da gerência com os seus colaboradores, para receber e dar feedback, para prover os meios de realização do trabalho, para ajustar as prioridades na definição das tarefas, para identificar e atender as carências dos empregados e para utilizar adequadamente as capacidades disponíveis. É neste processo de acompanhamento que as habilidades gerenciais são exercitadas de maneira mais efetiva, no que se refere à participação, ao relacionamento interpessoal, ao diálogo construtivo e à liderança efetiva na solução de problemas e de tomada de decisões.

Da mesma forma que a organização precisa de recursos diversos para funcionar, dimensionados em sua infra-estrutura produtiva, existem certos requisitos ou condições para o

desempenho humano. As dimensões dessa variável desdobram-se em quatro componentes básicos:

- Qualificação profissional;
- Cultura organizacional;
- Estilo gerencial;
- Ambiente externo.

Na prática esses componentes representam campos de forças que interagem reciprocamente, impactando no desempenho humano positiva ou negativamente.

Este raciocínio orientará a formulação de critérios de avaliação e de alternativas operacionais, a partir do equacionamento das seguintes questões:

- Por que avaliar;
- O que avaliar;
- Como avaliar;
- E o que fazer com os resultados da avaliação.

5.1. Visão crítica da avaliação de desempenho

A interioridade do indivíduo, com seus idealismos ou seus egoísmos, com sua audácia ou os seus medos, com a sua consciência ou a sua alienação, com seus valores e crenças ou seus preconceitos e mitos, compõem um conjunto de forças que clarifica, ou deturpam a percepção real dos fatos ou situações.

Essa superficial especulação sobre o processo avaliativo ilustra a sua complexidade e a dificuldade para se equacionar com coerência e efetividade sua utilização prática. Uma

solução simplória seria abandonar o uso do processo avaliativo, mas seria o mesmo que imobilizar o ser humano. Avaliar e tomar decisões são processos da vida humana.

No campo da administração organizacional, o processo avaliativo deve estar presente a todo o momento. Avaliam-se as características e as expectativas dos clientes, a posição dos concorrentes, se houver, o impacto das decisões e leis governamentais na economia, as forças e fraquezas da organização, sua performance financeira, sua tecnologia e seus Recursos Humanos.

Falando especificamente sobre Recursos Humanos, estes são avaliados permanentemente e são tomadas decisões sobre pessoas, fundamentadas nessas avaliações. Pessoas são admitidas, dispensadas, remanejadas, treinadas, promovidas, exaltadas, advertidas, enfim, todas estas ações decorrem de avaliações e julgamentos efetivados.

Neste ambiente organizacional, repleto de contradições, paradoxos e ambigüidades, a gerência continua sendo o fator crítico, porque terá de administrar criativamente e liderar o processo de mudança, para satisfazer as expectativas do cliente/cidadão. A qualidade gerencial é uma condição emergente para alavancar desempenho, não pela subserviência ou submissão comportamental, mas para descobrir talentos e criar espaços para a ousadia, o desafio, a participação e o comprometimento.

Quanto a Avaliação de Desempenho, ainda se praticam modelos que colaboram para inibir, até mesmo para reprimir, as manifestações de potencial e autonomia criativa no trabalho. Basta examinar os formulários de Avaliação de Desempenho para observar que possuem o objetivo de especular desvios comportamentais ou para justificar uma política de mérito.

Na implantação do processo de Avaliação de Desempenho, muitas organizações ainda mantêm o “Dia Nacional da Avaliação de Desempenho” que é o dia fatal da devolução dos

formulários de avaliação, que o avaliador recebeu um mês antes. Este é o período dedicado ao processo de Avaliação de Desempenho.

O avaliador, profundamente aborrecido, cumpre a burocracia e o ritual do preenchimento dos formulários, quase sempre condicionado pelos últimos acontecimentos, pois a sua memória não está equipada com dispositivos para restaurar toda a história do desempenho do funcionário, durante o ano que passou.

Enfocando o sucesso do processo de Avaliação de Desempenho, esta situação deve ser abolida pois, na verdade, essa avaliação processa-se no vazio, porque não foram estabelecidos nem compromissados parâmetros que levassem o avaliador a confrontar o desempenho esperado com o desempenho realmente demonstrado. O avaliador é então estimulado a emitir um julgamento sobre o funcionário, baseado em suas percepções pessoais. Tal julgamento poderá estar carregado de preconceitos e estereótipos e também significar “a hora do acerto de contas”.

Os objetivos formulados expressam as preocupações com o ajuste de comportamento e com a promoção por mérito. Há um equívoco na definição dos objetivos da Avaliação de Desempenho quando seus idealizadores entendem o processo como uma ferramenta para satisfazer a Área de Recursos Humanos, isto é, os avaliadores preenchem um formulário para informar a aquela área sobre o suposto desempenho dos funcionários e sugerir recomendações para o planejamento das atividades de Recursos Humanos.

Embora a Avaliação de Desempenho possa indicar ações para todos os processos de gestão de Recursos Humanos, não é este seu objetivo principal. Este equívoco confirma o desencontro entre os objetivos definidos, o método utilizado e a administração do processo. Tais objetivos não indicam uma relação direta da Avaliação de Desempenho com a administração do trabalho, com os objetivos da organização e com a mensuração dos resultados apresentados.

Falam isoladamente do desenvolvimento e do bem-estar das pessoas. Quando um dos objetivos é a concessão de méritos, este assume o objetivo principal, que sustenta o funcionamento da avaliação.

Os objetivos da Avaliação de Desempenho terão que expressar, com clareza, o seu significado para a organização e a sua utilização como ferramenta gerencial para administrar o desempenho, indicando, adequadamente, as responsabilidades da Área de Recursos Humanos, como prestadora de serviços às gerências quanto às ações de sua competência, que deverão acontecer no momento em que se façam necessárias.

Outro detalhe a ser considerado é o não comprometimento da Alta Administração pois as bases históricas que ainda condicionam a formulação de programas de Avaliação de Desempenho têm um peso considerável no posicionamento da Alta Administração.

Na maioria das organizações, a preocupação com a Avaliação de Desempenho começa quando ocorre a implantação de um Plano de Cargos e Salários, com suas famosas faixas salariais. Neste momento, a idéia de Avaliação de Desempenho é levada à Administração como melhor critério para movimentar as pessoas nas faixas salariais.

Ao aprovar essa idéia, a Administração faz uma associação da Avaliação de Desempenho com a gestão administrativa. Acha interessante premiar os melhores desempenhos, porque está raciocinando em termos de produtividade, qualidade e até em maior contribuição para os resultados da organização.

Mas a Administração geralmente ignora como isto é mensurado, pois não se preocupa com o método de mensuração que será aplicado, deixando a formulação do processo sob a responsabilidade da Área de Recursos Humanos. E já se sabe o resultado. Nem sempre seus profissionais raciocinam da mesma forma. Não trabalham afinados, com a visão de resultados; então criam um formulário e não um processo de gestão de desempenho voltado para definir e mensurar resultados do trabalho.

A Administração representa o primeiro componente da organização a não se comprometer com este tipo de avaliação, pois não contribui em nada para subsidiar o julgamento que faz dos seus colaboradores diretos. Quase sempre esses colaboradores são excluídos do processo, evoluindo então a cadeia de descomprometimento de cima para baixo.

Após a primeira avaliação e a primeira dolorosa experiência da concessão de mérito, de acordo com rígidos parâmetros e limitação de verbas que só permite premiar um quantitativo reduzido, inicia-se o desmoronamento progressivo do programa.

É preciso reconhecer que o não comprometimento da Alta Administração não é consequência direta do modelo de avaliação. O contexto cultural do ambiente organizacional é bem mais complexo. A Avaliação de Desempenho é apenas um detalhe no conjunto das ações mal dimensionadas sobre a gestão de pessoal.

Na verdade, a Alta Administração geralmente não se compromete com nada referente a pessoal. As premissas dominantes que direcionam a ação organizacional, no Brasil, distinguem claramente - resultado e força de trabalho. As pessoas não passam de acessórios ou “mal necessário”, para complementar a realização do resultado.

Do ponto de vista da Avaliação de Desempenho, mais um equívoco se estabelece: despreparo gerencial para administrar pessoas. Parte-se do pressuposto de que um programa de treinamento gerencial, para ensinar o ritual do preenchimento do formulário da avaliação, acrescentado de alguns conselhos sobre as habilidades gerenciais necessárias para aplicar o processo, é suficiente para capacitar a gerência.

A Avaliação de Desempenho, como uma ferramenta para administrar o trabalho e o trabalhador, vai muito além do preenchimento de todos os campos de um formulário e da sua entrega pontual. Toda uma postura gerencial precisa ser desenvolvida. Os estilos gerenciais predominantes na organização e seus efeitos na administração do trabalho e das pessoas devem ser diagnosticados em profundidade, de modo a indicar uma intervenção mais efetiva

para se criar uma cultura gerencial adequada e não correr o risco de implantar a Avaliação de Desempenho em um ambiente organizacional sem as mínimas condições de absorver a filosofia do processo.

Sempre que se discute sobre Avaliação de Desempenho a questão do retomo dos resultados é colocada como um dos pontos críticos do processo. Algumas organizações, após a devolução dos formulários, as informações não são tabuladas, nem analisadas, as recomendações dos avaliadores não são atendidas e o máximo que se faz é a contagem dos pontos obtidos para aplicar a política de mérito.

O desempenho é objeto de acompanhamento contínuo, indicando as ações necessárias para corrigir desvios e/ou evitar que eles aconteçam. Como consequência, as informações sobre o processo de Avaliação de Desempenho são geradas na gerência, analisadas e utilizadas pela gerência. A Área de Recursos Humanos cabe a responsabilidade de atender, com qualidade e prontidão, as solicitações das gerências, que lhe deverão ser encaminhadas, quando necessárias.

5.2. Resultados da avaliação de desempenho

Como princípio básico, a afirmação constante em todo esse trabalho é que a Avaliação de Desempenho constitui uma ferramenta gerencial para administrar o desempenho em todas as suas dimensões, desde a negociação dos resultados esperados, a análise da capacitação profissional, as reuniões para revisão do desempenho, até planejamento das ações para corrigir desvios ou para orientar o melhor aproveitamento das capacidades das pessoas e a avaliação dos resultados obtidos.

A primeira conclusão é o reconhecimento da responsabilidade gerencial quanto a identificar e prover os meios e os recursos para o desempenho eficaz, no momento em que as

necessidades surgem. As ações sobre o desempenho não podem ter dia e hora preestabelecidos; acontecem no dia-a-dia de trabalho, como decorrência do acompanhamento e gerência do desempenho.

Essas necessidades podem ser atendidas no próprio local de trabalho pela ação direta do gerente, ou podem ser solicitadas à Área de Recursos Humanos, quando o atendimento for de sua competência. O órgão de Recursos Humanos, em seu papel de assessoria e de prestador de serviços, deverá atender, com qualidade e prontidão, as solicitações que lhe são encaminhadas.

6. A MOTIVAÇÃO NÃO VEM DE LUGAR NENHUM

As organizações hoje estão em busca de pessoas motivadas, ou seja, pessoas comprometidas, com metas bem definidas.

As organizações mais competitivas querem profissionais com visão do trabalho, como uma forma de realização profissional.

Os principais componentes das pessoas motivadas são metas bem definidas. São obstinadas e comprometidas com o caminho que traçam para si.

Para que uma motivação seja verdadeira e duradoura, ela tem que vir de dentro das pessoas, pois ninguém motiva ninguém, pois as empresas de hoje não querem mais se encarregar de motivar.

As empresas estão dispostas sim, a gastar dinheiro em programas que capacitem seus profissionais a resolver problemas específicos, tecnologia, produtividade.

A palavra do momento é o comprometimento. Os colaboradores têm que estar comprometidos e engajados com o trabalho. É o compromisso que motiva.

O trabalho serve para que possamos satisfazer as nossas necessidades.

As necessidades se dividem em quatro grupos:

- Necessidades físicas: são as mais primárias, estão relacionadas com segurança e saúde.
- Necessidades emocionais: são satisfeitas quando temos relacionamentos fortes e quando nos sentimos bem com nós mesmos (auto-estima).
- Necessidades mentais: são as que se ligam à realização intelectual e ao crescimento pessoal.
- Necessidades espirituais: a sua satisfação depende de encontrarmos atividades que dêem significado às nossas vidas e nos tornem capazes de fazer diferença no mundo. Isso só acontece se sentirmos que estamos, de alguma forma, a serviço da humanidade ou do mundo.

Nós nos sentimos plenamente realizados quando conseguimos satisfazer essas quatro necessidades.

Não há uma regra para motivar pessoas. É necessário refletir o que é importante para cada pessoa. Uma forma comum neste universo de pessoas é enxergar o trabalho.

7. PROBLEMAS QUE LEVAM A FALTA DE MOTIVAÇÃO

Quando se vê casos de projetos mal defendidos, ausência de qualquer política de apoio aos que possam perder o emprego, demissões desastradas, sentimento generalizado de injustiça, etc., essa preocupação só pode aumentar.

A falta de motivação em decorrência de mudanças na organização, se deve ao fato dos administradores, não apresentarem o porquê do projeto, o que significará a mudança para cada indivíduo. A falta de honestidade e franqueza faz com que as pessoas não se ajudem e nem se mobilizem para a mudança, não se envolvendo com o projeto.

É difícil fazer mudança radical sem dor para um determinado número de pessoas.

De maneira concreta, qual o impacto que as mudanças têm gerado sobre os profissionais e, conseqüentemente, sobre as suas ações e decisões nas organizações?

Porque os profissionais têm sido tão exigidos nos últimos anos?

Porque suas ações atuais não dão o mesmo resultado do passado?

Quando se diz que a organização deve ter flexibilidade para mudar, numa primeira instância, estamos falando que o profissional terá que desenvolver essa flexibilidade - neste momento, não basta somente o conhecimento técnico.

Será fundamental a competência emocional tão em discussão no presente. Exemplos:

- Sua auto-imagem;
- Automotivação;
- Pontos fortes e fracos e quais ações deverão ser empreendidas para superar dificuldades;
- Qual o seu comportamento sobre pressão;
- Que tipo de pressão poderá complementá-lo na organização;
- Que tipo de ambiente é mais adequado para ele;
- Quais são suas tendências pessoais para com o trabalho;
- Problemas, frustrações, stress.

Definidas as exigências comportamentais do cargo e identificadas as características comportamentais do profissional, será possível, então, compará-las e avaliar quais pontos e relevantes precisam ser desenvolvidos ou redimensionados para que seja melhorada a performance no atual contexto de mudanças.

“A estruturação do processo de mudança deve partir de uma pesquisa de satisfação considerando-se clientes, fornecedores e principalmente, os colaboradores. A idéia é mudar os processos, ouvindo a opinião das partes interessadas para após, mudar a organização e os recursos.”

Após a tabulação do processo do resultado, é possível fazer um diagnóstico da situação e partir para a realização do processo de EMPOWERMENT.

Sintomas de crise do ponto de vista organizacional: baixa produtividade, desmotivação, alienação, acidentes de trabalho, alcoolismo, perda de qualidade, etc.

Condições de trabalho inadequadas, chefias autoritárias, ausência de perspectiva profissional, pouca autonomia, são fatores que interferem na motivação e no comprometimento dos funcionários.

A mudança que causa mais choque na organização é a criação de times – equipes que autogerenciam suas atividades, dispensando a figura do chefe e o modelo de gestão por controle.

É preciso deixar claro para todos os envolvidos no processo de mudança, quais os benefícios que este trará. Geralmente o que acontece é o contrário: o clima de insegurança, medo de perder o emprego, angústia e receios tomam conta do ambiente.

Mudança de procedimento não se faz na aparência, com campanhas de motivação ou mensagens da Administração.

Novos procedimentos de comportamento importam em mudança de atitude, mas não da atitude do papel profissional só, mas sim uma mudança de idéias.

“O indivíduo tem que mudar a cabeça. E a empresa como um todo, mudará seu modo de pensar e agir.”

7.1. O que não estimula as pessoas (transmitem SAPP - De sombra, abatimento, pessimismo e prostração)

- Falta de confiança;
- Não ser ouvido;
- Falta de tempo para resolver problemas;
- Políticas burocráticas;
- Alguém resolvendo problemas por você;
- Falta de tempo para se dedicar aos assuntos importantes;
- Não saber quando está tendo êxito;
- Normas e regulamentos impostos sem consulta;
- Chefe que rouba idéias dos outros;
- Recursos insuficientes para realizar bem um trabalho;
- Crença que sua participação não faz diferença;
- Trabalho simplificado a ponto de perder o sentido;
- Pessoas tratadas exatamente da mesma maneira, como se fossem peças intercambiáveis.

8. O QUE FAZER PARA MOTIVAR

As organizações que desejam implementar um processo de mudança com êxito devem, desde o início apresentar o porquê do projeto. É preciso responder todas as perguntas acerca do que significará a mudança para cada indivíduo.

Se as pessoas não obtiverem uma resposta à pergunta – O que isso significa para mim? Elas dedicarão muito tempo e energia apenas a preocupações e boatos que nada acrescentam ao processo de mudança.

Não é aconselhável omitir as más notícias. Diga sem subterfúgios o que irá acontecer. Se tiver que demitir alguém, deixe isso claro. Comunique as pessoas que as melhorias não serão imediatas.

Toda mudança provoca uma redução temporária de energia, mas com ajuda mútua e mobilização durante o processo, consegue-se superar as dificuldades e obter bons resultados rapidamente.

As pessoas apreciarão a honestidade e a franqueza, e a organização obterá delas mais respeito e um envolvimento positivo como agentes efetivos de mudança.

Os conceitos de motivação e liderança estão sendo adaptados à nova realidade. A motivação passa pelo comprometimento da organização para com o seu profissional de participar na gestão da administração. Ele sabe que faz parte dos resultados obtidos.

A organização deve buscar (a Gestão de carreira) interna ou externamente, capacitação para gerir, em nível elevado e dentro da melhor técnica existente, qualquer tipo de transição a ser imposta a carreira dos funcionários.

A partir da riqueza intelectual, que é determinante no processo de ajustes às mudanças, que as adaptações são feitas com desembaraço e qualidades dignas do cliente.

Para que o processo de mudança seja implementado é necessário que haja entre a organização e colaboradores uma sinergia organizacional.

A motivação gerada a partir de um comprometimento com si mesmo e com o seu trabalho. E a abertura às mudanças, considerada como a internalização da própria condição humana, enquanto ser inacabado e em constante mutação.

A motivação é interna, inerente ao ser humano.

Incentivo é um estímulo externo que vai agir no ser humano e provocar a motivação (aspectos inativos, educação/valores, fatores ambientais).

Enfim uma organização ágil, flexível, seria aquela que percebesse:

1. A necessidade humana de SENTIDO: nenhuma ação é efetiva se não fizer sentido para quem a executa.
2. A necessidade de um mínimo de FISCALIZAÇÃO: que seja normalmente aceita e assumida por todos sem necessidade de controle exacerbado ou pressão.
3. A necessidade de REFORÇO POSITIVO: fazer os funcionários sentirem-se importantes e vencedores em algum sentido.
4. O grau em que as ATITUDES E CRENÇAS moldam o indivíduo, e não o inverso: é preciso observar como as crenças e formas de pensamento veem moldando hábitos e comportamentos, para compreendê-los e, aí sim, propor mudanças.
5. CRIAR AS CONDIÇÕES PARA A MUDANÇA: sem imposições, pois se o indivíduo não muda, a organização também não muda.
6. A noção de que a organização, principalmente a bem sucedida, constitui um UNIVERSO PECULIAR, PRÓPRIO: uma cultura.
7. A noção de uma via de EVOLUÇÃO PLANEJADA, MAS IMPREVISÍVEL.

8.1. O que estimula as pessoas (transmitem ZAPP - zênite, ânimo, persistência, e poder)

- Ter sonho e fazer todo o possível para torná-lo realidade;
- Acreditar em seu potencial de realização e lutar para que ele torne realidade;
- Entender que a vida é repleta de oportunidades e que é possível realizá-las;
- Manter a auto-estima;
- Poder pedir idéias, sugestões e informações para solucionar problemas;
- Poder receber apoio sem perder responsabilidade;
- Ser informado do que acontece ao redor de si;

- Trabalhar em equipe;
- Poder tomar decisões compartilhadas;
- Poder assumir responsabilidades;
- Sentir-se bem com o que faz.

CONCLUSÃO

Uma verdadeira revolução se processa no interior das organizações que estão se modernizando, com a criação e a experimentação de novos modelos de gestão organizacional. A revisão crítica do modelo taylorista, que vem imperando há duzentos anos, estão na ordem do dia. Dogmas considerados inabaláveis, tais como hierarquia rígida, comando centralizado, distribuição controlada do poder e da autoridade, divisão do trabalho por especialização, individualismo e competitividade interna, estão fragilizados e incapazes de responder às necessidades de integração, de visão correta dos processos de trabalho, de relações internas mais abertas, de veiculação de informações em todos os níveis e direções.

A evidência dessa dinâmica organizacional é tão forte que as organizações que ainda resistem com estruturas arcaicas são obrigadas a criar mecanismos que se sobrepõem a tais estruturas, com a criação de grupos de trabalho, comitês permanentes ou eventuais, excesso de reuniões, encontros formais de gerentes, numa demonstração clara de que as questões e soluções empresariais saem do domínio particular do dono da empresa, ou do especialista, ou de uma unidade da organização, para ser compartilhadas pelo grupo multifuncional e interdependente, permeando, portanto, toda a organização.

Atualmente as empresas necessitam cada vez mais implantar o sistema de motivação, pois estão exigindo que seus colaboradores sejam capazes de executarem várias tarefas, isto é, que sejam polivalentes para que se alcance um objetivo comum.

A globalização e o conseqüente aumento da concorrência de empresa com empresa, país com país, a privatização, a terceirização, a busca pela qualidade e a informatização são os “ventos” deste furacão que está mudando irreversivelmente a maneira de trabalho e de vida. Na base de todas as crises está a crise de valores humanos. Aquelas que estão firmes são jogadas para fora do sistema e os que sobrevivem aos ventos são lançados uns contra os

outros, em bolos de interação como obrigação de estabelecer novas regras de jogos e novas formas de relacionar-se com outros e com a natureza.

Aqueles que se preparam conscientemente para um futuro melhor só têm a ganhar. Se o futuro for melhor, eles estarão realmente preparados. Se for pior, estarão em melhores condições que aqueles que não se preparam.

Então, como vamos fortalecer as organizações e os indivíduos? É necessário trabalhar de maneira mais profunda os alicerces da nossa visão de mundo. Não é possível ter uma organização excelente, dinâmica, que busca resultados positivos se o comportamento se encontra perdido.

Os melhores planos ficam no arquivo se não envolventes e inspiradores da cooperação do componente humano. A soma das mentes de todos é justamente o que produz o ambiente de trabalho, que pode ser produtivo ou não. E não é suficiente possuir apenas habilidades técnicas e organizacionais. Habilidades em lidar e motivar os seres humanos com respeito, e administrar a vida interna é o novo desafio.

Enfim, sensatez, visão, sensibilidade, cooperação, efetividade, respeito e auto-administração são os valores que devem ser trabalhados dentro do indivíduo para que as empresas possam ser competitivas diante do atual cenário mundial.

E é a competência humana, o fator estratégico emergente para fazer funcionar com sucesso o empreendimento organizacional moderno, à qual se submete e se subordina, inclusive, a tecnologia mais avançada, e por isso, cabe à organização acompanhar o desenvolvimento de seus funcionários.

A maneira bastante eficaz de operacionalizar este acompanhamento é fazendo uso do processo de Avaliação de Desempenho que, observados e obedecidos os detalhes já abordados anteriormente neste trabalho, terá resultado coerente às expectativas da empresa.

Bem implantado e com um bom acompanhamento, o processo de Avaliação de Desempenho oferece subsídios que, depois de analisados, servem de base à tomada de decisões que levam ao aprimoramento do desempenho dos funcionários, e isso é de suma importância para a sobrevivência da organização.

Concluimos que a motivação está diretamente relacionada com o desempenho dos colaboradores: quanto mais motivados, melhor é o desempenho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo : Atlas, 1981.
- ALDERFER, Clayton. **Como motivar pessoas na empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro : Ediouro, 1984
- ALENCAR, Eunice M. L. **A gerência da criatividade**. São Paulo : Makron Books, 1996.
- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada à Administração: uma introdução a psicologia organizacional**. São Paulo : Atlas, 1989.
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo : Atlas, 1970.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. São Paulo : Atlas, 1996.
- _____. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo : Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro : Campus, 2000.
- _____. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro : Campus, 1999.
- DAVIS, Keith & NEWSTRON, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo : Livraria Pioneira, 1992.
- DECIDIR a Revista de quem decide. Rio de Janeiro, Now rio marketing editorial e Publicidade, jan/out. 1996.
- EDISON, Tomas. citado em RAUDSEPP, Eugene. What the executive should know about creating and selling ideas, p.35, 1986.
- FANGE, Eugene K. Von. **Criatividade profissional**. Rio de Janeiro : Vozes, 1972.
- FATOR RH - O Jornal. Porto Alegre - RS, Rosário & Rossí Ltda, ano VI, n. 55 a 62, 1996.
- KRAUSZ, Rosa R. **O poder, organizações, empresa & gerentes**. São Paulo: Nobel, 1991.
- MAGER, Robert F., Pipe, Peter. **Análise de problemas de desempenho**. Porto Alegre : Globo, 1979.

- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 4. ed. ver. E ampl. São Paulo : Atlas, 1995.
- MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1995.
- MOSCOVICI, Feia. **Desenvolvimento interpessoal treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: Livros Téc. e Científicos, 1978.
- NOVAES, Maria Helena. **Psicologia da criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1972.
- PONTES, B. R. **Administração de cargos e Salários**. São Paulo : TR, 1996.
- RAUDSEPP, Eugene. **Arte de apresentar idéias novas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986.
- READ, Herbert. **Arte e alienação. Redenção do robot**. Buenos Aires: Proueccion, 1967/1968.
- SACHS, Randi Toler. **Como avaliar o desempenho e a produtividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- SMITH, Dayle M. **Como motivar pessoas na empresa**. Rio de Janeiro: Ediouro 1994.
- TAYKOR, Calvin W. **Criatividade progresso e potencial**. São Paulo: Ibrasa, 1994.
- WALTON, R. E. **From control to commitment ia the work place**. Harward Business Review, Boston, mar/abr, 1985.
- WELLINS, Richard S., BYHAM, Wilhiam C. & WILSON, Jeanne M. **Equipes zapp!** Rio de Janeiro : Campus, 1994.