

# NOVAS ABORDAGENS DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: IDENTIFICAÇÃO DO NÍVEL DE CONHECIMENTO E UTILIZAÇÃO

Márcia Zampieri Grohmann

Universidade Federal de Santa Maria. Rua Floriano Peixoto, 1184 – sala 501.

Santa Maria – RS CEP 97 015-372 [marciazg@sma.zaz.com.br](mailto:marciazg@sma.zaz.com.br)

Projeto do Posto e de Sistema de Organização do Trabalho – Gerência de Pessoas

**ABSTRACT:** One of the most important focuses of a company that intends to survive and to be competitive, should be the capacitation, training and employees' motivation. The human resources are very important to the organizations and, because of that, the subject Motivation comes deserving prominence in the managerial scenery. This theme has been very researched and these theories are being questioned thoroughly. The objective of this paper is clarify some things about this subject, demonstrating what really is motivation, distinguishing two different terms that a lot of times are confuses (Motivation and Conditioning) and pointed out some of the news motivation's theories. Finally, this paper identified which the knowledge level of these new theories in 85 companies and if these companies are using or not these theories. Was possible to conclude that the knowledge about these theories is high but these uses are still shy.

**KEYWORDS:** motivation, new theories, knowledge

**RESUMO:** Um dos focos indispensáveis de uma empresa que pretende sobreviver e ser competitiva deve ser a capacitação, treinamento e motivação constante de seus funcionários. Devido à importância dos recursos humanos como diferencial competitivo o assunto Motivação vem merecendo destaque no cenário empresarial. Este tema tem sido bastante pesquisado e as teorias existentes já foram e continuam sendo amplamente questionadas. O intuito deste estudo é levantar alguns esclarecimentos acerca do assunto em questão, demonstrando o que vem a ser motivação, distinguindo dois termos distintos que muitas vezes são confundidos (Motivação e Condicionamento) e enfocar algumas das novas abordagens sobre motivação nas organizações (Logoterapia, Empowerment, Coaching, Qualidade de Vida no Trabalho e Inteligência Emocional). Por fim, identificou-se qual o nível de conhecimento e de utilização destas novas abordagens por parte de oitenta e cinco empresas gaúchas. Com estas dados foi possível concluir que os índices de conhecimento são altos mas que os de utilização ainda são tímidos.

# 1 INTRODUÇÃO

A base de qualquer trabalho com os funcionários de uma empresa deve ser a conscientização, o envolvimento e o comprometimento de todos na organização, pois os funcionários constituem uma poderosa vantagem competitiva de uma empresa frente a suas concorrentes. Mas, a grande barreira a ser superada reside no fato de que para qualquer funcionário realizar um bom trabalho é necessário saber, poder e querer fazê-lo.

*Saber fazer* é uma questão de conhecimento, habilidade ou atitude, o que é desenvolvido através do treinamento. *Poder fazer* é uma questão de ter e poder usar os recursos necessários. E *querer fazer* é uma questão volítica que depende do estado de espírito, ânimo e satisfação em realizar o trabalho, ou seja, depende da motivação do trabalhador.

Devido a isto, um dos focos indispensáveis de uma empresa que pretende sobreviver e ser competitiva deve ser a *capacitação, treinamento e motivação* constante de seus funcionários.

A capacitação e o treinamento são variáveis controláveis, sob as quais a organização tem poder e controle. Mas a motivação é uma variável incontrolável que depende muito mais do trabalhador do que da organização e, por isto, exige uma atenção maior por parte dos administradores. Assim, a motivação precisa ser constantemente estimulada para que os trabalhadores queiram liberar seu potencial e, conseqüentemente, aumentem sua eficiência e eficácia.

Pela importância dos recursos humanos como diferencial competitivo o assunto Motivação vem merecendo destaque no cenário empresarial. Este tema tem sido bastante pesquisado e as teorias existentes já foram e continuam sendo amplamente questionadas.

O intuito deste estudo é levantar alguns esclarecimentos acerca do assunto em questão, demonstrando o que vem a ser motivação, distinguindo dois termos distintos que muitas vezes são confundidos (Motivação e Condicionamento) e focar as novas abordagens sobre motivação nas organizações. Por fim, busca-se identificar qual o nível de conhecimento e de utilização destas novas abordagens por parte de algumas empresas gaúchas.

## 2. MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Muitas vezes os termos motivação e satisfação são utilizados como sinônimos no contexto empresarial. Ou seja, subentende-se, erroneamente, que uma pessoa motivada encontra-se satisfeita

e vice-versa. Para estabelecer a distinção entre estes dois termos é interessante recorrer à opinião de um renomado estudioso do comportamento humano nas organizações: Archer.

ARCHER (1978) estabelece uma clara distinção entre os fatores que motivam o empregado e aqueles que geram satisfação no trabalho. Tal distinção resume-se ao fato de que a motivação pode ser entendida como uma inclinação para uma ação orientada ao atendimento de uma necessidade e a satisfação, por sua vez, é o estado de conforto obtido com o atendimento dessa necessidade. Por exemplo, quando uma pessoa encontra-se faminta é motivada a buscar alimento para saciar sua fome e, após alimentar-se, estará satisfeita.

Partindo deste raciocínio, Archer conclui que ninguém é capaz de motivar outra pessoa. O máximo que se pode fazer é satisfazer ou não satisfazer as necessidades de um indivíduo. As necessidades são intrínsecas ao ser humano e é impossível “criar” novas necessidades; somente é possível “despertar” necessidades que se encontram latentes.

Completando tal pensamento, LAWRENCE & LORSH (1972, p.2-3) afirmam: “Nós tendemos a pensar em organizações como tendo objetivos, mas este não é literalmente o caso. As pessoas têm objetivos; as organizações não os têm”.

Conclui-se, desta forma, que a motivação representa o impulso que guiará o comportamento do indivíduo no sentido da satisfação de certas necessidades (ou motivos). As necessidades são intrínsecas e variam de pessoa para pessoa e um dos maiores desafios das organizações é tentar identificar tais necessidades e fornecer, dentro do possível, os meios para satisfazê-las.

### **3. DISTINÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E CONDICIONAMENTO**

Uma das principais distorções referentes ao assunto motivação no trabalho é o desconhecimento da existência de dois tipos distintos de comportamento humano. Estes comportamentos são a Motivação e o Condicionamento. Como salienta BERGAMINI (1983, p.26): “a falta de percepção dessa diferença redundará num dos mais significantes problemas quanto ao entendimento do verdadeiro fenômeno da motivação humana”.

Salienta-se, porém, que tanto a Motivação como o Condicionamento são de fundamental importância para o sucesso organizacional. De forma alguma pretende-se enfatizar que o Condicionamento seja prejudicial ao ser humano e às organizações, muito pelo contrário, ao longo de décadas, ficou provado que o Condicionamento é a forma mais utilizada e, em muitos casos, a mais adequada para que se consiga obter dos trabalhadores o comportamento desejado.

Para realizar tal distinção, utilizou-se como base o estudo de Frederick Herzberg. Suas principais conclusões estão demonstradas, de forma esquemática, na figura que segue:

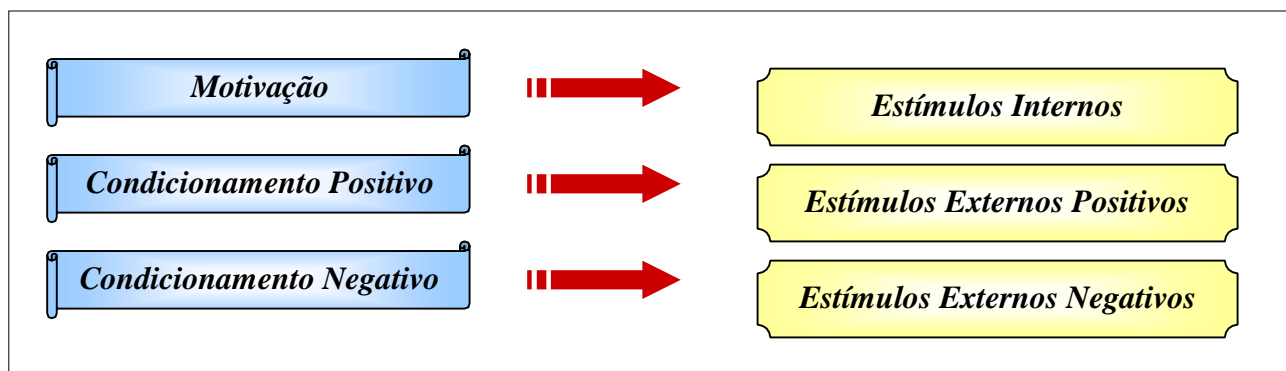


FIGURA 01 – Distinção entre Motivação e Condicionamento

Em suma, HERZBERG afirma que existem três tipos distintos de ações comportamentais. O primeiro é o *Condicionamento Negativo* (físico ou psicológico) que baseia-se em *estímulos externos negativos*, ou seja, punições que o indivíduo receberá caso seu comportamento desvie-se das ações desejadas. Assim, as pessoas não agem buscando um objetivo, mas evitando certas punições. O segundo é o *Condicionamento Positivo* que é desencadeado por *estímulos externos positivos*; isto é, o indivíduo comporta-se de maneira tal que possa atingir certos objetivos, mas não porque deseja e sim porque receberá certas recompensas. Por fim, o último tipo de ação comportamental é a *Verdadeira Motivação* que é desencadeada por *estímulos internos* que se relacionam com as necessidades individuais. Assim o indivíduo busca certos objetivos por vontade própria, simplesmente porque sente o desejo de atingi-los e não porque irá obter recompensas.

Conclui-se, então, que o *Condicionamento* caracteriza-se pelo *fornecimento de fatores externos* para a surgimento de um comportamento e a *Motivação*, pelo *fornecimento de fatores internos*.

## 4. NOVAS ABORDAGENS MOTIVACIONAIS

A propagação do tema motivação humana e as comprovações de que o trabalhador motivado pode vir a ser um dos grandes diferenciais de uma organização, levou à superutilização do tema. A motivação humana passou a ser vista como uma “fórmula mágica” capaz de solucionar a maioria dos problemas organizacionais, conseqüentemente, um grande número de pessoas passaram a interessar-se pelo assunto e as confusões e distorções tornaram-se generalizadas.

Devido ao crescente interesse e utilização de instrumentos motivacionais visando obter dos trabalhadores ações comportamentais condizentes com os objetivos organizacionais, os estudos sobre a motivação no trabalho difundiram-se exorbitantemente.

Principalmente a partir da década de 80, surgiram diversas abordagens, importadas de diferentes campos do conhecimento, com o intuito de melhorar o desempenho do trabalhador através do incremento de sua motivação. Muitos desses novos estudos não possuem respaldo científico, são métodos e conselhos baseados em opiniões, vivências e hipóteses.

Abordar-se-á apenas as consideradas como mais importantes e difundidas, que são: Logoterapia, Qualidade de Vida no Trabalho, Inteligência Emocional e Empowerment.

## 4.1 LOGOTERAPIA

Dentre as novas abordagens que enfocam o aspecto motivacional no trabalho, a Logoterapia é a mais antiga e menos difundida e utilizada no Brasil.

Surgiu em 1939 durante a Segunda Guerra Mundial, quando o psicoterapeuta Victor Frankl esteve preso no campo de concentração de Auschwitz. Neste período, observando seu próprio comportamento e o dos outros presos, FRANKL (1952) percebeu que um grande número de prisioneiros, os que não sucumbiram aos horrores nazistas, possuíam um comportamento semelhante: utilizavam suas capacidades interiores para transporem os obstáculos e tentavam, dentro do possível, manter a mínima dignidade e não renunciar ao sentido da vida.

Embasado nesta experiência, fundou a Logoterapia (ou Terceira Escola Vienense de Psicoterapia) que possuía como premissa básica que: a principal preocupação da pessoa humana não consiste em obter prazer ou evitar a dor, mas em ver um sentido em sua vida.

Esta premissa básica é explicada por FRANKL da seguinte forma:

Ao declara que o ser humano é uma criatura responsável e precisa realizar o sentido potencial de sua vida, quero salientar que o verdadeiro sentido da vida deve ser descoberto no mundo e não dentro da pessoa humana... Ela denota o fato de que o ser humano sempre aponta e se dirige para algo ou alguém diferente de si mesmo – seja um sentido de realizar ou outro ser humano encontrar. Quanto mais a pessoa esquecer de si mesma – dedicando-se a servir uma causa ou amar outra pessoa – mais humana será e mais se realizará (FRANKL, 1987, p.127).

Assim, a Logoterapia prega que a principal força motivadora no ser humano é a busca do sentido. Sentido este, que divide-se, segundo FRANKL, em: o *sentido supremo*, caracterizado pela missão que o indivíduo possui para toda sua vida; e o *sentido momentâneo*, que representa o significado específico para um determinado período de vida.

Como a busca do sentido da vida é a principal força motivadora, também é o grande questionamento e desafio do ser humano. Para o indivíduo que conhece o seu sentido supremo, cada momento de sua vida é utilizado para a busca deste sentido. Já, o indivíduo que possui apenas consciência de seu sentido momentâneo, sente-se motivado por vários objetivos e desafios que a vida lhe apresenta.

Cabe assim, segundo FRANKL (1952, p.153), transpor a busca do sentido para o ambiente organizacional, a questão central transforma-se em: “De que maneira o trabalho faz parte do sentido que a pessoa traçou para si?”. O próprio autor responde, em parte, esta questão ao afirmar que:

Enquanto os valores criadores ou sua realização ocupam o primeiro plano na missão da vida do homem, o campo de sua realização concreta coincide, em geral, com o do trabalho profissional... O importante não é, de modo algum, a profissão que se exerce, mas o modo como se exerce; é de nós mesmos, e não d profissão concreta, que depende que se faça valer no nosso trabalho esse algo pessoal e específico que dá um caráter único e insubstituível à nossa existência, e com ele, um sentido para a vida (FRANKL, 1952, p. 153-154).

Logo, para facilitar ao ser humano compreender de que maneira poderá encontrar no trabalho um meio para concretizar o significado de sua existência, tal autor sugere que as organizações, por meio de seus administradores, devem estimular a busca do significado do trabalho através da formação de equipes. As equipes devem perceber a razão maior da existência da organização pois, a percepção de que o trabalho possui um significado que transcende a execução de uma determinada tarefa confere um sentido ao trabalhador. Porém, o autor enfatiza que o ideal, entretanto, é que os trabalhadores possuam um sentido próprio e que o mesmo vá de encontro ao sentido da organização.

A Logoterapia enfocou um aspecto fundamental à motivação, até então esquecido: a importância do sentido na busca da auto-realização. Ou seja, fazer algo em prol de um sentido torna os indivíduos tão motivados que poderão esquecer, até mesmo, suas necessidades básicas. Partindo desta premissa, FRANKL explica os casos de pessoas que, em prol de um ideal (ou sentido), submetem-se à fome, à insegurança, ao isolamento e ao cárcere e, contrapõem-se à Hierarquia das Necessidades de Maslow.

Este autor defende que só será possível fornecer estímulos externos que motivem os trabalhadores quando os mesmos não souberem ou não tiverem consciência de qual é o sentido de suas vidas.

Conclui-se, então, que para a Logoterapia o indivíduo encontra-se em busca da **realização do sentido** (ou missão) de sua vida e, é este sentimento que guiará seu comportamento. A realização deste sentido é muito mais importante do que qualquer necessidade humana (até mesmo do que as fisiológicas) e constitui-se na maior fonte de motivação.

Cabe assim, às organizações auxiliarem seus funcionários a encontrarem um sentido para suas vidas e, dentro do possível, realizar uma interação entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais que embasam-se neste sentido.

## 4.2 EMPOWERMENT

No início da década de 90, como decorrência do surgimento da Qualidade Total, surge, no Brasil, uma filosofia administrativa que já vinha sendo utilizada nos Estados Unidos há mais de uma década, trata-se do Empowerment.

Não existe, em português, uma expressão adequada para traduzir o sentido do Empowerment, mas a idéia que predomina quando se aborda tal conceito é a do trabalho com a energização de grupos e equipes. Devido a isto, utiliza-se o termo Energização como sinônimo para Empowerment.

O Empowerment é um conceito moderno da área da psicologia industrial, criado por William BYHAM (1992) para motivar os indivíduos no trabalho. Esta filosofia trata de colocar as pessoas em primeiro lugar, estimular o uso de novas técnicas gerenciais e valorizar a interação entre as pessoas.

Para o sucesso do Empowerment, cada funcionário da empresa deve passar a ser responsável pelo resultado final do trabalho e ganhar poder para solucionar problemas que antes dependiam exclusivamente das chefias. Ou seja, o Empowerment reconhece o valor dos funcionários e propaga a necessidade de delegar-lhes suficiente poder de decisão e responsabilidade para que possam desempenhar suas tarefas e resolver seus problemas sozinhos.

Resumidamente, o Empowerment enfatiza que o indivíduo terá e manterá a energia Zapp! se a mesma se desenvolver em dois níveis: energização individual e energização de equipes. Porém, em ambas ocasiões, os aspectos a serem trabalhados para a energização do trabalhador são os mesmos: direção, recursos, conhecimento e apoio.

O método proposto por BYHAM enfoca que para “zappear” os funcionários os administradores deverão atuar, primeiro, em nível individual e que, somente após o grau de energização individual estar alto, deve-se partir para a energização de equipes.

À *energização individual* é necessário:

→ *Direção*: é necessário que os funcionários saibam “o que fazer” e, para isto, a organização deverá, constantemente, atualizar seu planejamento para que as metas da empresa, de cada departamento e de cada funcionário estejam claramente definidas.

- *Recursos*: é necessário que os funcionários disponham de todos os recursos necessários para o cumprimento da tarefa.
- *Conhecimento*: para que as tarefas possam ser delegadas com sucesso, os administradores devem certificar-se de que o funcionário está apto a executá-la.
- *Apoio*: este deve ser o aspecto mais ressaltado para o sucesso do Empowerment. Três princípios básicos devem ser seguidos pelos administradores para que apoiem a energização de seus subordinados:
  - mantenha a estima do empregado;
  - ouça e responda com empatia;
  - peça ajuda para solucionar o problema.

Estes princípios, se foram seguidos corretamente, forma a “alma” da energia Zapp!: dê apoio sem tirara a responsabilidade. Ou seja, delegar a maior quantidade de tarefas possíveis, sempre fornecendo todo o apoio necessário para que os trabalhadores possam realizá-las com eficiência e eficácia.

Segundo BYHAM (1992, p.117): “é difícil aumentar o nível de Zapp! individualmente. Só se pode zappear o indivíduo até certo ponto”. Assim, há um momento em que deve-se dar prioridade a energização de equipes semi-autônomas ao invés da energização individual pois, “uma equipe zapeada é mais produtiva que um grupo de indivíduos zapeados” (p.118).

Para a *energização de equipes semi-autônomas* os administradores devem focar a direção, os recursos, o conhecimento e o apoio da seguinte forma:

- *Direção*: a missão e os objetivos da equipe devem ser estabelecidos por todos seus integrantes e receberem o aval de todos.
- *Recursos*: além de providenciar todos os materiais, ferramentas e informações à equipe, deve-se providenciar, também, local adequado e tempo livre para as reuniões da equipe.
- *Conhecimento*: ao montar uma equipe é fundamental que todos os seus membros recebam treinamentos especiais, principalmente no que tange às habilidades humanas como conviver e interagir em equipe, resolver problemas de conflitos individuais e guerras de poder, conduzir reuniões e torná-las produtivas e, principalmente, como conseguir consenso para resolver problemas. Porém, as habilidades técnicas também devem ser treinadas e, segundo o autor, o melhor momento para que ocorra este tipo de treinamento é quando, efetivamente, houver a sua



necessidade, ou seja, o que foi aprendido na teoria deve ser, imediatamente, colocado em prática.

→ *Apoio*: é necessário haver um contínuo monitoramento das atividades desenvolvidas pelas equipes para que, constantemente, o rumo a ser tomado seja indicado, o desempenho seja avaliado e o auxílio necessário seja prestado. Entretanto, este monitoramento não deve se estender a outras atividades pois, é fundamental, para o sucesso do trabalho em equipe, a autonomia.

O Empowerment reforça o que McGregor propagou com a Teoria Y, a importância de conceder aos funcionários responsabilidades e autoridade para que o trabalho torne-se desafiante e, assim, seja fonte de motivação. Portanto, as organizações devem fornecer a seus trabalhadores incentivos internos que possibilitem a satisfação das necessidades de estima e auto-realização ou, segundo Herzberg, dos fatores motivacionais.

BYHAM presta, também, grande contribuição ao assunto motivação no trabalho ao focar a grande importância da liderança e da comunicação como fatores preponderantes à manutenção e elevação da motivação e energização dos funcionários.

Contudo, um dos principais benefícios do Empowerment é a viabilização e a propagação da importância do trabalho em equipe, item obrigatório para a busca e manutenção de elevados padrões de qualidade, como salienta BINGHAM:

Muitos especialistas vêm enfatizando o papel das equipes na busca da melhoria contínua da qualidade, que é condição fundamental da Gestão da Qualidade Total. Já é indiscutível que elas sejam chamadas de times de projeto de qualidade ou grupos de melhoria da qualidade, por facilitar a mudança de um sistema de trabalho tradicional para um sistema de trabalho de alto desempenho (BINGHAM, apud MORRIS & HAIGH, 1997, p.62).

### **4.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

No Brasil, a filosofia da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um assunto relativamente novo, surgido no início da década de 90. Porém, em países desenvolvidos como o Canadá, Estados Unidos, França e Suécia tal assunto vem sendo abordado a décadas.

O conceito de QVT difundiu-se em nosso país após a propagação da QT. Nas empresas que obtiveram sucesso em seus PQT, constata-se que houve uma mobilização envolvendo todas as pessoas da empresa, pois: todos devem sentir-se responsáveis pela qualidade. Sendo assim, uma das palavras chaves para o sucesso da QT é a participação.

Assim, surge o crucial questionamento:

Como conseguir a tão desejada Participação, pedra angular da qualidade, produtividade e competitividade? Deve-se ir além da simples constatação de que a participação é importante. É preciso que se busque o maior conhecimento possível para responder a questões-chaves, tais como: O que move o homem? O que mobiliza o indivíduo? O que leva a envolver-se, comprometer-se? Que fatores concorrem para a melhoria de sua QVT, elevando o seu nível de satisfação e participação” (FERNANDES, 1996, p.29).

É para tentar sanar tais dúvidas que surgiu a filosofia (ou tecnologia) da QVT. A QVT, segundo Fernandes, é uma ciência comportamental que trata, especificamente, de aspectos ligados ao bem estar das pessoas em situação de trabalho e preconiza investimentos nos fatores que se refletem de maneira decisiva na qualidade de vida do trabalhador.

A expressão QVT não apresenta consenso em sua definição, pessoalmente acredito que a melhor definição existente é a de CARNEIRO:

QVT é ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade. Ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que as pessoas querem, o que as pessoas pensam... e utilizar ao máximo sua potencialidade é desenvolver as pessoas e procurar criar condições para elas, em se desenvolvendo, consigam desenvolver a empresa (CARNEIRO, apud FERNANDES, 1996, p.38).

Em suma, os programas de QVT buscam criar uma organização mais humanizada através do aumento da satisfação dos trabalhadores.

Há diversos modelos teóricos que indicam quais os critérios fundamentais à QVT e, conseqüentemente, quais os aspectos que devem ser enfocados pelas organizações para obter a satisfação dos trabalhadores. Fernandes destaca os modelos teóricos de Westley (1979), Werther & Davis (1983), Belanger (1973) e Walton (1973) como sendo os principais.

Considero o modelo de Walton o mais completo pois, o autor, além de ser professor da *Harvard Business School* e possuir grande experiência na implantação de programas de QVT em diversas organizações, considerou vários questionamentos mais profundos para elaborá-lo Alguns destes questionamentos foram:

Como deveria a QVT ser conceituada e como ela pode ser medida?; Quais são os critérios apropriados e como eles são interrelacionados?; Como cada um é relacionado à produtividade?; São estes critérios uniformemente destacados em todos os grupos de trabalho? (WALTON, apud, RODRIGUES, 1996, p.36).

Partindo destes questionamentos o autor identificou oito categorias conceituais, ou critérios de QVT, que demonstram, de forma sucinta, quais os aspectos que devem ser levados em consideração pelas organizações que desejam colaborar para a satisfação profissional de seus funcionários.

Estes oito critérios são definidos por FERNANDES (1996, p.48-52) da seguinte forma:

→ *Compensação Justa e Adequada*: identifica a QVT em relação à remuneração recebida pelo trabalho realizado.

- *Condições de Trabalho*: mede a QVT tomando por parâmetro às condições existentes no local de trabalho.
- *Uso e Desenvolvimento de Capacidades*: mensura a QVT em relação às oportunidades que o empregado tem de aplicar seus conhecimentos e aptidões profissionais.
- *Oportunidade de Crescimento e Segurança*: mede a QVT baseando-se nas oportunidades que a organização possibilita para o desenvolvimento e o crescimento pessoal de seus funcionários e para a segurança no emprego.
- *Integração Social na Organização*: identifica a QVT através do grau de integração social existente na instituição.
- *Constitucionalismo*: tem por finalidade medir o grau da QVT pelo cumprimento, por parte da organização, dos direitos dos empregados.
- *Trabalho e Espaço Total de Vida*: mensura o equilíbrio entre a vida pessoal do empregado e a vida no trabalho.
- *Relevância Social da Vida no Trabalho*: visa mensurar a QVT através da percepção do empregado em relação à responsabilidade social da instituição na comunidade, à qualidade de prestação dos serviços e ao atendimento a seus empregados.

Salienta-se que, embora não se desconheça a diversidade das necessidades pessoais, os critérios apontados por Walton são intervenientes na QVT da maioria dos trabalhadores. Quando tais critérios não são corretamente gerenciados os níveis de satisfação dos trabalhadores deixa muito a desejar, repercutindo, diretamente, nos desempenhos individuais e, conseqüentemente, no desempenho organizacional.

Assim, uma das principais dificuldades para implantar adequadamente a QVT no ambiente organizacional é: “ a grande diversidade das preferências humanas e das diferenças individuais dos valores pessoais e o grau de importância que cada trabalhador dá as suas necessidades” (QUIRINO & XAVIER, apud FERNANDES, 1996, p.47). Decorre deste fato, a grande interação existente entre QVT e a motivação no trabalho.

FERNANDES (1996) resume em quatro pontos os elementos-chaves da QVT. Aspectos que precisam ser trabalhados para facilitar a motivação e satisfação dos trabalhadores, tais aspectos são:

- A idéia de resolução de problema envolvendo membros da organização de diferentes níveis;
- Reestruturação da natureza básica do trabalho, incluindo enriquecimento do trabalho, uso de grupos de trabalho autônomo e o redesenho do sistema técnico e fluxos de trabalho voltados para o auto-envolvimento;

- Inovação dos sistemas de recompensas, que promoverá um clima diferente na organização;
- Melhoria no ambiente de trabalho, incluindo mudanças nas horas de trabalho, condições, regras e meio ambiente físico, entre outros.

Conclui-se, desta forma, que a principal contribuição da QVT é a de reforçar aspectos abordados por outras teorias pois, sua grande inovação foi adaptar estes aspectos à QT.

Relacionando a QVT com a motivação pode-se afirmar que tal abordagem prega a importância tanto dos incentivos externos como dos incentivos internos pois, considera que pouco resolve atender-se apenas para fatores físicos (externos) se os aspectos psicológicos e sociológicos (internos) interferem igualmente na motivação e satisfação dos indivíduos.

#### 4.4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Daniel GOLEMAN (1995) renomado psicólogo norte americano que, apesar de não Ter sido o precursor da Inteligência Emocional (IE), foi e responsável por sua disseminação na Brasil, enfoca que os sentimentos e, conseqüentemente, as emoções, foram tão desprezadas pela psicologia científica que geraram uma grande lacuna na tentativa de compreender o comportamento humano. Foi por este motivo que surgiram os numerosos livros de auto-ajuda, recheados de conselhos bem-intencionados baseados em opiniões, hipóteses e experiências mas, sem nenhuma base científica.

A abordagem da IE foi desenvolvida para preencher tal lacuna, ou seja, analisar de forma científica o reflexo que os sentimentos e emoções tem no comportamento humano. Conforme observa GOLEMAN (1995, p, II) hoje, é a ciência, mais especificamente, a neurociência que difunde a importância das emoções pois, “se dermos mais atenção à IE o futuro será melhor”.

Pode-se definir IE como:

A inteligência Emocional é a capacidade de sentir, entender e aplicar eficazmente o poder e a perspicácia das emoções como uma fonte de energia, informação, conexão e influência humanas (COOPER & SAWAF, 1997, p.xviii).

Segundo GOLEMAN, a IE:

... propõe um desafio aos que defendem uma visão estreita da inteligência, afirmando que o QI é um dado genético que não pode mudar com a experiência de vida, e que nosso destino é em grande parte determinado por essas aptidões. Esse argumento ignora a questão mais desafiante: o que *podemos* mudar para ajudar nossos filhos a se darem melhor na vida? Que fatores entram em jogo, por exemplo, quando pessoas de alto QI malogram e as de QI modesto se saem surpreendentemente bem? Eu diria que a diferença muitas vezes está nas aptidões aqui chamadas de *inteligência emocional*, que incluem autocontrole, zelo e persistência, e a capacidade de nos motivar a nós mesmos (GOLEMAN, 1995, p.12).

Assim, um dos principais aspectos da IE é a tentativa de acabar com o antigo mito de que o sucesso ou o fracasso pessoal e profissional depende, quase que exclusivamente, do Nível de Quociente de

Inteligência (QI) que a pessoa possui. Segundo GOLEMAN (1995, p.46) “o QI contribui com cerca de 20% para os fatores que determinam o sucesso na vida, o que deixa 80% à outras forças”. Tais forças variam desde à classe social do indivíduo até a sorte que o mesmo possui porém, há outras características importantes dentro destes 80%.

Estas outras características é o que se denomina de Quociente de Inteligência Emocional (QE), ou seja: talentos com a capacidade de motivar-se e persistir diante de frustrações, controlar impulsos e adiar a satisfação, administrar o próprio estado de espírito e impedir que a aflição prejudique a capacidade de pensar, criar empatia e saber esperar.

Conforme destaca SALOVEY, a IE engloba cinco domínios principais que devem ser trabalhados para que a IE seja desenvolvida ou elevada, estes domínios são:

1. *Conhecer as próprias emoções*: Autoconsciência – reconhecer um sentimento *quando ele ocorre* – é a pedra fundamental da IE... a capacidade de controlar sentimentos a cada momento é crucial para o discernimento emocional e a autocompreensão. A incapacidade de observar nossos verdadeiros sentimentos nos deixa à mercê deles. As pessoas de maior certeza sobre os próprios sentimentos são melhores pilotos de suas vidas, tendo um sentido mais preciso de como se sentem em relação a decisões pessoais, desde com que se casar a que emprego aceitar.
2. *Lidar com emoções*: Lidar com sentimentos para que sejam apropriados é uma aptidão que se desenvolve na autoconsciência. É a capacidade de confortar-se, livrar-se da ansiedade, tristeza ou irritabilidade incapacitantes – e as conseqüências do fracasso nessa aptidão emocional básica. As pessoas fracas nessa aptidão vivem constantemente combatendo sentimentos de desespero, enquanto as boas nisso se recuperam com muito mais rapidez dos reveses e perturbações da vida.
3. *Motivar-se*: Pôr as emoções a serviço de uma meta é essencial para prestar atenção, para a automotivação e a maestria, e para a criatividade. O autocontrole emocional – adiar a satisfação e reprimir a impulsividade – está por trás de todo tipo de realização. E a capacidade de entrar em estado de “fluxo” possibilita excepcionais desempenhos. As pessoas que têm essa capacidade tendem a ter mais alta produtividade e eficácia em qualquer atividade que empreendam.
4. *Reconhecer emoções nos outros*: A empatia, outra capacidade que se desenvolve na autoconsciência emocional, é a “aptidão pessoal” fundamental... As pessoas empáticas estão mais sintonizadas com os sutis sinais sociais que indicam de que os outros precisam ou o que querem.
5. *Lidar com relacionamentos*: A arte dos relacionamentos é, em grande parte, a aptidão de lidar com as emoções dos outros... São as aptidões que reforçam a popularidade, a liderança e a eficiência interpessoal. As pessoas excelentes nessas aptidões se dão bem em qualquer coisa que dependa de interagir tranquilamente com os outros; são estrelas sociais (SALOVEY, apud GOLEMAN, 1995, p. 55-56).

Enfoca-se, porém, que o QI e o QE não são capacidades opostas, apenas distintas. Todo indivíduo possui maior ou menor grau QI e IE. Não se pretende desprezar a importância de um alto QI, mas focar que tão, ou mais, importante que ele encontra-se o QE. Além disto, é mais fácil elevar os níveis de QE – que dependem do autoconhecimento e do autocontrole – do que os níveis do QI - que dependem muito de padrões genéticos, os quais são imutáveis.

Além do quesito motivar-se, segundo SALOVEY, ser um dos cinco domínios principais de IE, existe outros fatores que denotam a íntima relação existente entre emoções e motivação. Para

demonstrar esta relação pode-se partir da origem comum das duas palavras, ou seja, tanto emoção como motivação são provenientes da mesma palavra do latim: “*movere*” (mover). Isto significa que a tendência a agir esta implícita em toda emoção assim como em toda motivação, ou seja, os dois aspectos influem de forma direta e determinística o comportamento humano.

Outro aspecto que ressalta a interligação entre emoção e motivação é o de que a motivação é sempre desencadeada por um motivo e um dos três grupos de Motivos Humanos é o dos Motivos Emocionais, ou seja, os motivos provenientes das emoções humanas. Isto denota que as emoções são um dos principais fatores que desencadeiam ou influenciam na motivação.

## 4.5 COACHING

Ferdinand FOURNIES (1992), autor da metodologia denominada de Coaching, pertence à Escola Behaviorista. Assim, acredita que a principal tarefa de um gerente (ou administrador) não é a de administrar resultados, mas sim, administrar os comportamentos que causarão os resultados.

O Coaching procura estabelecer, de forma concreta e prática, quais as etapas que devem ser realizadas para que os trabalhadores realizem um trabalho produtivo e com qualidade.

A primeira etapa – *Análise do Coaching* - visa identificar o(s) problema(s) que causam o mau desempenho, as causas deste(s) problema(s) e a melhor ação corretiva a ser empregada. A segunda etapa – *Técnica do Coaching* - tem o objetivo de redirecionar o comportamento dos trabalhadores para que os problemas de desempenho possam ser solucionados.

Para a *Análise do Coaching* ser realizada, o primeiro passo deve ser a *percepção, por parte do gerente, de que existe um problema* de desempenho. Para que o gerente detecte tal problema, ele necessita saber qual é o desempenho desejado e monitorar constantemente o desempenho real de seus subordinados. Caso existam desvios entre o desempenho desejado e o desempenho real fica constatada a existência do problema.

O segundo passo da Análise é a *descoberta das causas do problema* e, para facilitar esta identificação, FOURNIES listou os seguintes aspectos como sendo os mais prováveis causadores do mau desempenho:

Eles não sabem o que devem fazer; Eles não sabem como fazer; Eles não sabem por que devem fazê-lo; Há obstáculos que estão fora de ser controle; Eles acham que não vai dar certo; Eles acham que sua maneira de fazer é certa; Falta de motivação – atitude errada; Incapacidade pessoal para fazê-lo; Não tem muito tempo para fazê-lo; Estão trabalhando em itens de prioridade errada; Eles acham que estão fazendo o certo (ausência de *feedback*); Gerência fraca; Problemas pessoais. (FOURNIES, 1992, p.74).

A última etapa da Análise do Coaching consiste em buscar a melhor solução para as causas do problema, estabelecendo um roteiro que visa auxiliar no diagnóstico e soluções do problema. Este roteiro é composto de etapas básicas, todas elas apresentadas por questionamento.

Após a realização de todas as etapas da Análise do Coaching, o gerente possui condições de identificar as causas e soluções para o mau desempenho do trabalhador e, caso não as tenha identificado, fica claro que o mau desempenho se deve a uma questão volitiva, isto é, o trabalhador poderia ter um bom desempenho, se quisesse.

Se o mau desempenho do trabalhador for consequência de sua falta de vontade, cabe aos gerentes iniciarem a segunda etapa desse processo, a Técnica do Coaching, para motivá-los.

A **Técnica do Coaching** é implementada através de cinco passos:

- *Conseguir concordância de que existe o problema:* é o ponto mais complexo e demorado pois, segundo FOURNIES, há apenas duas formas de convencer o trabalhador da existência da problema: o trabalhador perceber as más consequências do que ele estava fazendo ou deixando de fazer e, a percepção de que estas consequências o prejudicarão se não houverem mudanças;
- *Discutir soluções alternativas:* para que esta discussão ocorra é necessário que o gerente estimule seus funcionários a pensar, de forma criativa, em uma solução para o problema;
- *Obter concordância sobre as providências a serem tomadas:* é fundamental que o trabalhador expresse verbalmente que concorda com a atitude que será tomada para solucionar o problema e com o momento em que essa atitude será colocada em prática;
- *Acompanhamento para que os resultados sejam alcançados:* é necessário que o gerente avalie, constantemente, o comportamento obtido após as providências terem sido colocadas em ação; pois, somente assim, será possível comparar o comportamento obtido com o esperado;
- *Reconhecer toda conquista quando ela ocorrer:* segundo FOURNIES, o que motiva os trabalhadores são as conquistas que irão obter. Portanto, a motivação só ocorre quando o gerente reconhecer estas conquistas.

Pode-se afirmar que o aspecto motivacional do Coaching baseia-se em três premissas básicas:

- O comportamento que é seguido por uma consequência positiva tende a se repetir;
- Qualquer consequência que ocorra após uma ação e que venha aumentar a frequência dessa ação é chamada de reforço positivo;
- O comportamento que é seguido de uma consequência negativa ou de um castigo tende a diminuir de frequência;

Observa-se que as premissas acima podem ser consideradas como uma reedição dos pressupostos de HERZBERG. Neste sentido, a metodologia do Coaching não trouxe muitas contribuições à motivação nas organizações. Porém, sua grande contribuição foi a de demonstrar que nem todos os problemas de desempenho são decorrentes da falta de motivação. Muitas vezes o mau desempenho é gerado por falhas da gerência, do sistema ou de treinamento.

A seguir apresenta-se um quadro resumindo as abordagens anteriores:

<b>ABORDAGEM</b>	<b>TEÓRICO</b>	<b>FATORES DE MOTIVAÇÃO</b>	<b>COMPORTAMENTO</b>
Logoterapia	Frankl	Busca do sentido supremo e momentâneo	MOTIVAÇÃO
Empowerment	Byham	Energização individual e em equipe ( <i>fatores internos</i> )	MOTIVAÇÃO E CONDICIONAMENTO
Coaching	Fournies	Reforço positivo ( <i>fatores externos</i> )	CONDICIONAMENTO
Qualidade de Vida no Trabalho	Fernandes e Walton	Necessidades primárias: <i>fatores externos</i> e Necessidades secundárias: <i>internos</i>	CONDICIONAMENTO E MOTIVAÇÃO
Inteligência Emocional	Goleman e Cooper & Sawaf	Desenvolver a IE para auto motivar-se ( <i>fatores internos</i> )	MOTIVAÇÃO

QUADRO 01- **Resumo das Novas Abordagens Motivacionais**

## 5. RESULTADOS

Os dados apresentados e analisados a seguir são resultados de uma pesquisa realizada com 85 empresas situadas no Rio Grande do Sul e detentoras da certificação ISO, concedida pelo INMETRO.

Os dados coletados referem-se ao conhecimento e a utilização das Novas Abordagens Motivacionais, ou seja, às teorias mais modernas referentes ao aspecto motivacional. Busca-se, assim, identificar se as empresas encontram-se ou não atualizadas quanto ao assunto em questão.

TABELA 01 – **Novas Abordagens Motivacionais**

<b>Abordagem Motivacional</b>	<b>Não conhece</b>		<b>Conhece e não utiliza</b>		<b>Conhece e utiliza parcialmente</b>		<b>Conhece e utiliza totalmente</b>	
	<b>Qt.</b>	<b>%</b>	<b>Qt.</b>	<b>%</b>	<b>Qt.</b>	<b>%</b>	<b>Qt.</b>	<b>%</b>
Logoterapia	68	80,00	14	16,47	---	---	03	03,53
Empowerment	19	22,35	29	33,12	28	32,94	09	10,59
Coaching	46	54,12	19	22,35	15	17,65	05	05,88
Q.V.T	---	---	19	22,35	40	47,06	26	30,59
Intelig. Emocional	04	04,71	53	62,35	24	28,24	04	04,71
Outras	41	48,24	23	27,06	15	17,65	06	07,06



Identificou-se que a utilização de tais técnicas é incipiente, a mais conhecida e utilizada é a Qualidade de Vida no Trabalho e a menos conhecida e utilizada é a Logoterapia.

É interessante observar que a *Logoterapia*, a abordagem que enfatiza mais o aspecto intrínseco e a busca da realização pessoal para o incremento da motivação, é desconhecida pela maioria absoluta das empresas (80,00%). O motivo deste desconhecimento é que, apesar da Logoterapia ser a mais profunda e completa das novas abordagens motivacionais, ela foi muito pouco “marketizada”, ao contrário do que ocorreu com o Empowerment e com a QVT.

Este grande desconhecimento da Logoterapia talvez explique o porquê do fator realização encontrar-se apenas em décimo lugar, na hierarquização de importância dos instrumentos motivacionais.

O *Empowerment* é, das modernas teorias motivacionais, a segunda mais conhecida com um percentual total de 56,65% de conhecimento. Apesar de ser uma das mais novas abordagens (juntamente com a Inteligência Emocional), o Empowerment é uma técnica muito difundida nos Estados Unidos e alvo de uma infinidade de livros e artigos. Como temos, no Brasil, a tendência a imitar as técnicas administrativas americanas e japonesas, considero que em pouco tempo esta será a abordagem motivacional mais conhecida e utilizada pelas empresas brasileiras.

O *Coaching* é, também, bastante desconhecido mas, ao contrário da Logoterapia, este desconhecimento não traz muitos prejuízos para as organizações, pois esta teoria aborda o aspecto motivacional de uma forma muito simplista, buscando mais o condicionamento do que a verdadeira motivação.

A *QVT* é, dentre todas as novas abordagens motivacionais listadas, a mais conhecida, com um percentual de 100%. É também a abordagem mais utilizada parcialmente (47,06%) e totalmente (30,59%). Estes altos percentuais são totalmente justificados pelo fato de que esta foi uma abordagem trazida ao Brasil praticamente no mesmo “pacote” da QT. Ou seja, enfatizando como se trabalhar o aspecto motivacional nas empresas que implantariam a QT. Destaca-se porém, que assim como o Coaching e como o Empowerment, a QVT confunde o aspecto motivacional com o condicionante.

Por fim, a *Inteligência Emocional* encontra-se como a abordagem motivacional que é mais conhecida e menos utilizada. Com certeza, um dos motivos para a sua não utilização é o de que a IE aborda aspectos que não são facilmente entendidos pelas pessoas, como o de que saber lidar com as emoções é tão importante quanto ter inteligência.

Algumas outras abordagens são conhecidas e utilizadas pelas empresas constantes da amostra, dentre estas salienta-se a Learning Organization, citada por 15 empresas que a conhecem e por 8 que a utilizam.

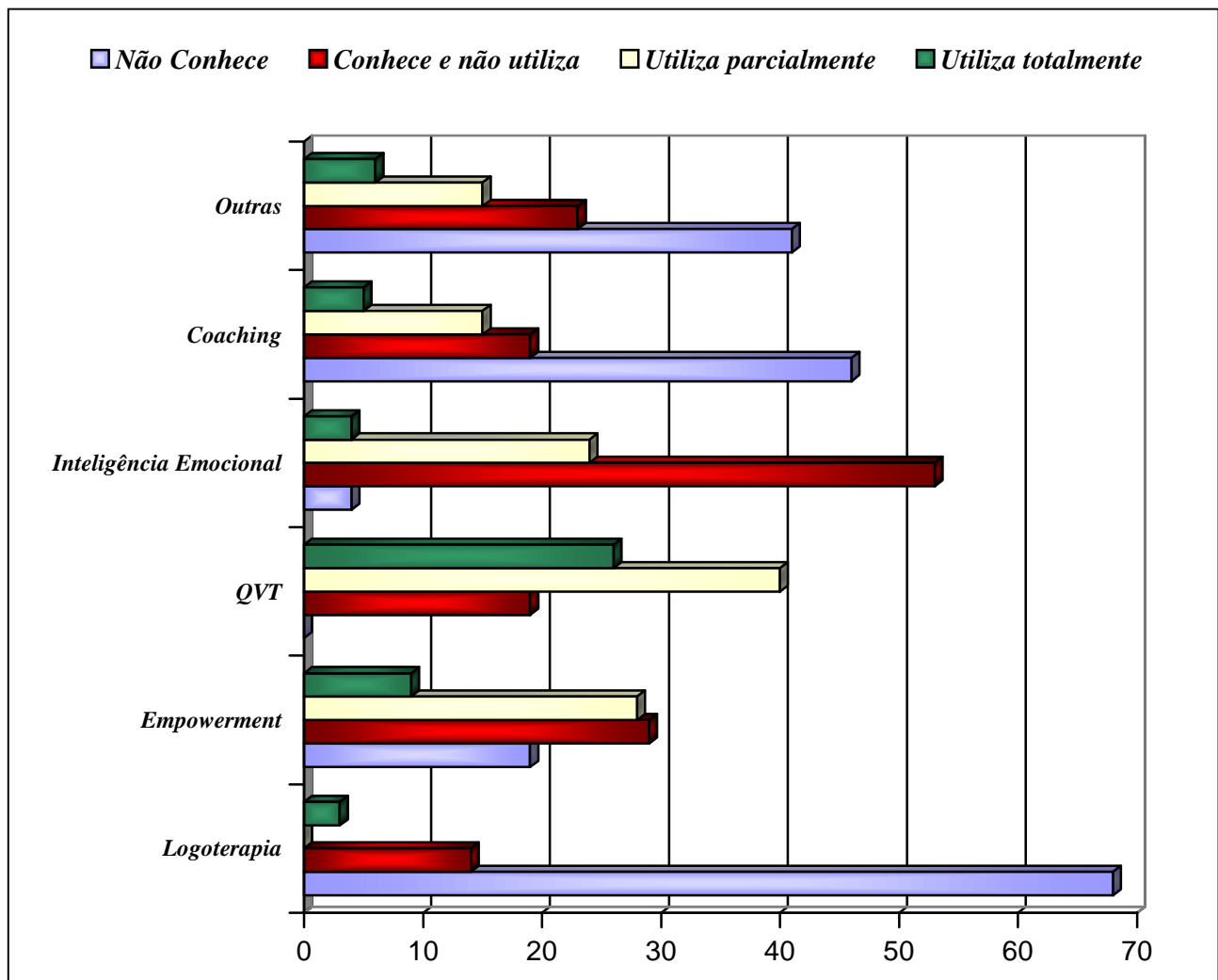


GRÁFICO 01 – Novas Abordagens Motivacionais

Dentre as abordagens anteriores, a Logoterapia e a Inteligência Emocional são as que abordam a motivação através de fatores internos; a QVT e o Empowerment consideram que a motivação é gerada devido a fatores internos e externos; e, o Coaching considera apenas os fatores externos no processo de “motivação”.

Desta forma, realizando uma análise geral sobre as novas abordagens motivacionais identifica-se que as mais utilizadas, total ou parcialmente, pelas empresas são as que abordam tanto a motivação quanto o condicionamento positivo (70,07%), as que tratam apenas da motivação são utilizadas por 16,33% e a que aborda apenas o condicionamento positivo, é utilizada por 13,61% das empresa.

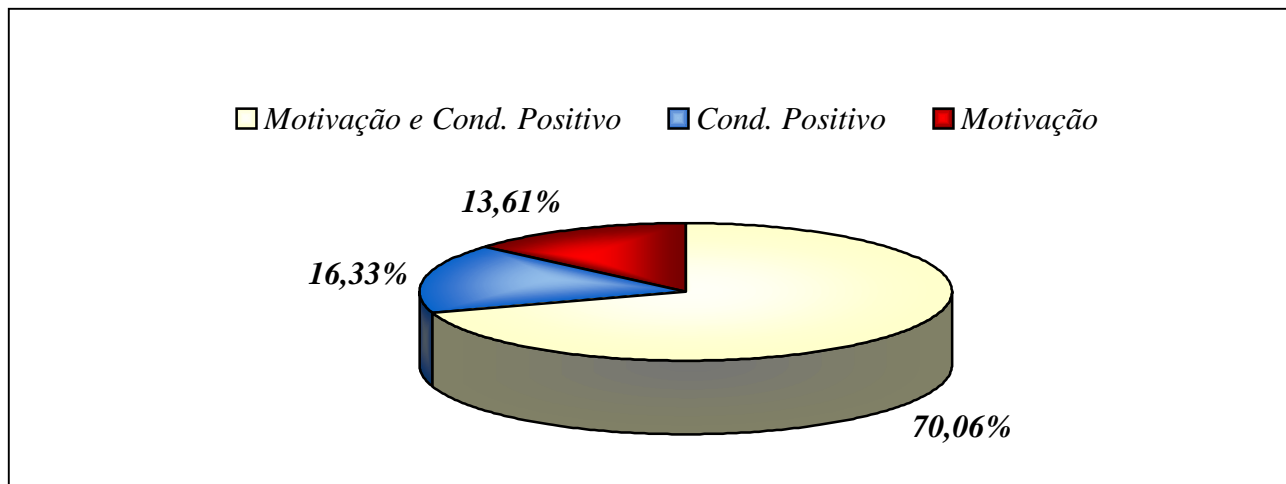


GRÁFICO 02 – Essências das Técnicas Motivacionais Utilizadas

## 6. CONCLUSÕES

Primeiramente, foi surpreendente o alto nível de conhecimento que as empresas possuíam sobre as novas abordagens motivacionais aqui enfocadas. Salienta-se que, muitas delas ainda não foram amplamente divulgadas no Brasil. Desta forma, constatou-se que as empresas pesquisadas estão preocupadas com a crescente competitividade e buscam conhecimentos e técnicas para aprimorar seu desempenho.

Apesar de serem muito conhecidas, estas novas técnicas motivacionais ainda são timidamente utilizadas. Este baixo índice de utilização pode ser um reflexo das várias tentativas frustradas que muitas empresas tiveram ao tentar implantar novos conhecimentos como a Reengenharia ou e Desenvolvimento Organizacional.

Como exemplo típico deste fenômeno temos os Sistemas de Sugestões nos quais os funcionários participam, opinam e propõem soluções para algumas problemas porém, todas estas informações são desprezadas pela empresa, ou seja, nada do que foi sugerido é realmente implantado. É claro que em muitos casos as idéias são impraticáveis, mas pelo menos um feedback a seu autor faz-se necessário.

Outro exemplo ocorreu com um grande número de empresas, na década de 80, quando iniciaram PQT sem conhecer e dominar o assunto, apenas seguindo o “modismo”. Nestas empresas os PQT foram um grande fracasso e a maioria dos funcionários até hoje não gosta nem de ouvir a palavra qualidade.

Parece que um bom número de empresas já aprendeu esta lição. Assim, considero que a cautela que as empresas demonstram é um fator benéfico pois, é muito mais apropriado não implantar novas técnicas do que implantá-las de forma errada.

Salienta-se, contudo, que um excesso de cautela torna-se perigoso, pois pode tornar a empresa inflexível, ultrapassada e, conseqüentemente, sem competitividade.

Por isto, é necessário um cuidado muito grande ao implantar novas tecnologias, filosofias ou abordagens. Primeiro deve-se conhecê-las a fundo, depois é necessário identificar se as mesmas trarão, realmente, benefícios para as empresas e, por fim e mais importante, é fundamental que toda e qualquer nova proposta seja cuidadosamente adaptada à realidade de cada empresa.

Qualquer medida a ser tomada numa empresa deve ser exaustivamente analisada e ponderada pois, uma vez implantada gerará uma série de expectativas que não podem ser frustradas. Tal cuidado deve ser tomado, principalmente, no que se refere aos instrumentos condicionantes positivos, conforme será abordado a seguir.

Além disto, conclui-se que a maioria das empresas pesquisadas segue a tendência de utilizar, em conjunto, técnicas motivacionais que enfatizam os fatores internos (Motivação) e técnicas motivacionais que enfatizam os fatores externos (Condicionamento Positivo).

## 7. BIBLIOGRAFIA

- BYHAM, William. **Zapp! O poder da energização**: como melhorar a qualidade, a produtividade e a satisfação de seus funcionários. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- COOPER, Robert & SAWAF, Ayman. **Inteligência emocional na empresa**. 4.ed. (Tradução: Ricardo Inojosa, Sonia T. Mendes Costa). Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FORNIES, Ferdinan. Como conseguir melhores desempenhos de seus empregados. São Paulo: Makron Books, 1992.
- FRANKL, Viktor E. **Em busca de sentido**: um psicólogo no campo de concentração. Porto Alegre: Sulina, 1987.
- FRANKL, Viktor E. **Psicoanálisis y existencialismo**. 2 ed. México: Fondo de Cultura Económica, 1952.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. 13 ed. Rio de Janeiro: Objetivo, 1995.
- HERZBERG, Frederick. One more time: How do you motivate employess? **Harvard Business Review – Business Classics**: fifteen Key Concepts for Managerial Success, p.13-22, 1987.
- MOTA, Paulo Roberto & CARCAVANTES, Geraldo. **Planejamento organizacional** – dimensões sistêmico-gerenciais. Porto Alegre: Fundação para o desenvolvimento de Recursos Humanos e Fundação Getúlio Vargas, 1979.