



Septiembre 2010

## O QUE FAZER PARA MANTER OS FUNCIONÁRIOS SEMPRE MOTIVADOS

Prof<sup>a</sup>. Miriam de Oliveira Freitas  
[miriam43\\_82@hotmail.com](mailto:miriam43_82@hotmail.com)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

de Oliveira Freitas, M.: *O que fazer para manter os funcionários sempre motivados*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, septiembre 2010. [www.eumed.net/rev/cccs/09/mof.htm](http://www.eumed.net/rev/cccs/09/mof.htm)

---

### RESUMO

Este artigo baseia-se em uma pesquisa bibliográfica, sobre os motivos que levam os funcionários a desenvolverem suas atividades com maior entusiasmo e qualidade e o que as empresas através de seus administradores fazem para levar as pessoas a contribuir com o máximo de seus esforços, principalmente em uma época de recessão onde seus salários não têm a mobilidade de outras épocas e as pessoas visam uma forma de se manter empregados, independente de estarem no cargo certo e empresa certa, aliado a essa realidade encontramos outros fatores desmotivadores como a qualidade de vida desse funcionário que nem sempre corresponde sua expectativa. A missão do profissional de Recursos Humanos e dos Administradores, Gerentes é no entanto de grande responsabilidade uma vez que para obtermos clientes externos satisfeitos é sem dúvida necessário que o cliente interno esteja feliz, encantado... Assim, conseguindo uma melhor qualidade nos serviços prestados pela organização.

### ABSTRACT

This article bases on a bibliographical research, on the reasons that take the employees to develop it its activities with larger enthusiasm and quality and the one that the companies

through its administrators do to take the people to contribute with the maximum of its efforts, mainly in a recession time where its wages don't have the mobility of another times and the people seek a form of staying employees, independent of they be in the right position and right company, ally to that reality found other factors desmotivadores as the quality of that employee's life that not always it corresponds its expectation. The professional's of human resources mission and of the Administrators, Managers are however of great responsibility once for we obtain satisfied external customers it is without a doubt necessary that the internal customer is happy, charmed... Like this, getting a better quality in the services rendered by the organization.

**Palavras-chave:** Pessoas, Motivação, Qualidade.

**Keywords:** people, Employee, Quality.

## 1 INTRODUÇÃO

A presente abordagem consiste numa análise das práticas de gestão utilizadas para obter uma melhor qualidade do trabalho através da motivação dos funcionários. A empresa que deseja alcançar níveis excelentes de satisfação de seus clientes terá de, obrigatoriamente, dispor de uma força de trabalho motivada, capacitada e comprometida com os objetivos do negócio.

A satisfação e motivação dos empregados deve ser um dos objetivos prioritário do negócio, a exemplo do que ocorre com satisfação de clientes, analisa ainda, MARCONDES (1999, p.25) ,que as empresas que adotam estratégias de Qualidade Total passaram a dar maior ênfase ao gerenciamento dos seus recursos humanos, investindo em programas de treinamento e desenvolvimento, remuneração e benefícios. Para conseguir maiores resultados procuram desenvolver estratégias de satisfação e motivação de empregados, a fim de atender aos seus anseios e expectativas, tornando-os verdadeiros parceiros do negócio.

MARCONDES (1999, p.27) salienta-se que as preocupações com a satisfação e motivação de empregados são relativamente recentes, durante o período da Revolução Industrial, o empregado era visto como mero recurso produtivo, ao lado das máquinas e matérias-primas. A partir de Frederick Taylor, no início do séc. XX, o homem passou a ser encarado como um fator importante no processo produtivo. Considerado o pioneiro da organização racional do trabalho, Taylor valorizava o fator humano com o objetivo exclusivo de aumentar a produtividade por meio da racionalização de tarefas.

Todavia, conforme assinala Roberto de Mello e Souza em seu livro Desenvolvimento de Liderança na Empresa, o taylorismo continua exercendo influência ímpar na administração moderna, sendo o grande responsável por alguns dos seus mais graves problemas, como a

desumanização do trabalho pelo mecanismo repetitivo da produtividade individual, bem ilustrado por Tempos Modernos de Charles Chaplin. É ainda sob a influência de Taylor que viria a ocorrer a excessiva especialização de tarefas nas empresas, com subutilização do talento humano e conseqüente verticalização das áreas funcionais das organizações.

A preocupação com aspectos comportamentais nas relações com empregados iniciou-se a partir das experiências de Elton Mayo, em pesquisas que conduziu na fábrica de Western Electric, em Chicago, no ano de 1924. Mayo, psicólogo social, auxiliado por um grupo de pesquisadores, observou durante algum tempo dois grupos de trabalhadores operando em diferentes condições de luminosidade. Num dos grupos, a iluminação mantinha-se inalterada, ao passo que no outro a iluminação aumentava em intensidade.

Como era esperado, a produção do segundo grupo aumentou. Todavia, para surpresa dos pesquisadores, a produção do primeiro grupo também aumentou. Concluiu-se, então que havia outro fator atuando sobre os grupos, tornando-os mais produtivos, independente das condições ambientais a que foram submetidos. Este fator era de natureza motivacional, pois nada explicaria o aumento da produtividade dos grupos, a não ser o fato de que passaram a sentir-se alvo das atenções por parte da administração da empresa. Desta forma, reagiram positivamente, embora submetidos a diferentes condições ambientais.

Após as pesquisas de Mayo, sucederam-se vários outros estudos voltados para o comportamento humano no trabalho. Dentre os psicólogos que se dedicaram a esse tema, destacamos Douglas McGregor, Abraham Maslow e Frederick Herzberg. As teorias motivacionais desenvolvidas por aqueles autores são claras ao apontar que a satisfação do empregado decorre do atendimento de suas necessidades básicas, também chamadas de necessidades higiênicas, relacionadas com ambiente físico de trabalho, salário e segurança no emprego. Tais necessidades, entretanto, uma vez satisfeitas, deixam de motivar. Para que se mantenha um alto nível de motivação dos empregados, a empresa terá de satisfazer também as suas necessidades de ordem superior, ligadas às suas expectativas de auto-realização e desenvolvimento profissional.

Estas teorias promoveram alterações importantes nas relações de trabalho e, conseqüentemente, na forma de gestão dos recursos humanos das empresas. Passou a ficar evidente o fato de que o trabalho é, por excelência, uma atividade de grupos e que a participação do grupo na consecução dos objetivos do negócio é vital para as organizações. Por outro lado, ficou também demonstrado, por meio de pesquisas, que as organizações, de modo geral, não se preocupavam em atender as necessidades de auto-realização dos indivíduos, limitando, assim, o pleno uso das suas potencialidades.

Segundo aponta McGregor com propriedade, a tarefa primária das organizações consiste em criar condições para que cada indivíduo possa liberar o seu potencial e melhor atingir as próprias metas, dirigindo os seus esforços no sentido dos objetivos do negócio. “Esse é primariamente um processo de criar oportunidades, liberar potencial, remover obstáculos, encorajar o desenvolvimento, promover orientação”, afirma o mesmo autor.

Por outro lado, Herzberg nas suas teorias da motivação ressalta que existem fatores intrínsecos e extrínsecos. Motivadores: são os fatores que fazem a pessoa sentir-se bem no trabalho. Esses fatores são inerentes à própria pessoa ou ao trabalho em si, isto é, intrínseco: (1) realização (2) reconhecimento (3) trabalho em si, (4) responsabilidades, (5) progresso, (6) crescimento. Higiênicos: são os fatores cuja ausência provoca mal estar. Esses fatores são relacionados à organização e ao ambiente externo, isto é, extrínseco: (1) diretrizes e administração da empresa, (2) supervisão, (3) relacionamento com superiores, (4) condições de trabalho, (5) salário, (6) relacionamento com colegas, (7) vida pessoal, (8) relacionamento com subordinados, (9) status, (10) segurança.

Conforme acentuou Maslow, (texto capturado no SITE [www.guia-aju.com.br/provinciali](http://www.guia-aju.com.br/provinciali)), as motivações individuais são hierarquizadas por níveis de necessidades satisfeitas. Sua classificação das necessidades, por ordem de importância, serviu para demonstrar que o homem está sempre a procura de novos desafios e satisfações, na medida em que tenha determinada demanda atendida pela organização, como por exemplo: Auto-realização compreende o trabalho criativo e desafiante e valores humanos: Auto-estima compreende a autonomia, responsabilidade, participação, orgulho e reconhecimento, promoções: Sociais, corresponde a amizade dos colegas, interação com clientes e relações com chefia: Segurança, corresponde as condições seguras de trabalho, remuneração e benefícios e estabilidade no emprego: Funções fisiológicas, corresponde as condições saudáveis de trabalho, conforto físico, horário de trabalho razoável e intervalos de descanso. De onde se conclui que a manutenção de altos índices de satisfação dos empregados constitui-se em enorme desafio para os administradores de empresas.

Não obstante a benéfica influência destes behavioristas, as relações de trabalho a partir daí passariam a sofrer a influência de um estilo de chefia predominantemente paternalista, com excessiva ênfase para as relações humanas. Sob este enfoque, o indivíduo passa a ser administrado com uma mistura de afabilidade e dureza, ou seja, com tapinha nas costas e temor reverencial. É a famosa fase das relações humanas em que a integração entre as pessoas no trabalho acontece através de festinhas, jogos de futebol e churrascos e não em função de

tarefas e objetivos comuns. Conseqüentemente, predomina nesse tipo de relacionamento o estilo gerencial autoritário, com pouco ou nenhum envolvimento do empregado nas decisões que afetam as suas atividades.

Esse estilo gerencial, ainda tão presente nas organizações ditas modernas, viria a sofrer a influência positiva do enfoque de qualidade nas relações do trabalho, com alterações radicais no papel das chefias estas sob a ótica da qualidade, as relações entre chefes e subordinados passaram por um processo de grande mudança. Os empregados passam a ser cada vez mais envolvidos no objetivo do negócio, recebendo maior delegação (empowerment) para aprimorar os seus processos de trabalho, procurando atender melhor aos requerimentos dos seus clientes internos e, principalmente, dos clientes externos.

O gerente, por sua vez, passa a orientar, assessorar e monitorar o trabalho dos seus subordinados, dando-lhes ampla liberdade de ação assegurando-lhes todos os meios e recursos para que possam FAZER CERTO DA PRIMEIRA VEZ.

Outro importante papel dos gestores de recursos humanos é o de reconhecer e recompensar indivíduos ou equipes por trabalhos que tenham *contribuído* para a maior satisfação dos clientes ou para o alcance dos objetivos do negócio.

Para CAUDRON e SHARLO (1997, p.82) a maior parte dos gerentes, os subordinados são herdados, e o problema é encontrar formas de reforçar a vontade pessoal de sucesso. Antes de tentar isso, os gerentes precisam saber que tipo de comportamento querem estimular. Será a redução de custos? Um prazo menor para a execução de projetos? Ou o aumento da satisfação dos clientes?

## **2 O PAPEL DA GERÊNCIA**

Uma vez que os objetivos são conhecidos, os gerentes devem (1) dar aos empregados as informações de que precisam para fazer um bom trabalho. Isso inclui conhecimentos sobre as metas globais e a missão da empresa, sobre o trabalho que precisa ser feito por alguns departamentos, sobre as atividades específicas nas quais determinados empregados devem se concentrar e, ainda noção de por que todas estas informações são importantes.

Segundo Nelson ( HSM. Ano 1. Mar-abr. 1997 - pag.83) diz que a comunicação aberta ajuda os empregados a sentir que participam da tomada de decisões-chave a respeito da empresa e a entender as razões que norteiam as iniciativas empresariais. “A informação não deve ser dada somente no início de um projeto ou tarefa”, acrescenta Nelson. É preciso que seja transmitida também no meio e no fim das atividades. Em outras palavras, os gerentes

devem (2) dar aos empregados um Feedback regular. “As pessoas precisam sentir como se fizessem parte do ambiente”, “e nada é mais lisonjeiro ou produz maior bem-estar do que alguém interessado em ouvir nossas opiniões”. O espírito de comunicação aberta e a partilha das informações constituem uma motivação ainda maior quando passam a ser parte integrante do modo de trabalhar. Portanto, uma empresa precisa (4) criar canais de comunicação fáceis de usar, para que os empregados possam expor suas dúvidas e preocupações, além de ser ouvidos. Linhas diretas com os empregados, caixas para sugestões, levantamentos, reuniões em pequenos grupos e sessões de debate com o presidente são alguns dos instrumentos a que uma empresa pode recorrer para levar seus funcionários a se manifestarem. Porém os gerentes também precisam estimular os empregados a expressar suas opiniões informalmente, adotando algum tipo de política do tipo “portas abertas”. Um dos objetivos mais importantes da comunicação aberta, para os gerentes, é poder (5) aprender com os próprios empregados a respeito das coisas que os motivam. Considerando que os elementos motivadores diferem para cada pessoa, as recompensas oferecidas por um trabalho bem-feito deveriam ser personalizadas.

O autor comenta que perguntou a uma de suas funcionárias o que a motivaria a fazer um bom trabalho em determinado projeto. “Ela me contou que gostaria de Ter maior visibilidade na empresa”, disse ele. Depois de terminado o projeto, Nelson levou ao presidente da empresa informações específicas a respeito dos empregados e do trabalho realizado. Pediu, então, ao presidente que fosse ao seu escritório assim que pudesse, a fim de cumprimentar a funcionária pelo ótimo desempenho. O resultado? “Ela ficou nas nuvens durante várias semanas”(HSM. Ano 1. Mar-abr.1997. pg.84).

Demonstrar respeito pelas pessoas respondendo aos sinais que elas emitem sobre a maneira como gostariam de ser tratadas e o tipo de trabalho que gostariam de fazer”. Em outras palavras, os gerentes precisam (6) aprender quais as atividades escolhidas pelos empregados para desenvolver no trabalho quando têm algum tempo livre e criar as oportunidades para que possam exercê-las mais regularmente.

Algum tempo atrás, o reitor Gerald Graham, da Universidade de Wichita, fez um levantamento a respeito de 1,5 mil empregados, em diversas situações de trabalho, para verificar qual o elemento de motivação que consideravam mais poderoso. A resposta: reconhecimento. Segundo esse estudo, o maior motivador é uma forma de reconhecimento que não custa nada em termos de dinheiro, materializado no fato de os gerentes (7) cumprimentarem o empregado pessoalmente por um trabalho bem-feito. Esse elogio deve ser imediato e é preciso especificar o motivo por que o trabalho foi considerado tão excepcional.

Uma forma de assegurar o reconhecimento no momento oportuno é manter um contato freqüente com os subordinados. Os gerentes precisam (8) reconhecer o poder de sua presença física. Os funcionários gostam de Ter um contato freqüente com seu gerente, por mais breve que seja, porque isso indica sutilmente que ele reconhece a importância do trabalho que fazem. O contato freqüente também permite que o empregado chame a atenção do gerente para assuntos importantes e peça sua ajuda para resolver os problemas que surgem. Se o reconhecimento pessoal aos funcionários for impossível, por alguma razão gerentes devem (9) enviar um bilhete pessoal ao empregado, elogiando seu desempenho. Isso demonstra não apenas reconhecimento por um bom trabalho, mas também que o desempenho foi tão excepcional que o gerente julgou necessário gastar parte de seu tempo para escrever o bilhete. Além disso, como elogio por escrito e uma coisa tangível, a sensação de bem-estar dura muito mais tempo.

Considerando que o reconhecimento de cada pessoa individualmente é um gesto muito poderoso, não é nada surpreendente que um reconhecimento público reforce ainda mais a vontade de sucesso do empregado. Quando os gerentes(10) reconhecem publicamente o bom trabalho feito pelos empregados, estão dizendo aos funcionários que suas realizações merecem a atenção de todos. Já que as equipes passaram a fazer parte da vida de muitas pessoas, o reconhecimento também deve incluí-las. As pessoas gostam de comemorar o sucesso com outros colegas e, por esta razão, o reconhecimento deve (11) incluir reuniões destinadas a celebrar o êxito do grupo, o que ajuda a elevar o moral. As comemorações não precisam ser complicadas. Basta que a equipe saiba em tempo oportuno que está fazendo um bom trabalho.

Nada destrói a motivação de um empregado mais rapidamente do que um trabalho aborrecido, rotineiro, sem qualquer desafio. Se as empresas quiserem que seus funcionários façam um bom trabalho, como certamente querem, devem (12) dar-lhes uma tarefa interessante para executar. È fácil compreender que as pessoas que gostam do trabalho que fazem e acreditam na importância de sua contribuição terão uma motivação muito maior que aquelas que não gostam. Os gerentes não devem deixar que seus funcionários fiquem estagnados, mas sim mostrar-lhes como podem crescer junto com suas funções e dar-lhes a oportunidade de dominar novas aptidões.

### 3 CULTURA CORPORATIVA

O passo seguinte é verificar se os empregados (13) têm as ferramentas necessárias para fazer o melhor trabalho possível. Nada desmotiva mais que ser obrigado a trabalhar com programas de computador desatualizados, tecnologias ultrapassadas ou ferramentas de má qualidade. As empresas que investem na tecnologia mais recente tendem a ser locais de trabalhos fascinantes.

Até aqui, abordamos as iniciativas que os gerentes podem desenvolver por sua própria conta a fim de motivar seus empregados. Entretanto, não é possível ignorar a influência da cultura corporativa. As políticas e práticas administrativas da empresa têm uma capacidade surpreendente para apoiar ou solapar os esforços individuais de motivação. “É preciso criar um ambiente no qual as pessoas tenham vontade de fazer um bom trabalho e não um clima no qual fazem um trabalho porque são obrigadas”, explica Russell Justice, técnico associado da Estman Chemical., em Kingsport, Tennessee, escolhida como uma das melhores fábricas americanas pela revista Industry Week em 1991 e ganhadora do Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige em 1993. “ Quando começamos a mudar o ambiente aqui, depois de cerca de seis meses observamos melhorias drásticas de qualidade.

Uma empresa cujo ambiente não inspira seus funcionários pode melhorar usando uma combinação das próximas sete técnicas, começando por (14) reconhecer as necessidades pessoais dos empregados. Hoje lidamos com funcionários que têm necessidades especiais, incluindo mães solteiras, marido e mulher que trabalham for de casa e pessoas com deficiências físicas. Os empregados ficarão mais motivados trabalhando para uma companhia que reconhece e cuida de suas necessidades pessoais, facilitando coisas como uma creche na própria empresa, horários de trabalho flexíveis e equipamentos especial.

Apesar de hoje se falar muito mais sobre administração baseada em desempenho, a idéia de ( 15) usar o desempenho como base para promoção ainda é bastante revolucionária. Um grande número de indústrias, particularmente aquelas cujos operários são maciçamente sindicalizados, ainda promove as pessoas com base no tempo de serviço. Em vez de motivá-las a serem excelentes, essa abordagem simplesmente as estimula a adotar uma atitude de “sentar e esperar”. Por falar em desempenho, uma empresa precisa (16) adotar uma política abrangente de promoção dos próprios funcionários. As pessoas pararam de tentar muito rapidamente quando percebem que funções para as quais sentem-se habilitadas são preenchidas por pessoas contratadas fora da empresa. As políticas empresariais deveriam também fazer referência à segurança no emprego, (17) enfatizando o compromisso da empresa com a manutenção dos empregos a longo prazo. Afirmações do tipo “empregos estáveis e o

bem-estar contínuo de nossos empregados são essenciais e podem ser obtidos mediante o crescimento da empresa sem interrupções” sempre serão de grande ajuda.

A segurança no emprego está intimamente relacionada com uma das principais necessidades humanas, ou seja, a sobrevivência, bem como com a de fazer parte de um grupo. Para muitas pessoas, o trabalho é ao mesmo tempo uma forma de ganhar a vida e de manter contato com outras pessoas. Uma empresa que consegue (18) estimular o sentido de comunidade já fez muito para criar o tipo de organização no qual as pessoas gostam de trabalhar. A reorganização em equipes é uma forma de criar camaradagem, mas a empresa também deve ensinar aos empregados a importância e cada um reconhecer o trabalho realizado pelos outros.

Não seria boa idéia ignorar o dinheiro como motivador, apesar de a literatura mais atualizada sobre a motivação reduzir seu significado. A maioria das empresas podem pagar a seus funcionários um salário equivalente ao praticado por seus concorrentes.

Quando as coisas são feitas da maneira correta, o dinheiro pode ser extremamente motivador. A fim de Ter o melhor resultado com um prêmio em dinheiro, é preciso (19) pagar as pessoas de forma competitiva, em função do que valem. Se os empregados sentirem que foram adequadamente recompensados, não ficarão tão preocupados com seus salários e a empresa poderá obter o máximo com suas recompensas não financeiras.

Entretanto, mesmo com uma estrutura de salários competitivos, a empresa precisa motivar as pessoas a procurar maiores ganhos, (20) dando-lhes uma razão financeira para serem excelentes, isto é, oferecendo-lhes participação nos lucros. Neste caso, as atividades que têm influência sobre os resultados financeiros da empresa devem ser claramente identificadas, já que os empregados precisam saber qual a meta a ser atingida. Além disso, para que o dinheiro seja realmente um elemento de motivação, a quantia precisa ser significativa.

Essas 20 idéias não devem ser empregadas apenas uma vez, como solução para algum problema específico. Ao contrário, elas devem ser utilizadas continuamente para obter sucesso conclui Shari Caudron. Não há dúvidas que as empresas modernas, devido a globalização, têm investido bastante na qualidade de seus produtos e serviços e na satisfação de seus clientes, oferecendo menores preços, tornando-se, assim, mais produtivas e competitivas, atendendo as novas exigências do mercado. Porém, em face da situação atual e considerando a importância das pessoas nesse processo, comenta FIGOLS COSTA (RH em síntese nº33 - ano VI - mar/abr.2000 - pg.20) as organizações encaram e rompem paradigmas, reavaliando, repensando e retomando a valorização do ser humano e suas relações de trabalho,

e implementam os programas de qualidade de vida, por entenderem que para obter a qualidade total necessitam de pessoas saudias. Entretanto não são todas as empresas que estão atentas a essa nova situação: em algumas, os investimentos com os seres humanos estão voltados à saúde e segurança, ou seja, elas promovem ações de qualidade de vida nas não possuem uma visão holística do ser humano.

As primeiras organizações que implantaram ações de qualidade de vida na trabalho em nosso país, há 10 anos , trouxeram modelos estrangeiros, a sua principal preocupação estava voltada à prevenção e promoção da saúde, objetivando a diminuição dos custos de assistência médica, redução de absenteísmo, turnover e melhoria da imagem da organização. Essa visão, com o tempo, torna-se mais global, passando pela forma de enfrentar os problemas de qualidade e da produtividade. No contexto empresarial a qualidade de vida está inserida na qualidade do trabalho, e repensar a empresa leva a uma reformulação profunda nos processos de trabalho.

Mas organizações modernas tentam cada vez mais valorizar os seus recursos humanos em busca de maior competitividade, resgatando sua qualidade pessoal, sua auto-estima e motivação, considerando seus valores pessoais e possibilitando, assim, autonomia nas decisões para atingir uma performance que permita ótimos resultados. Também existe grande preocupação com o comportamento das pessoas, pois influenciam direta e indiretamente os objetivos das organizações. Portanto, o comportamento humano passa a ser estudado por alguns psicólogos que concluem que todo comportamento é motivado, isto é, provocado a partir de alguma necessidade dentro do homem e não imposto a ele. Define-se como tentativa de satisfazer uma necessidade, que por sua vez, é um estado de tensão ou de desequilíbrio resultante da falta, da ausência que sentimos dentro de nós mesmos.

Para podermos entender e conceituar qualidade de vida no trabalho, hoje, devemos recorrer a estudos já realizados há duas décadas por alguns pesquisadores que se preocupam com a organização do trabalho, a conscientização e participação coletiva nas decisões da empresa sobre condições ergonômicas e de gestão mais participativa.

Nas pesquisas realizadas sobre o tema, observamos que a grande preocupação está em poder medir o grau de satisfação das pessoas envolvidas nos programas de qualidade de vida no trabalho, bem como o desempenho de profissionais de recursos humanos. Acreditamos que o grande desafio desses profissionais é buscar constantemente a integração das pessoas no projeto coletivo da organização para o indivíduo, dando assim sentido as seu projeto de vida de uma forma integrada.

Mesmo com esse esforço de procurar estar sempre investindo do fator humano muitas empresas ainda questionam: Por que alguns serviços são prestados de forma tão deficiente? Por que as pessoas o fazem com um desempenho tão medíocre, muito aquém do esperado? Por que são tão freqüentes as reclamações dos clientes externos quanto à qualidade dos atendimentos? Quantos clientes as empresas deixam escapar por não estarem atentas a isso, observa SILVEIRA (RH em síntese nº10 mai-jun. ano II. Pg..47). Somos inclinados a pensar que o problema está na falta de treinamento ou numa seleção mal feita. Porém, de nada adianta as empresas saírem por aí substituindo as pessoas, como se só elas fossem as culpadas. As empresas culpam os funcionários e esquecem de considerar o contexto no qual estão inseridos. É preciso ir mais fundo para compreender o que está por trás da qualidade de atendimentos. Pesquisando o seu clima, as empresas irão encontrar as respostas que precisam e certamente farão as modificações necessárias. Para o funcionário atender bem é preciso que saiba, que possa e que queira fazê-lo. Saber fazer é uma questão de conhecimento, habilidade ou atitude. Poder fazer é uma questão de estado de espírito, do ânimo, da satisfação das pessoas quando realizam o seu trabalho. Logo, o “querer fazer” está associado ao clima organizacional, que muitas vezes é onde encontramos as causas da má qualidade dos atendimentos.

SILVEIRA (RH em síntese nº10 mai-jun. ano II. Pg.47) adverte que as empresas investem pesado na melhoria dos seus produtos, mas não são tão cuidadosas com os seus serviços; tanto os prestados internamente, quanto os prestados diretamente aos seus consumidores finais.

Algumas empresas criam canais de comunicação com seus clientes externos, através de ligações gratuitas, procurando atender suas reclamações e sugestões sobre seus produtos e ou/serviços. Porém, que atenção dispensam a quem atende esses telefonemas? Geralmente são funcionários com salários baixos, e nem sempre disposto a tolerar o mau humor desses clientes.

A propósito, no momento em que o foco no cliente passa a ser tão importante, não será oportuno revermos os critérios que determinam o valor do salário de um telefonista? Afinal , além de atender aos clientes internos, é ele quem passa aos clientes externos , fornecedores e ao público em geral, uma parcela da imagem da empresa

As empresas esquecem que a satisfação dos seus clientes externos passa antes pela satisfação dos clientes internos. Poucas são as que têm interesse em ouvir os seus clientes internos, em conhecer suas expectativas profissionais e pessoais, suas reclamações com relação ao salário; ao trabalho que realizam; á integração entre os diferentes setores da

comunicação existente na empresa; à sua estabilidade; às suas possibilidades de progresso profissional. À distância: aos benefícios; às condições de segurança e higiene; ao processo decisório etc.

Além de ouvir os seus funcionários sobre o que pensam em relação a essas variáveis internas, as empresas deveriam também conhecer a realidade familiar, social e econômica, em que os mesmos vivem. Só assim poderão encontrar outros fatores do clima organizacional que justificam a qualidade dos atendimentos.

#### **4 CONCLUSÕES**

Este trabalho realizou um estudo sobre as principais teorias motivacionais existentes, praticadas nas empresas. Desde 1920, a partir dos estudos de Elton Mayo - Escola de Relações Humanas - são inúmeras as tentativas das ciências humanas em compreender o humano nas organizações. Sabe-se que a motivação é responsabilidade dos gestores. Líderes devem motivar suas equipes, e para que isso ocorra é necessário que estejam sempre atualizados e façam uso de algumas técnicas recomendadas por alguns dos especialistas neste assunto.

Motivação é um estado emocional multifacetado que pode concretizar em ações e/ou em estados emocionais, é preciso que o indivíduo sinta-se motivado a efetuar suas tarefas com prazer e boa vontade, não existe uma fórmula mágica para conquistar (ou reconquistar) a boa vontade do funcionário - o mais sensato é combinar uma série de atitudes tão essenciais quanto os princípios que norteiam o comportamento humano, combinar essas abordagens com a finalidade de criar uma força de trabalho motivado e com isso fazer com que as pessoas capazes e talentosas contribuam com o máximo de seus esforços para que a empresa possa oferecer serviços ou produtos com mais qualidade.

Deixa-se então a cargo dos administradores a responsabilidade de manter esta equipe sempre motivada e que as empresas adquiram esta cultura de valorização do fator humano e através de esforços mútuos conquistar a qualidade total.

## 5 BIBLIOGRAFIA

MOURA, José A. Marcondes de. Os Frutos da Qualidade. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

NETO, Edgar Pedreira de Cerqueira. Gestão da Qualidade: princípios e métodos. 3ª ed. São Paulo: Pioneira Administração e Negócios, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. Edição compacta. São Paulo. Atlas, 1983.

Revista HSM Ano 1 - mar-abr/ 1997

Texto capturado no SITE ([www.guia-aju.com.br/provinciali](http://www.guia-aju.com.br/provinciali))

Texto capturado no SITE ([www.rh.com.br/ler.phd/cod=1122](http://www.rh.com.br/ler.phd/cod=1122))

Texto capturado no SITE

[www.geocities.yahoo.com.br/glquali/mandamentos.html](http://www.geocities.yahoo.com.br/glquali/mandamentos.html)

Texto capturado no SITE (

[www.gestaoerh.com.br/visitante/artigos/qupr\\_004.phd](http://www.gestaoerh.com.br/visitante/artigos/qupr_004.phd).)

Texto capturado no SITE ( [www.gestaoerh.com.br/visitante/artigos/qupr\\_008.phd](http://www.gestaoerh.com.br/visitante/artigos/qupr_008.phd).)