

AS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A LIDERANÇA ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA¹

Fabiana de Sales Benigno²

Catarina da Silva Souza³

RESUMO

O objetivo é destacar na literatura clássica referente às teorias da motivação, sua contribuição para a liderança organizacional enfatizando a área industrial. Para tanto, utilizou-se de pesquisa bibliográfica focando-se a base conceitual, as características e análise de como as teorias influenciam na liderança, e motivação da equipe, podendo ser fundamental para o desenvolvimento da organização, bem como, a troca de experiências e habilidades. Considera-se a importância da motivação para o cumprimento das metas, conectando as várias nuances sobre os fatores que influenciam a motivação, as teorias sobre a liderança e perfil do líder. Esses fatores, uma vez detectados devem ser alinhados aos objetivos organizacionais, estratégias e metas.

Palavras-chaves: Motivação. Liderança. Comportamento. Organização.

ABSTRACT

The aim is to highlight the classical literature relating to theories of motivation, their contribution to organizational leadership emphasizing the industrial area. For this, we used the literature focusing the conceptual basis of the characteristics and analysis of how the theories influence the leadership and motivation of staff, and may be critical to the development of the organization as well as the exchange of experiences and skills. The importance of motivation for achieving the targets considered, connecting the various nuances of the factors that influence motivation, theories of leadership and leadership qualities. These factors, once identified should be aligned to organizational objectives, strategies and targets.

Keyword: Motivation. Leadership. Behaviour. Organization.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à pós-graduação em 14 de Agosto de 2014.

² Graduada em Gestão Ambiental. Aluna do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte.

³ Mestre em Administração. Professora do MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte.

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A motivação tem sido um dos maiores desafios na gestão organizacional para muitos psicólogos, gerentes e empresários. Inúmeras pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força aparentemente complexa, que leva as pessoas a agirem em direção do alcance de objetivos. Esses desafios costumam ser ainda mais visíveis nas indústrias, uma vez que o desgaste do dia a dia é a principal causa da desmotivação e, conseqüentemente, da diminuição da qualidade e da quantidade de produção.

No século passado, o ambiente econômico apresentava uma estabilidade que não ocorre no presente século, onde as constantes mudanças são um marco representativo que direciona o mercado competitivo. Neste cenário de mudanças, os serviços padronizados acabam perdendo espaço para os serviços personalizados, onde o foco está na satisfação do cliente. Com isso, o cenário de competição moderada, acaba tornando-se um ambiente de competição acentuada com muitas empresas qualificadas buscando participação no mercado.

Uma grande mudança notada é a alteração no modelo de gestão, que antes possuía uma hierarquia rígida, conforme definido por Bergamini (2006), com forte comando. Atualmente, as empresa vem buscado uma gestão participativa com uma visão voltada para a gestão de processos. Com isso, os profissionais deixam de ser vistos como máquinas e passam a ser o segredo para obter vantagem competitiva.

De acordo com a descrição de Bergamini (2006), 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 também como restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sobre a forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram há existir muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível observar que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente.

Chiavenato (1999) descreve que é óbvio que as pessoas são diferentes no que tange á motivação. As necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e

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

Com o intuito de apresentar as teorias sobre a importância da motivação e sua contribuição para o líder da organização focando-se especialmente a indústria, ao longo do trabalho será apresentada as principais contribuições de estudos, pesquisas sobre a motivação abordando a teoria de Necessidades de Abraham Maslow; A teoria de Frederick Herzberg e o trabalho de Douglas McGregor; teorias clássicas conhecidas na área de comportamento organizacionais.

Na Teoria de Maslow, conhecida por hierarquia ou pirâmide de Maslow, o autor desenvolveu um esquema interessante para explicar a intensidade de certas necessidades. Frederick Herzberg apresenta a sua Teoria da Higiene/motivação, onde destaca dados sobre o comportamento humano no trabalho, em sua tese ele salienta que para a empresa, a vantagem do estudo das atitudes no trabalho seria o aumento da produtividade, a diminuição do absenteísmo e melhores relações de trabalho. Já o autor Douglas McGregor, explica duas condições, sobre o trabalho desagradável e coercitivo e sobre o trabalho desenvolvido em um ambiente natural e agradável. , o que refere-se a teoria da motivação do ponto de vista da gestão tradicional e gestão humanista, a qual mostra na teoria X e Y. Essas teorias clássicas serão abordadas no primeiro tópico.

Na organização são indispensáveis funcionários motivados e o líder é um fator fundamental nesse processo. Partindo daí no segundo tópico serão apresentadas algumas teorias da liderança e sua importância no contexto organizacional, como por exemplo, a Teoria dos Traços de McCrae e Costa, que vê a liderança como resultado de uma combinação de traços, enfatizando especialmente as qualidades pessoais do líder. Teoria do comportamental e contingente.

Por fim, como considerações finais, será abordada a liderança no setor industrial e a eficácia do líder ao aplicar as teorias motivacionais em seu cotidiano profissional aos liderados.

2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

As teorias da motivação tratam das forças propulsoras dos indivíduos para o trabalho e estão normalmente associadas à produtividade e ao desempenho,

despertando o interesse de dirigentes. Para tanto, serão citadas as teorias clássicas conhecidas na área de comportamento organizacional.

2.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

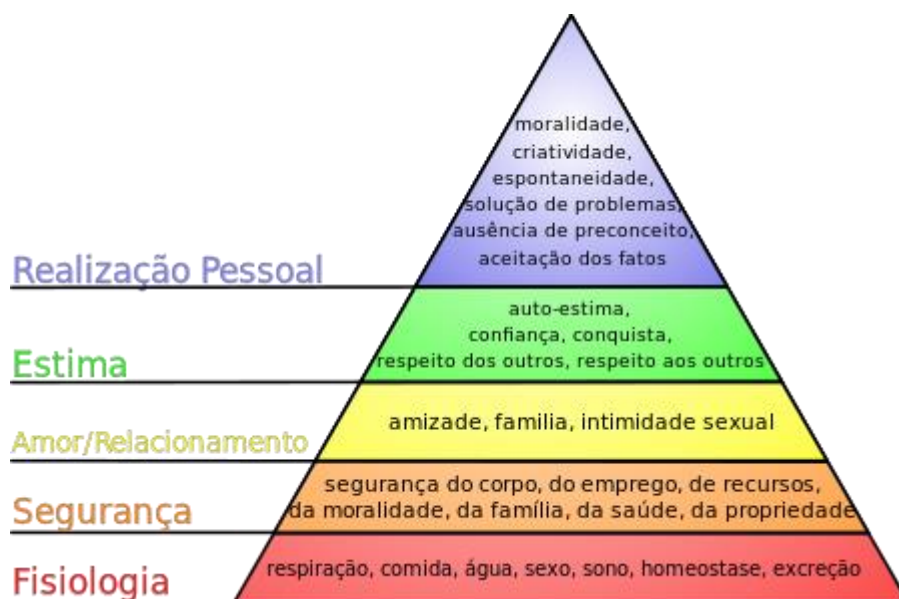
De acordo com a teoria de Maslow, para motivar alguém é preciso saber em que nível de hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar na satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior (ROBBINS, 2005, p.133).

Segundo este autor, dentro de cada ser humano existe uma hierarquia de cinco categorias das necessidades, onde à medida que cada uma destas necessidades é atendida, a próxima torna-se a dominante.

A base da pirâmide compreende as necessidades de nível baixo, que são as necessidades fisiológicas e de segurança; o topo da pirâmide é constituído pelas necessidades de nível alto, representantes da busca pela individualização do ser, são as necessidades sociais de estima e de auto realização.

As cinco categorias são as necessidades fisiológicas são as que se encontram como base para a pirâmide, representam as necessidades relacionadas ao organismo, como alimentação, sono, abrigo, água, excreção e outros. As necessidades de segurança aparecem após o suprimento das necessidades fisiológicas. São representadas por necessidades de segurança e estabilidade, como proteção contra a violência, proteção para saúde, recursos financeiros e outros. Já as necessidades sociais, somente aparecerão após as necessidades de segurança serem supridas. São necessidades sociais como amizades, socialização, aceitação em novos grupos, intimidade sexual e outros. A quarta categoria é a necessidades de status e estima que ocorre depois que as necessidades sociais são supridas. Retratam as necessidades de status e estima: autoconfiança, reconhecimento, conquista respeito dos outros e confiança. Por último identifica-se as necessidades de Realização Pessoal que se encontram no topo da pirâmide hierárquica tais como moralidade, criatividade, espontaneidade, autodesenvolvimento, prestígio.

Figura 01: Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Disponível em:< <http://sstyleyourself.blogspot.com.br/>. Acesso em 13 Junho 2014.

Maslow acreditava que a maior parte das pessoas na sociedade com elevados padrão de vida tem as suas necessidades dos três primeiros níveis (ficológicos, segurança e sociais) regulamente satisfeitas sem muito esforço e sem muito efeito motivacional.

De acordo com Robbins (2005), a divisão da pirâmide em dois níveis é justificada pela diferença na natureza dos fatores de satisfação. As necessidades de nível baixo são satisfeitas a partir de fatores extrínsecos. Como exemplos de fatores extrínsecos nas organizações podem-se citar remuneração, local de trabalho adequado e segurança no emprego; no geral, pode-se concluir que, quando as empresas pagam salários mais altos os seus empregados terão a maioria das suas necessidades básicas atendidas.

Já as necessidades de nível alto, são satisfeitas a partir de fatores intrínsecos, que, de acordo com Bergamini (2008), refere-se à necessidade de auto realização, que representa a busca de individualização, ou seja, o objetivo que visa atender a mais alta inspiração do ser humano, de ser ele mesmo, podendo usufruir toda a sua potencialidade, sem perder sua individualidade. O próprio Maslow defende que as necessidades de nível alto jamais conseguirão ser completamente satisfeitas, mantendo- se sempre como reduto de força motivacional.

2.2 TEORIA DE DOIS FATORES (higiene-motivação)

Enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, Herzberg consolida a sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. O autor pesquisou e tornou claro através de estudos práticos a presença de dois fatores diferentes que devem ser observados na satisfação do cargo. Os estudos incluíram pesquisas, onde os trabalhadores de diversas empresas eram estimulados a explicitar quais seriam os fatores que os desagradavam, assim como os que os agradavam na empresa. Os fatores que agradavam ao funcionário foram chamados de Motivadores. Aqueles que desagradavam levaram o nome de fatores de Higiene.

Os fatores higiênicos dizem respeito às condições físicas do ambiente de trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da organização, clima organizacional, oportunidades de crescimento, etc. Segundo Herzberg, estes fatores são suficientes apenas para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas. A ausência desmotiva, mas a presença não é elemento motivador. São chamados fatores insatisfacientes, também conhecidos como extrínsecos ou ambientais. Já os fatores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades relacionadas com o cargo em si. Incluem liberdade de decidir como executar o trabalho, uso pleno de habilidades pessoais, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e objetivos relacionados ao trabalho e auto avaliação de desempenho. São chamados fatores satisfacientes. A presença produz motivação, enquanto a ausência não produz satisfação. Também chamados de intrínsecos.

A característica mais importante observada na teoria de Herzberg é que os fatores que influíam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levaram a insatisfação profissional. Assim, os fatores que causavam satisfação estão relacionados à própria tarefa, relações com o que ele faz, reconhecimento pela realização da tarefa, natureza da tarefa, responsabilidade, promoção profissional e capacidade de melhor executá-la e os fatores que causam a insatisfação dos empregados são puramente ambientais, que não dizem respeito à tarefa desempenhada. São relacionados à natureza das relações interpessoais, condições do ambiente de trabalho, salário etc. Ou seja, o oposto de satisfação não é a insatisfação, mas nenhuma satisfação. Bem como, o oposto de insatisfação não é a satisfação, mas sim nenhuma insatisfação. como explicação da figura 02.



Fonte: Disponível em: <<http://www.coladaweb.com/administracao/teoria-comportamental/>> Acesso em 13 Junho 2014.

2.3 TEORIA X E Y

Conforme Chiavenato (2005), McGregor compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista, estática, negativa, pragmática (a que deu o nome de Teoria X), e de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano que retrata o homem como criatura auto ativadora, interiormente controlada e ambiciosa, desejosa de responsabilidade. Enfatiza-se o potencial inerente do homem para crescer e desenvolver-se, a que denominou Teoria Y.

Do ponto de vista da Teoria X o funcionário é compreendido como relaxado, preguiçoso e gosta pouco de trabalhar. Já na teoria Y, o funcionário é compreendido como um ser que encaram o trabalho de maneira prática, como se estivesse realizando uma atividade de laser, são competentes e criativos, gostam de assumir responsabilidades. O autor demonstra a precisão de adotar uma postura Y em relação aos trabalhadores, confiando-lhe responsabilidade e autoridade, para que o desafio e a satisfação sejam estimulados e o trabalho possa ser tido como algo agradável.

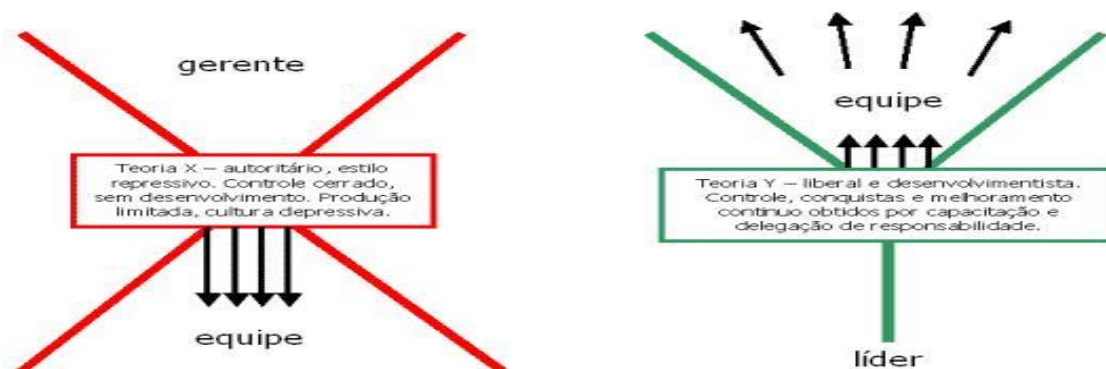
Explicando cada teoria percebe-se que a teoria X, caracteriza-se por ter um estilo autocrático que pretende que as pessoas realizem exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam. As convicções sobre o comportamento humano são que o homem é indolente e preguiçoso por natureza não gosta de assumir responsabilidade e prefere ser dirigido e ordenado. Estas ordens vêm

sempre acompanhadas de punição, elogios, dinheiro, coação etc.; artifícios utilizados pelos gestores para tentar gerar um empenho maior do colaborador. Para essa teoria, o modelo de administração é tradicional, baseando-se em pensamentos incorretos sobre o colaborador, controla suas ações e modifica seu comportamento para alcançar os ideias da empresa, esquecendo-se da qualidade de vida dos funcionários e seus objetivos pessoais.

Quanto a Teoria Y ela desenvolve um estilo altamente democrático através do qual administrar é um processo de criar oportunidades e proporcionar orientação quanto a objetivos. As pessoas têm motivação básica e padrões de comportamento adequados e capacidades para assumir responsabilidades. Estrategicamente o economista McGregor, propõe que a administração crie condições tais quais os membros da organização de todas as hierarquias possam melhorar e atingir seus objetos e os da empresa.

Nesta teoria, a administração assume que os funcionários podem ser ambiciosos, automotiva dos e exercem seu autocontrole. Acredita-se que os trabalhadores apreciam as atividades de trabalho físicas e mentais. De acordo com eles, o trabalho é tão natural quanto o jogo. Eles possuem a capacidade de resolução criativa de problemas, mas seus talentos são subutilizados na maioria das organizações. Dadas às condições adequadas, os gestores sob a perspectiva da Teoria Y acreditam que os funcionários vão aprender a buscar e aceitar a responsabilidade e exercer o autocontrole e a auto direção buscando realizar os objetivos a que eles estão comprometidos conforme apresentado na figura 03.

Figura 03: Teoria X e Y.



3 LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Dentro de uma organização é indispensável funcionários motivados e o líder é um fator fundamental nesse processo. Já foi percebida pelos gestores a importância de se formar líderes em suas empresas e dessa maneira facilitar o alcance do sucesso nos negócios.

Para melhor compreensão dessa temática pode-se pensar sobre o papel do líder na organização, verificando algumas formas de atuação para assim obter os frutos consequentes do uso da liderança.

Para Chiavenato (1999), liderança não é sinônimo de administração, porque o administrador é responsável por funções como planejar, organizar, dirigir e controlar a ação organizacional para alcançar objetivos. O bom administrador deve ser necessariamente um líder, mas líder nem sempre é administrador. Os líderes devem estar presentes nos níveis institucional, intermediário e operacional das organizações, as quais precisam deles em todas as áreas de atuação. Para o autor, liderança é a influência interpessoal exercida em determinada situação e dirigida por intermédio do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos.

3.1 TEORIA DOS TRAÇOS, COMPORTAMENTAIS E CONTINGENTES

A Teoria dos Traços vê a liderança como resultado de uma combinação de traços, enfatizando especialmente as qualidades pessoais do líder, onde o mesmo deveria possuir certas características de personalidade especiais que seriam facilitadoras no desempenho da liderança. Nesta teoria são enfatizadas qualidades intrínsecas da pessoa. Esta teoria permite concluir que os líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de “fazê-los” posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal. Os traços podem indicar a liderança. Porém funcionam melhor para prever o surgimento da liderança do que distinguir entre líderes eficazes e ineficazes.

O fato de um indivíduo apresentar determinados traços e ser considerado um líder pelos demais não significa, necessariamente, que ele será bem sucedido em liderar seu grupo para o alcance dos objetivos. (Robbins 2005)

Por tratar-se de sua difícil aplicabilidade da teoria dos traços de personalidade, os estudiosos saíram dos estudos da teoria dos traços de personalidade para a teoria comportamental. Eles começaram a analisar o comportamento exibido por certos líderes e procuravam descobrir se havia alguma coisa específica na maneira de se comportarem. Se a teoria dos traços tivesse sido comprovada existiria base para a seleção das pessoas certas em assumir posições de lideranças. Em comparação, se a abordagem comportamental conseguisse o determinante do comportamento dos líderes, então poderia se treinar pessoa para a al esta em suas premissas básica em termo de aplicabilidade. As teorias de traços pressupõe que os liderem nascem com suas características de liderança, e não que eles se tornem líderes. Por outro lado, se existissem comportamentos específicos que identificasse os líderes a liderança poderia ser ensinada.

A teoria contingencial ou situacional procura identificar qual dos fatores situacionais é mais importante e prever o estilo de liderança que será mais eficaz em determinada circunstância. Os teóricos da contingência defendem a noção de que não existem estilos de liderança universalmente adequados, determinados estilos têm necessariamente impactos sobre vários resultados em algumas situações, porém não em outras, onde aumentaram as variáveis a serem estudadas. Eles começaram a valorizar a ação do liderado, o aspecto motivacional e o ambiente em si, como elementos cruciais dentro do processo todo da liderança. Nas teorias mais modernas sobre a liderança, tenta-se, a partir de esquemas pré-estabelecidos, encaixar estilos, baseando-se na observação real das características da personalidade ou no comportamento do dia-a-dia.

O princípio fundamental das teorias situacionais de liderança é que a eficácia do líder reside na sua capacidade de responder ou ajustar-se a determinada situação. Partindo deste princípio, e considerando os estudos já realizados, resume-se que as pessoas podem nascer com algumas características que, se trabalhadas adequadamente, tendo consigo outras pessoas que também estejam buscando um determinado objetivo, fazendo com que o mesmo seja comum, buscando satisfazer uma necessidade e, sendo flexível nas tomadas de decisões que resultarão em mais ações, forma-se uma cadeia onde, acredita-se que a liderança possa e deva ser eficaz. Desta forma, aperfeiçoada.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É pertinente enfatizar que a Revolução Industrial, ocorrida na Inglaterra entre 1760 a 1860 no século XVIII, foi o grande precursor do capitalismo. Apesar de a produção ser predominantemente artesanal nessa época, países como a França e a Inglaterra, possuíam manufaturas que se referia a grandes oficinas onde diversos artesãos realizavam as tarefas manualmente, entretanto subordinados ao proprietário da manufatura. A principal particularidade dessa revolução foi à substituição do trabalho artesanal pelo assalariado e com o uso das máquinas. A burguesia inglesa era muito rica e durante muitos anos continuou ampliando seus negócios trazendo várias mudanças como o uso do tear mecânico cujo aprimoramento das máquinas a vapor contribuiu para a continuação da Revolução.

A segunda etapa ocorreu no período de 1860 a 1900 no século XIX, ao contrário da primeira fase, países como: Alemanha, França, Rússia e Itália também se industrializaram. O emprego do aço, a utilização da energia elétrica e dos combustíveis derivados do petróleo, a invenção do motor a explosão, da locomotiva a vapor e o desenvolvimento de produtos químicos foram as principais inovações desse período. A revolução Industrial mudou a vida da humanidade, muitos empresários ambicionavam lucrar mais, o operário era explorado sendo forçado a trabalhar muitas horas por dia em troca de um salário baixo. Além disso, mulheres e crianças também eram obrigadas a trabalhar para o sustento de suas famílias.

A vida nas cidades se tornou mais importante que a vida no campo e isso trouxeram muitas consequências: nas cidades os habitantes e trabalhadores moravam em condições precárias e conviviam diariamente com a falta de higiene, e com o constante medo do desemprego e da miséria.

O sociólogo Manuel Castells é, talvez, um dos principais autores contemporâneos que se dedicam a buscar semelhanças e diferenças entre o que está acontecendo nos dias de hoje em decorrência da difusão das Tecnologias da Informação e o que aconteceu nos séculos XVIII e XIX em função da descoberta de fontes de energia inanimada. Não parece ser difícil admitir que as comunidades do século XVIII deram lugar às modernas sociedades industriais e que os membros daquelas sofreram transformações que deram origem ao indivíduo dos séculos XIX e XX. O autor julga ser importante fazer um levantamento dos aspectos invariantes daquelas que vê como as duas Revoluções Industriais, a desencadeada no final do

século XVIII pela descoberta da energia a vapor e aquela gerada na segunda metade do século XIX, pela invenção da energia elétrica. Segundo ele, entre as duas há muitas diferenças que, pelo próprio fato de serem cruciais, ressaltam os aspectos que ambas têm em comum. (CASTELLS, 2000)

As análises de Castells são provocativas e instigantes. Apresentam, porém, uma séria limitação quando vistas da ótica deste artigo. Dado que a atenção de Castells está principalmente voltada para o impacto das novas tecnologias no sistema produtivo e na economia, suas análises podem servir somente como ponto de partida para a compreensão do que acontece com os seres humanos durante cujo tempo de vida ocorre um processo de transformação social radical.

Paul Kennedy (1993), por exemplo, ressalta a sua radicalidade. Dá exemplos dramáticos do aumento de produtividade que se seguiu aos momentos iniciais da substituição do trabalho humano pelas ferramentas mecânicas e da força animal pela energia inanimada. Um desses exemplos diz respeito ao setor de tecelagem. Kennedy relata que os primeiros teares movidos a vapor já podiam produzir 20 vezes mais do que um trabalhador manual e que as primeiras máquinas para fiar movidas à energia já tinham 200 vezes a capacidade de roca. A partir desses e de outros dados, afirma que nenhuma descoberta tecnológica anterior havia produzido alguma coisa semelhante ao enorme salto à frente na produtividade gerado pela Revolução Industrial desde os seus primeiros momentos.

Já a rapidez da transformação, além da radicalidade, é registrada, entre muitos outros, pelo sociólogo Robert Nisbet (1966) no que diz respeito às reações dos intelectuais da época. Tudo aconteceu tão rápida e abruptamente que, dependendo da relação que mantinham com a antiga ordem e com as forças nela operantes, muitos desses intelectuais se sentiram ou aterrorizados e nostálgicos ou intoxicados e excessivamente otimistas frente às transformações que presenciavam.

Em sua abrangente análise das principais obras da sociologia clássica, Nisbet torna evidentes as influências que tais sentimentos nelas exerceram. É, no entanto, o historiador Eric Hobsbawn (1969, p.80) quem melhor descreve a desorientação que se seguiu às devastadoras alterações sociais geradas pelos novos modos de produção. Segundo ele, a Revolução Industrial: “transformou a vida dos homens além do que se podia perceber. Ou, sendo ainda mais preciso, em seus estágios iniciais, destruiu o antigo modo de vida, deixando-os livres para descobrir ou fazerem, para eles próprios, outros caminhos, se pudessem e soubessem como.”.

Em Hobsbawn, portanto, novamente encontramos a observação de que cabe aos primeiros estágios do processo de descobertas sucessivas, que caracterizou a Revolução Industrial como um todo a responsabilidade pela introdução de mudanças radicais na vida de seus contemporâneos.

As recém-implantadas formas de produção industrial rapidamente geraram novas formas de organização social que se desenrolavam em um novo espaço: o dos grandes centros urbano-industriais. Essa foi uma mudança visível e impactante. Por isso mesmo, segundo Nisbet (1966), o urbanismo rapidamente se tornou um dos principais temas do pensamento social do século XIX.

É surpreendente, como a revolução industrial mudou a vida das pessoas daquela época e como até hoje seus reflexos continuam transformando o dia a dia das pessoas. Desde os primórdios da era industrial, o trabalho manufatureiro impôs um novo ritmo à vida cotidiana e a vida do trabalhador, foi preciso a instauração e leis comerciais e leis que ordenasse o trabalho até chegarmos às atuais legislações.

Depois veio a produção em massa, este modo de produção foi popularizado por Henry Ford no início do século 20, particularmente na produção do modelo Ford T. A produção em massa se tornou um modo de produção muito difundido, pois permite altas taxas de produção por trabalhador e ao mesmo tempo disponibiliza produtos a preços baixos.

A Produção em massa faz uso intensivo de capital, ou seja, utiliza uma alta proporção de máquinas em relação ao número de trabalhadores. Com o custo do trabalho mais baixo e alta taxa de produção, a proporção de capital aumenta enquanto as despesas correntes diminuem, em comparação com outros modos de produção. Porém, o montante capital necessário para montar o parque de máquinas de uma fábrica é tão alto, que é necessário certo grau de segurança, ou seja, é preciso que o retorno do investimento seja garantido, para que o risco seja assumido pelo capitalista.

Também surgiram novos estudos sobre o comportamento humano no trabalho manufatureiro e na indústria mudado ao longo dos anos e exigindo dos líderes o desenvolvimento de novas habilidades, bem como a melhoria do processo de comunicação, sempre visando o melhor perfil, ou seja, o homem certo para cada tarefa. Embora todo o arcabouço de incremento tecnológico o trabalho na indústria continua a ser estudado devido à sua natureza de produção.

O gestor tem um fator fundamental para apontar a produção e liderar equipes a qual garantirá o resultado produtivo especificamente do setor industrial. Contudo, são indispensáveis líderes capazes de identificar a prioridade das necessidades de seus colaboradores, conforme aponta Maslow em sua Teoria das Necessidades.

No setor industrial tal habilidade pode se torna complexa devido diversos fatores como, por exemplo, grande número de funcionários sob o comando de um líder de produção; dificuldades em assimilar objetivos profissionais em decorrência da atividade contínua e intensiva; ambientes de trabalho com índices de insalubridade; pressão devido estabelecimento de metas a cumprir; índices de turnover e absenteísmo dentre outros que podem afetar diretamente o desempenho do trabalhador e consequentemente o líder ou gestor que terá uma gama maior de variáveis com as quais lidar no desempenho de sua função.

Este artigo apresenta que há uma possibilidade de fazer a organização alcançar seus objetivos, os recursos humanos e líderes com suas habilidades são os principais responsáveis pelo desempenho de qualquer instituição seja ela filantrópica ou não. Ferramentas para motivar os funcionários se dividem em duas categorias básicas. O primeiro é externo ou extrínseca. Estas ferramentas lidam com recompensas físicas ou monetárias, tais como bônus ou creches. A segunda categoria é interna ou intrínseca. Estas recompensas atendem a uma necessidade psicológica ou de personalidade dos empregados, tais como sentimentos de validação ou orgulho de um trabalho bem feito. Embora muitas empresas se concentram em motivadores externos, a abordagem de motivadores internos é igualmente importante porque motivadores externos tendem a se tornar menos eficaz ao longo do tempo.

Empoderamento é um motivador intrínseco. As empresas podem capacitar os funcionários, dando-lhes responsabilidades individuais e da autoridade para atender, pelo menos, as decisões básicas. Eles também podem motivar os funcionários, incentivando-os a ser tão criativos e inovadores quanto possível. Estas ações permitem que os funcionários se sintam como participantes ativos da empresa que são capazes de contribuir com algo significativo. Quando os funcionários sentem que fazem parte da empresa, eles são mais propensos a se mover em direção aos objetivos da empresa.

Outro instrumento seria o auto aperfeiçoamento, o qual permite que os funcionários recebam o treinamento ou aulas que precisam para terem um

desempenho melhor em seus trabalhos. Isso motiva os funcionários de duas maneiras. Primeiro, ele demonstra aos funcionários da empresa que acredita que eles são capazes de alcançar com habilidades ou informações adicionais. Ele também fornece informações que muitas vezes pode inspirar novos conceitos ou produtos. Formas menos comuns de auto aperfeiçoamento poderia incluir oportunidades para a meditação ou exercício físico, o que pode fazer uma pessoa sentir-se mentalmente alerta e mais preparado por trata-se de uma atividade muitas vezes repetitivas, como é caso do setor industrial.

Cada funcionário é um indivíduo com desejos muito diferentes, necessidades e traços de personalidade. O que motiva um funcionário não vai necessariamente motivar outra. Por esta razão, as empresas que querem motivar todos os funcionários têm de conhecê-los e variar os motivadores que empregam. As organizações não devem assumir que motivadores externos são suficientes, eles devem usar motivadores internos como elogios e reconhecimento além dessas, outras ferramentas são necessária como: pesquisa de clima organizacional, endomarketing, gestão de desempenho, o recrutamento e seleção adequados, o treinamento a internalização, Higiene e Lazer, direitos e políticas de RH, aumento salariais e benefícios tradicionais semelhantes, considerando sempre a cultura da instituição, a natureza da atividade, o perfil profissional adequado e a conjuntura sócio econômica. Isso exige do gestor dedicação por tratar-se de um processo laborioso e contínuo.

Não existe uma fórmula eficaz para motivar as pessoas e tentar aplicar essas teorias em conjunto na prática, de acordo com os objetivos organizacionais e das necessidades de seus colaboradores.

Para as organizações industriais prosperarem, é extremamente necessário que seus recursos humanos estejam motivados para que executem seus papéis e suas tarefas de forma eficiente e eficaz beneficiando ambas as partes. Assim, as indústrias atingirão seus patamares de progresso e seus recursos humanos se sentirão realizados e recompensados.

Após pesquisa na revisão da literatura e discussão, conclui que é preciso entender plenamente a abordagem dessas teorias e tentar encaixá-las junto às necessidades dos recursos humanos e dos objetivos da organização. Fica claro com o estudo, segundo as teorias, que o dinheiro e o incentivo ao alcance de metas são fortes motivadores das pessoas, mas não funcionam plenamente sem a ajuda de

outros fatores higiênicos como um bom ambiente de trabalho e outros fatores motivacionais como reconhecimento, responsabilidade, realização pessoal, oportunidade de crescimento.

Com o estudo aqui abordado, pode-se concluir que a motivação para ser constante nos colaboradores, tem que ser tratada como um processo contínuo, devido às diferentes necessidades dos mesmos que mudam com a satisfação de necessidades já atendidas e no decorrer do tempo.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CASTELLS, M. **A sociedade em Rede**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. RIO DE JANEIRO: Elsevier, 2005.

HOBSBAWN, E. **Industry and Empire: The Pelican economic history of Britain**, volume 3, From 1750 to the present day. Harmondsworth: Pelican, 1969.

KENNEDY, P. **Preparando para o século XXI**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

MASLOW A. H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.

NISBET, R.A. **A tradição Sociológica**. New York: Basic Books, 1966.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.