

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS/ISAE
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS - TURMA 3/13**

CLEITON LUIZ CASA

**A INFLUÊNCIA DOS FATORES HUMANOS NA MOTIVAÇÃO DO
COLABORADOR**

**CURITIBA
2015**

CLEITON LUIZ CASA

**A INFLUÊNCIA DOS FATORES HUMANOS NA MOTIVAÇÃO DO
COLABORADOR**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como exigência para a obtenção de nota final do MBA em Gestão Estratégica de Empresas Turma 3/13, ministrado pela Professor Tomas Drunkenmolle.

**CURITIBA
2015**

Resumo

A motivação é entendida por muitos como sendo o impulso que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos. As empresas e administradores cada vez mais precisam entender como motivar seus colaboradores afim de que entreguem seus resultados e busquem seus objetivos. Partindo deste entendimento, observasse que muitas dos fatores de motivação de indivíduos ou grupo de indivíduos está intrinsecamente relacionado com a saciedade de fatores humanos, como segurança, lazer, dinheiro ou até mesmo comida. Quando esse fatores são atendidos há uma melhora no contentamento e por consequência na motivação.

Palavras chaves: Motivação, Fatores Humanos, Administradores.

Abstract

Motivation is understood by many to be the impulse that causes people to act to achieve their goals. Companies and managers each time more need to understand how to motivate its employees in order to deliver their results and pursue their goals. Based on this understanding, observed that many of the motivating factors for individuals or group of individuals is intrinsically connected to the fullness of human factors, such as security, leisure, money or even food. When these factors are delivered there is an improvement in contentment and therefore motivation.

Key words: Motivation, Human Factors, Administrators.

SUMÁRIO

1 REFERENCIAL TEÓRICO.....	5
2 FATORES HUMANOS.....	5
2.1 As necessidades humanas como fator motivacional.	5
2.2 MOTIVAÇÃO	6
2.2.1 Definição e Conceito	6
2.2.2 Pirâmide de Maslow	7
2.3 Motivação e valores	10
2.4 O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO	11
2.4.1 O individualismo versus o coletivismo.	12
2.4.2 Personalidade do indivíduo.....	13
3 CONCLUSÃO	16
REFERÊNCIAS.....	18

1 REFERENCIAL TEÓRICO

2 FATORES HUMANOS

É importante para os administradores conhecer as necessidades humanas que comumente são mais importantes para as pessoas. O comportamento das pessoas num dado momento costuma ser determinado pela sua necessidade mais intensa.

A Teoria das relações humanas está muito mais ligada a área da psicologia organizacional, essa teoria surgiu nos Estados Unidos como consequência imediata das conclusões obtidas na Experiência em Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores. Basicamente foi um movimento de reação e de oposição à teoria Clássica da Administração (CHIAVENATO, 2005).

Dentro do campo de estudos das relações humanas há variações para cada área especificamente: as relações humanas no trabalho, as relações humanas na saúde, na educação, relação humana social, etc.

Muitos são os fatores que interferem e favorecem as relações das pessoas. Acabamos de aprender que o pensamento é um comportamento, e assim sendo, este é um exemplo de fator que interfere nas relações. A isso chamamos de fatores internos: pensamento, emoções, sensações, etc.

2.1 As necessidades humanas como fator motivacional.

A predominância de determinada necessidade favorecerá ou dificultará a integração dos indivíduos na organização. Os indivíduos cuja necessidade dominante é a de realização desajustar-se-ão mais facilmente nas organizações burocráticas, pois dificilmente conseguirão atingir, nessas organizações, um nível de excelência de realização criativa. Ao contrário, os indivíduos cuja necessidade predominante é de poder são as que mais facilmente se ajustam e se integram às organizações burocráticas. Da mesma forma, observou-se que os indivíduos com fortes necessidades de afiliação limitarão seus padrões de realização em benefício de sua aceitação por grupos ou indivíduos.

2.2 MOTIVAÇÃO

2.2.1 Definição e Conceito

As teorias do conteúdo enfatizam as necessidades que motivam as pessoas. A qualquer tempo, as pessoas têm necessidades, como realizações ou recompensa financeira. Essas necessidades traduzem-se em uma energia interna que motiva comportamentos específicos na tentativa de preencher as necessidades. As necessidades de um indivíduo são como um catálogo oculto de coisas que ele deseja e pelas quais trabalhará para obter.

Qualquer executivo indagado a respeito de qual seja sua maior preocupação com relação a empresa que dirige acusará, sem dúvida, ser o pessoal que trabalha na sua organização, ou em outras palavras a falta de motivação para o trabalho.

A primeira causa dos problemas motivacionais tem sido denominar de motivação aquilo que nada tem a ver com ela, por muito tempo considerou-se qualquer problema humano no trabalho como sendo falta de motivação, é um grande equívoco dar remédio para curar algo num determinado órgão, quando a verdadeira doença está em outra parte do corpo. Não só o doente não se cura como ainda o doente pode ter seu estado agravado por erro no diagnóstico e pelo consequente medicação prescrita.

Segundo Maslow a motivação vem do atendimento de algumas necessidades humanas ou fatores humanos que são entendidos por ele na sua teoria da Pirâmide de Maslow.

Motivação é o impulso interno que nos leva à ação; a palavra sugere exatamente isso: motivo + ação, a força (motivo) que me leva a agir; a palavra vem do latim moveres, mover. Está diretamente ligada aos nossos desejos, necessidades e vontades. Há uma enorme controvérsia dentro da psicologia sobre como funcionam os mecanismos da motivação; e isso por uma razão muito simples: a motivação é uma das chaves para a compreensão do comportamento humano; age sobre o pensamento, a atenção, a emoção e a ação. Envolve anseios, desejo, esforço, sonho e esperanças.

Ver a motivação como impulso significa que sua origem é instintiva, criada a partir de necessidades internas, como a fome. Esse é o ponto de partida de modelos

explicativos como os de Freud e de Hull. Motivação como atração admite a razão e a emoção como motores do processo; fazemos escolhas que nos atraem em direção a algo prazeroso (hedonismo psicológico), é uma força que nos puxa em determinada direção.

Alguns teóricos admitem os dois princípios como complementares: a fome, por exemplo, oferece a motivação (impulso) para comer; a atração nos faz escolher um alimento apetitoso, como lasanha no lugar de espinafre.

2.2.2 Pirâmide de Maslow

A pirâmide de Maslow ilustra o conceito da hierarquia das necessidades, Maslow acreditava que os seres humanos aspiravam tornarem-se auto realizados, Ele visualizava o potencial humano como um território vastamente subestimado e sem explicação.

A hierarquia de necessidades de Maslow, também conhecida como pirâmide de Maslow, é uma divisão hierárquica proposta por Abraham Maslow, em que as necessidades de nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de nível mais alto. Cada um tem de "escalar" uma hierarquia de necessidades para atingir a sua auto-realização.

Maslow define um conjunto de cinco necessidades descritas na pirâmide.

- necessidades fisiológicas (básicas), tais como a fome, a sede, o sono, o sexo, a excreção, o abrigo;
- necessidades de segurança, que vão da simples necessidade de sentir-se seguro dentro de uma casa a formas mais elaboradas de segurança como um emprego estável, um plano de saúde ou um seguro de vida;
- necessidades sociais ou de amor, afeto, afeição e sentimentos tais como os de pertencer a um grupo ou fazer parte de um clube;²
- necessidades de estima, que passam por duas vertentes, o reconhecimento das nossas capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros face à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos;
- necessidades de auto-realização, em que o indivíduo procura tornar-se aquilo que ele pode ser: "What humans can be, they must be: they must be true to their own nature!" (Tradução: "O que os humanos podem ser, eles devem ser: Eles devem ser verdadeiros com a sua própria natureza).

É neste último patamar da pirâmide que Maslow considera que a pessoa tem que ser coerente com aquilo que é na realidade "... temos de ser tudo o que somos capazes de ser, desenvolver os nossos potenciais".

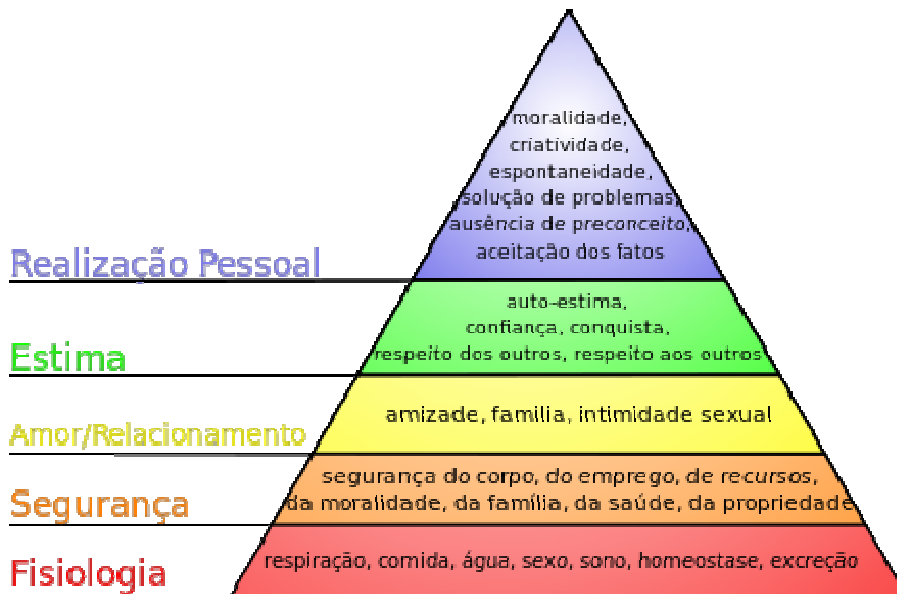


Figura1

Teoria a hierarquia das necessidades

A hierarquia das necessidades de Abraham Maslow, provavelmente recebeu mais atenção do que qualquer outra teoria da motivação, já que classifica as necessidades humanas de modo lógico e conveniente.

Maslow via a motivação humana como uma hierarquia de cinco necessidades, que iam das necessidades fisiológicas mais básicas até as necessidades mais elevadas de auto realização.

Quadro 1 = Hierarquia das necessidades de Maslow

EDUCAÇÃO, RELIGIÃO, PASSATEMPOS, CRESCIMENTO PESSOAL.	NECESSIDADES DE AUTO-REALIZAÇÃO.	OPORTUNIDADES DE TREINAMENTO, PROGRESSO, CRESCIMENTO E CRIATIVIDADE
APROVAÇÃO DA FAMÍLIA, DE AMIGOS	NECESSIDADES DE ESTIMA.	RECONHECIMENTO, STATUS ELEVADO, AUMENTO DE

E DA COMUNIDADE.		RESPONSABILIDADES.
FAMÍLIA, AMIGOS E GRUPOS COMUNITÁRIOS.	NECESSIDADES DE PARTICIPAÇÃO.	GRUPOS DE TRABALHO, CLIENTES, COLEGAS DE TRABALHOS, SUPERVISORES.
LIVRE DA GUERRA, DA POLUIÇÃO, DA VIOLÊNCIA.	NECESSIDADES DE SEGURANÇA.	TRABALHO SEGURO, BENEFÍCIOS, SEGURANÇA NO EMPREGO.
COMIDA, ÁGUA, SEXO	NECESSIDADES FISIOLÓGICAS	AQUECIMENTO, AR, SALÁRIO BÁSICO.

Fonte: Maslow no Gerenciamento

Uma conclusão óbvia da teoria de Maslow é que os empregados precisam de um salário suficiente para alimentar, abrigar e proteger a si mesmos e às suas famílias de um modo satisfatório, bem como de um ambiente de trabalho seguro, antes da organização tentar oferecer incentivos destinados a dar-lhes estima, sentimentos de participação ou oportunidades de crescimento. As necessidades de segurança no trabalho está livre de coação ou de tratamento arbitrário e regulamentos claramente definidos.

Na organização moderna tanto as necessidades fisiológicas como as de estabilidade são em geral atendidas satisfatoriamente. O aspecto seguinte na hierarquia é a necessidade de participar e de ser amado. Isso é sentido com mais força dentro da família, mas também afeta o ambiente de trabalho. A não ser que se vejam como parte integrante da organização, os empregados irão sentir-se frustrados por uma necessidade de participação não atendida e provavelmente não responderão às oportunidades e incentivos de ordem mais elevada.

Maslow descreveu dois tipos de necessidades de estima – o desejo de realização e competência e desejo de status e reconhecimentos. Em termos organizacionais, as pessoas querem ser boas em seus trabalhos; também querem sentir que estão realizando algo importante quando fazem esse trabalho.

Maslow enfatiza que as diferenças individuais são máximas nesse nível. Para alguns indivíduos, produzir trabalho de alta qualidade é um meio de auto realização,

ao passo que, para outros, desenvolver ideias criativas e úteis servem à mesma necessidade.

2.3 Motivação e valores

De acordo com a teoria de Maslow da Hierarquia das Necessidades pode o gestor fazer a leitura de sua equipe a fim de definir os valores individuais e coletivos.

A interpretação dos valores dos empregados de forma individual e coletiva permite ao gestor ter ações para satisfazer os empregados gerando assim motivação.

Os gestores modernos que endereçam ações conforme a leitura das necessidades humanas de seus empregados consegue gerar motivação.

Os valores podem ser entendidos como as necessidades humanas:

- **Necessidades Fisiológicas:** são as necessidades vegetativas relacionadas com a fome, o cansaço, o sono, o desejo sexual e muito mais. Essas necessidades dizem respeito à sobrevivência do indivíduo e da espécie, e constituem pressões fisiológicas que levam o indivíduo a buscar sua satisfação.
- **Necessidades de Segurança:** levam o indivíduo a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. A procura de segurança, o desejo de estabilidade, a fuga ao perigo, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades de segurança.
- **Necessidades Sociais:** relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas: amor, afeição, participação levam o indivíduo à adaptação social ou a não adaptação social.
- **Necessidades de Estima:** relacionadas com a auto avaliação e autoestima dos indivíduos. A satisfação das necessidades de estima conduz a sentimentos de autoconfiança, auto apreciação, reputação, reconhecimento, amor-próprio, prestígio, status, valor, força, poder, capacidade e utilidade.
- **Necessidades de Auto realização:** relacionadas com o desejo de cumprir a tendência que cada indivíduo tem de realizar o seu potencial. Essa tendência

geralmente se expressa através do desejo de tornar-se mais do que é de vir a ser tudo aquilo que se pode ser.

2.4 O INDIVÍDUO NA ORGANIZAÇÃO

Dentro das organizações o indivíduo se torna um meio para a busca dos fins definidos, existe a característica de induzir o indivíduo a adotar padrões de comportamento e atingir os objetivos de eficiência e funcionamento da organização. Esses comportamentos devem incluir a pertinência e a permanência no sistema.

Para cada padrão de comportamento na organização, são propostas e instrumentos psicológicos específicos, afim de conseguir motivar e alcançar o melhor desempenho em cada personalidade individual.

Existe quatro padrões necessários ao funcionamento e a eficácia da organização, os que caracteriza seu caráter instrumental, são eles:

Padrão A

Também denominada como submissão legal, tem o objetivo de garantir a aceitação das prescrições do papel e do controle organizacional a base de sua legitimidade. As regras são obedecidas porque são reconhecidas como vindas de fontes legítimas de autoridades e porque sua obediência pode ser forçada por meio de sanções legais.

Padrão B

Nesse padrão é utilizado recompensas ou satisfações instrumentais para introduzir os comportamentos necessários, nesse caso tenta-se recompensar os comportamentos desejados, esperando-se que a partir que a recompensa aumenta o nível de motivação e comprometimento também aumente.

- As principais recompensas utilizadas nesse padrão são:
- Recompensas individuais, tais como: incentivos em pagamentos e promoções individuais.
- Recompensa do sistema decorrentes da pertinência a ele e da antiguidade.
- Identificação instrumental com líderes organizacionais, pelo qual os seguidores são motivados a assegurar a aprovação dos líderes.

- Associação com membros da organização, para garantir a aprovação social do próprio grupo.

Padrão C

As satisfações decorrem da realização e da expressão de habilidades e talentos, o padrão motivacional de auto expressão é o padrão mais eficiente para levar a um bom desempenho do papel, em termos tanto de quantidade como de qualidade. As gratificações dos indivíduos decorrem da realização do seu trabalho, da expressão de suas habilidades e do exercício de suas próprias decisões.

Padrão D

Pode ser denominado como internalização dos valores da organização, o padrão de motivação associado a expressão dos valores e a auto identificação, tem grande potencialidade para a internalização dos objetivos do sistema. A participação em decisões a respeito dos objetivos setoriais, a contribuição para o desempenho da organização e a participação na recompensas, provocam o aumento da produtividade dos indivíduos e aumentam seu comportamento espontâneo e inovador dentro da organização.

2.4.1 O individualismo versus o coletivismo.

Fazer com que cada indivíduo entenda que o “eu” não é mais importante que o “nós” é uma das atividades mais complexas dentro das organizações, em muitas situações administrar essa dimensão de tendências culturais ora na ênfase da satisfação de necessidade pessoais, ora na ênfase do atendimento das necessidades do grupo dificulta a produtividade e eficiência da equipe como um todo.

Do ponto de vista do individualismo a busca dos interesses pessoais é mais importante, e o sucesso nessa busca é crucial tanto para o bem estar pessoal como para o individual. Se cada pessoa cuidar de seus interesses pessoais, todas ficarão em melhores condições. Caso eles queiram permanecer nessa perspectiva, podem ter as seguintes atitudes: O “eu” é mais importante que o “nós”.

As pessoas são identificadas por seus traços pessoais.

O sucesso é uma realização pessoal. As pessoas funcionam mais produtivamente quando trabalham sozinhas.

As pessoas devem ser livres para buscar autonomia, prazer e segurança por meio de seus próprios esforços pessoais.

Todos os membros da sociedade devem cuidar de seu bem-estar pessoal e do bem-estar dos membros familiares próximos.

A perspectiva coletivista enfatiza que o bem-estar do grupo é mais importante que o individual. As pessoas que seguem essa ideia acreditam que somente quando existir afiliação a um grupo e a busca dos interesses do grupo, podem garantir seu próprio bem-estar e o bem estar da sociedade. Em muitas situações, o indivíduo abre mão suas necessidades em favor de seu grupo, e concordam com as seguintes atitudes: “Nós” é mais importante do que “eu”.

As pessoas são identificadas pelas características dos grupos a que pertencem.

O sucesso é uma realização do grupo. As pessoas contribuem para o desempenho do grupo, mas apenas os grupos funcionam produtivamente.

Todo membro da sociedade deve permanecer a um grupo que garantirá o bem-estar dos membros em troca da lealdade e da consideração dos interesses do grupo.

No dia-a-dia muitos indivíduos se alteram entre grupos por diversas situações, podem ser em âmbito profissional como familiar, essa filiação a um grupo é importante que cada indivíduo conheça suas características e consiga localizar um grupo que tenha uma cultura que se aproxime com as suas.

2.4.2 Personalidade do indivíduo.

O conhecimento das características da personalidade do indivíduo permite certa previsão da maneira pela qual ele poderá sentir, pensar, ser e agir em determinadas circunstâncias. A complexidade das forças que geram determinados comportamentos torna-se maior, quando se percebe que determinados traços psicológicos de um indivíduo são mais relevantes em algumas situações do que em

outras, e que a própria organização desses traços também pode ser modificada, à medida que o indivíduo interage com o meio.

Personalidade é o crescimento e o desenvolvimento do sistema psicológico de todo indivíduo, na maneira de como uma pessoa reage e interage ao ambiente e os demais indivíduos, pode ser hereditária, da situação e do ambiente em que se vive. Segundo os primeiros estudos sobre a personalidade foi identificadas características marcantes para descrever o comportamento das pessoas, sendo agressividade, timidez, lealdade preguiça e ambição. Assim a personalidade está ligada ao comportamento organizacional que tem como seu objetivo o estudo do indivíduo, grupos e estrutura para assim ter um maior desempenho dentro da empresa.

Existem atributos específicos de personalidade sendo dois deles os internos e os externos. Os internos são aqueles que acreditam ter controle sobre o que acontece com eles, tem um maior cuidado com a própria saúde buscando hábitos saudáveis, assim tendo baixos episódios de doença. Acreditam ter influência sobre os resultados, são indivíduos que se envolvem mais com o ambiente de trabalho, porém são os indivíduos que tendem a deixar seus empregos com mais facilidade se não estiverem satisfeitos. Os externos são indivíduos que acreditam em sorte ou até mesmo no acaso, apresentando maior insatisfação com o trabalho por achar não ter o controle sobre os próprios resultados, dificilmente um indivíduo externo conseguira chegar a liderança de uma empresa pois são indivíduos que costumam buscar orientações.

Os valores também são muito importantes no comportamento organizacional, cada indivíduo forma seu próprio sistema de valores, identificando cada valor conforme sua importância, como saúde, segurança, igualdade, prazer, amor – próprio e liberdade e costuma influenciar na decisão de certo e errado. Os valores podem ser duradouros e estáveis pois grande parcela dos valores é assumida na infância, quando se é pequeno aprende que deve ser honesto e responsável, esses são valores que se carrega pra vida toda. E uma grande parcela é atribuído a fatores como cultura nacional, local e familiar, amigos e professores. Os valores influenciam nas atitudes e no comportamento de cada indivíduo, pois está ligado diretamente com a motivação, a compreensão e a influência da percepção.

“Valores são importantes para o estudo do comportamento organizacional porque formam a base para o entendimento de atitudes e motivação e porque influenciam nossas percepções.” (STEPHEN, pg. 87)

A percepção afeta as atitudes, as motivações, os interesses, as experiências passadas e as expectativas. Dependemos muito da percepção, de como cada indivíduo olha para determinada coisa ou situação, e percebe de forma diferente.

Quando uma pessoa compra um carro vermelho e percebe que no trânsito existe vários carros vermelhos, isso não significa que tenha aumentado a quantidade de carros vermelhos, o que aconteceu foi que a pessoa começou ter influência na sua percepção.

O indivíduo na organização: Primeiramente o trabalho de um indivíduo é muito mais que suas funções óbvias, como exemplo manter o piso da empresa limpo. Existe a convivência com os colegas de trabalho, superiores, metas, regras e políticas organizacionais.

A produtividade e o desempenho do funcionário está diretamente ligada a sua felicidade, e não ao contrário “um funcionário feliz é um funcionário produtivo”. Estudos mostram que com uma produtividade alta, o funcionário tende a ficar satisfeito consigo mesmo, e tende a ganhar reconhecimento verbal, aumento na remuneração ou até mesmo probabilidade de uma promoção. Já quando falamos de uma organização como um todo, e não somente individual, descobrimos que funcionários satisfeitos são mais produtivos.

Existe uma grande probabilidade de funcionários insatisfeitos faltarem mais no emprego, buscando assim atestados médicos para não serem punidos pela ausência. A rotatividade de empregos por funcionários insatisfeitos tem um índice alto, pois não alcançam uma produtividade significativa e com isso não conseguem se manter em uma empresa.

Todo funcionário busca resultados e justiça em seu ambiente de trabalho. Um funcionário que vê clareza na administração e justiça em seu chefe e na sua remuneração, constrói uma confiança na empresa e com isso se torna um funcionário leal e satisfeito. Quando não tem uma lealdade com a empresa o funcionário tende a deixar seu emprego com mais facilidade.

O desempenho e a satisfação do funcionário está ligado com seus valores, juntamente com os valores próprios da empresa

3 CONCLUSÃO

No mundo globalizado e em perpétua mudança, cada vez mais o potencial produtivo de cada pessoa representa o diferencial entre as empresas. Esse diferencial só existe caso se possa contar com pessoas verdadeiramente motivadas. Portanto, é preciso guiar-se por novas ferramentas e parâmetros para reformular paradigmas na administração do potencial energético representado pela busca da satisfação motivacional.

Algumas pessoas ainda duvidam que não se consegue motivar ninguém. Como consequência, trabalhar com pessoas motivadas exige estratégias especiais. O estudo da motivação oferece recursos para que se entenda por que nem sempre dois indivíduos agem da mesma maneira. A motivação parece estar constantemente no centro dos problemas humanos dentro das mais diferentes organizações, cobrindo uma ampla variedade de formas comportamentais. As próprias pessoas podem tomar o caminho da sua desmotivação por não conhecerem realmente as suas necessidades e aspirações pessoais verdadeiras. Conhecendo o estilo motivacional de cada um, será possível escolher falsos objetivos motivacionais e evitar o incômodo de uma frustração profissional.

Somente o conhecimento do tipo de carência que compõe a realidade motivacional de cada um levará à caracterização do real tipo de motivação. As diferentes necessidades que coexistem no interior de cada indivíduo são chamadas também de desejos ou expectativas, tendo sua origem nas carências que podem ser dos mais diferentes tipos, tanto naquilo que diz respeito às estruturas físicas como psíquicas de cada um.

Concluimos com o estudo e segundo Maslow os fatores humanos são agentes motivacionais, alguns são motivados quando atendidas algumas necessidades básicas, outros quando atendidas necessidades de segurança/social e outros quando atendidas a estima e auto realização.

Os fatores humanos podem ser entendidos como necessidades humanas e estas são vistas pelos indivíduos como valores, onde cada indivíduo de acordo com idade, sexo e momento em que está passando na vida identifica esses valores sendo mais ou menos relevantes. Pessoas mais jovens no início de carreira, no início de um casamento tendem a dar mais valor a dinheiro e ao atendimento das

necessidades mais na base da pirâmide de Maslow, já pessoas mais vividas construindo uma carreira, tendem a dar mais valor ao atendimento das necessidades mais ao topo da pirâmide como estima e auto realização.

Os gestores que identificam o seu público e endereçam ações voltadas as necessidades humanas de cada indivíduo conseguem gerar motivação o que por consequência gera uma equipe mais comprometida aos resultados e desafios.

Conclui-se portanto que os fatores humanos influenciam na motivação e que os gestores que identificam os valores de cada indivíduo ou de um grupo podem tomar ações assertivas afim de gerar motivação no seu grupo, também entendemos que o profissional/gestor bem sucedido é aquele que domina a identificação das necessidades de sua equipe.

O gestor é aquele que lidera e motiva ao grupo interpretando o momento e o ambiente, para isso com base na pirâmide maslow muitas ferramentas são oferecidas aos gestores modernos na identificação das necessidades e desejos individuais e coletivos, uma ferramenta comun e muito utilizada é o questionário individual de valores e percepções, nele a pessoa questionada responde enumerando e dando nota quais os valores que considera mais importante até os que considera menos importante. A riqueza deste questionário está na interpretação dos desejos e valores da equipe as quais geram ações individuais e coletivas por parte do gestor o que geram motivação, ou seja, como no ditado popular “dar água a quem tem sede e dar comida a quem tem fome”.

Como esse completo entendimento dos valores e desejos da equipe o gestor pode implementar ações e mudanças essenciais a sustentabilidade e saúde financeira da empresa com uma equipe mais motivada e por consequencia mais engajada.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

KRAMES, Jeffrey A. **Jack Welch de A a Z**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 2002.

DAVID, Lobato Menezes e TORRES Maria Cândida Sotelino Torres. **Estratégia de empresas**: Rio de Janeiro, Editora FGV, 2005.

MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES, Cecília Whitaker Bergamini, 5ª edição, São Paulo Editora Atlas, 2008.

Maslow no Gerenciamento, prefácio de Warren Bennis, Qualitymark editora, 2000.