

MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

ORGANIZATIONAL MOTIVATION

Simone Rosa SALVADOR¹

RESUMO: Este artigo trata da importância da motivação para o crescimento da organização, tendo como objetivo analisar os fatores que influenciam a motivação entre os colaboradores, tais como os fatores que geram a insatisfação. Para isso, foi realizado um estudo de caso em um posto de gasolina na região de Guarulhos. Para identificar estes fatores foi aplicado um questionário onde todos os colaboradores responderam, e por meio deste pode-se identificar que os benefícios e o bom relacionamento na equipe são fatores motivacionais, e o que causa insatisfação é a falta de feedback e oportunidade de crescimento.

Palavras-chave: Motivação, organização, colaboradores.

ABSTRACT: We intend to show in this article the importance of motivation for the growth of the organization . Aiming to analyze the factors that influence motivation among employees , such as the factors that generate dissatisfaction , for this case study was conducted at a gas station in the region of Guarulhos . To identify these factors a questionnaire where all employees responded was applied , and through this we can identify the benefits and good relationships are on the team and the motivational factors, that cause dissatisfaction is the lack of feedback and opportunity for growth .

Keywords: Motivation , organization , employees .

¹ mone.rosa@r7.com cursando Graduação em Administração- UNG

1. INTRODUÇÃO

Motivação é um dos fatores mais importante no estudo da relação do homem com o trabalho, de forma geral, entende-se que a motivação é o resultado de forças interiores de uma pessoa, é o motivo que se precisa para agir.

Em um mercado cada vez mais competitivo, a busca pela motivação dos funcionários é uma forma de se destacar no universo empresarial. Várias teorias tentam explicar o sentido desta força que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar seus objetivos. Anteriormente a motivação era vista apenas como um instrumento da área de Recursos Humanos, hoje passa a fazer parte da estratégia das organizações. Neste contexto, funcionários motivados realizam suas tarefas de forma mais produtiva proporcionando melhores resultados, Gil (2010).

Este estudo busca compreender a importância da motivação em uma organização. Tendo os colaboradores motivados, as metas pré-estabelecidas, tendem a serem alcançadas com mais facilidade, com isso, melhorando a qualidade nos serviços prestados. Esse estudo pode contribuir trazendo conceitos sobre motivação e quais os benefícios que ela proporciona para os colaboradores e as organizações.

Portanto, o objetivo deste artigo é analisar os fatores que influenciam a motivação entre os colaboradores do posto estudado, tais como os fatores que geram a insatisfação para análise dos resultados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

2.1 Motivação organizacional

De acordo com Chiavenato (1992), a motivação é um fator que deve ser analisado com mais atenção, pois é ela que motiva os colaboradores, fazendo com que tenham maior comprometimento na realização das tarefas cada vez que se sentem bem ao realiza-las. Compreender os fatores motivacionais e saber

aplicar sua dinâmica de maneira objetiva faz com que os processos se alinhem, e cada processo individual terá um objetivo central que é conjunto organizacional alinhando os desempenhos individuais e gerenciais.

O processo motivacional é assim explicado por Chiavenato (2004, p. 233):

1. As necessidades e carências provocam tensão e desconforto na pessoa e desencadeiam um processo que procura reduzir ou eliminar essa tensão.
2. A pessoa escolhe um curso de ação para satisfazer determinada necessidade ou carência e surge o comportamento focado nessa meta (impulso).
3. Se a pessoa consegue satisfazer a necessidade, o processo motivacional é bem sucedido. A satisfação elimina ou reduz a carência. Contudo, se por algum obstáculo ou impedimento a satisfação não é alcançada, ocorre frustração, conflito ou estresse.
4. Essa avaliação do desempenho determina algum tipo de recompensa (incentivo) ou punição à pessoa.
5. Desencadeia-se um novo processo motivacional e segue-se outro padrão circular.

Para Broxado (2008, p. 3) “motivação é um impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa. E os impulsos externos do ambiente são apenas condicionantes”.

A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada [...], Soto (2002, p. 118).

Segundo Araújo (2006), ninguém motiva ninguém, mas os gestores podem proporcionar condições que satisfaçam as necessidades e objetivos dos colaboradores, e assim alcançar as perspectivas da organização e das pessoas, pois trabalhadores motivados trabalham mais e melhor. A motivação deve ser usada como uma questão estratégica para reter pessoas, quando existe Motivação as tarefas são realizadas mais pelo prazer do que por obrigação.. Apesar dessa relação parecer clara, muitas empresas ainda focam muito em seu processo produtivo e pouco em políticas de motivação.

Conforme Erez (1997, p.193), empregados insatisfeitos não apresentam disposição para dedicar esforço, conhecimentos e habilidades pessoais no seu trabalho. Portanto é fundamental que a organização valorize, eficientemente, os seus empregados, se quiser manter um lugar de destaque no mercado altamente competitivo de hoje.

Segundo Archer (1990, p.8) “Não pode portanto, os gerentes colocar necessidades nas pessoas. Isso significa que os gerentes não são capazes de motivar, mas de satisfazer às necessidades humanas ou contrafazê-las”. A motivação é consequência de necessidades não satisfeitas. Essas necessidades são intrínsecas às pessoas.

2.3 Teorias sobre motivação

Neste estudo temos diversas teorias relacionados a motivação e a maneira de como ela é vista em cada individuo, o que ocasiona algumas divergências no campo organizacional. Ainda assim acredita-se que as teorias se complementam, contribuindo para uma observação mais ampla do individuo como tal, assim, obtendo resultados naturais perante sua personalidade. Bergamini (1997).

A motivação observada de diversas maneiras gerou o aparecimento de diversas teorias, tais como a hierarquia de necessidades de Maslow, Teoria dos fatores higiênicos e motivadores, Teoria X e a Teoria Y de McGregor.

2.3.1 A hierarquia de necessidades de Maslow

Abrahan Maslow desenvolveu a teoria que fala sobre a hierarquia das necessidades, a qual é possível inferir o que motiva as pessoas. Segundo Maslow, o principio básico da motivação é: uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento, descreve Lacombe (2012).

Maslow nunca pretendeu que a sua hierarquia se constituísse em uma ordem rígida e imutável, aplicável a todas as pessoas por igual. Acreditava que os indivíduos se sentem motivados para satisfazer as suas necessidades imperativas em um período específico de

suas vidas. A intensidade de uma necessidade em particular depende do grau em que tanto esta como todas as necessidades de nível inferior tenham sido satisfeitas, Soto (2002, p.145).

Conforme Gil (2009), Maslow notou que as necessidades humanas apresentam vários níveis de força, com isso determinou uma hierarquia de necessidades que as classifica em cinco grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização, como mostra a pirâmide abaixo.



Figura adaptada do site: www.acasadoaprendiz.com/motivação

As necessidades fisiológicas referem-se as necessidades básicas do ser humano. Estas estão ligadas á alimentação, moradia, vestimentas, conforto físico, sono, melhor condição de trabalho, essencialmente. São essas que garantem a sobrevivência imediata dos indivíduos, enquanto essas não estiverem satisfeitas, as pessoas darão pouca importância aos outros níveis.

As necessidades de segurança estão relacionadas a proteção física, o ser humano procura fugir dos perigos, buscamos por abrigo, segurança, proteção, estabilidade e continuidade.

O terceiro nível é o das necessidades sociais. Nessas encontra-se principalmente a ambição das pessoas de pertencer a grupos, amizade com colegas e relações interpessoais.

Quando essas necessidades são satisfeitas, surgem às necessidades de estima, essa que é o desejo de sobressair socialmente, alcançar objetivos, obter aprovação e ganhar reconhecimento.

Satisfeitas as necessidades de estima as pessoas passam a desejar as necessidades de auto realização, que equivale ao crescimento intelectual, ao máximo do potencial individual.

Essa teoria é de grande importância na organização, porque relata que as pessoas não precisam apenas de recompensa financeira mas também de respeito e atenção dos outros, Gil (2009).

2.3.2 Teoria dos fatores higiênicos e motivadores

Frederick Herzberg estudou a aplicação de uma teoria motivacional no trabalho e pode verificar através de vários estudos práticos, fatores capazes de motivar o individuo sendo eles: Higiênicos ou extrínsecos e fatores Motivacionais ou intrínsecos, Schimidt, (2000).

A teoria de Herzberg indica que os fatores do segundo grupo devem ser promovidos pelos gerentes manter sua equipe motivada. A capacidade para manter tais fatores, por sua vez, depende da satisfação no trabalho e do envolvimento de cada empregado. Nesse sentido, uma das coisas mais importantes ao alcance dos gerentes é o enriquecimento do trabalho, que consiste não apenas na ampliação do numero de tarefas que os empregados executam, mas num deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho, Gil (2009, p.208).

Os fatores higiênicos ou extrínsecos estão relacionados a salários, benefícios, condições de trabalho e politica da empresa. Esses fatores estão fora das pessoas, mas elas podem interferir indiretamente. Para Herzberg a motivação vem de fatores positivos que aumentam a produtividade e os resultados.

Enquanto os fatores Motivacionais ou intrínseco são fatores ligados a realização pessoal e profissional. O individuo passa a assumir um sentimento de responsabilidade, reconhecimento e desafios, passa a ter a sensação de estar alcançando ou ter ultrapassado os objetivos relacionados a tarefa.

“Com a ajuda de Frederick Herzberg compreende-se que a verdadeira motivação nasce de dentro para fora. A intrínseca pode corrigir a extrínseca. Já ao contrario é mais difícil”, descreve Mussak (2003, p.141).

2.3.3 Teoria X e a Teoria Y de McGregor

McGregor definiu dois tipos distintos de gerenciamento, que denominou Teoria X e Teoria Y. Na Teoria x: supõe que o ser humano em geral não gosta intrinsecamente de trabalhar, e trabalha o mínimo possível, conseqüentemente as equipes funcionam apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensas.

Enquanto que a Teoria Y representa a integração de objetivos individuais e organizacionais. Os colaboradores encaram o trabalho como uma fonte de satisfação e são capazes de dedicar-se para obter os melhores resultados, em geral os empregados são merecedores de confiança, os gerentes costumam partilhar com os seus subordinados as decisões a serem tomadas, afirma Gil (2009).

3. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

3.1 Método da Pesquisa

O método utilizado foi o estudo de caso que é caracterizado por um estudo intensivo, levando em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Segundo Vergara (2000) estudo de caso é a investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Podendo incluir entrevista, aplicação de questionário, testes e observação. Com base em entrevista e pesquisa de campo, foram levantados quais são os fatores que geram motivação para os funcionários do posto de gasolina. O questionário composto por 20 perguntas foi o instrumento utilizado para a coleta de dados.

A empresa conta com 11 funcionários e, para identificar os aspectos motivacionais relacionados ao ambiente de trabalho, foram entrevistados todos

os funcionários, sendo aplicado o questionário com os colaboradores do turno da manhã e os colaboradores do turno da tarde.

Por meio desse estudo foram levantados os fatores positivos e negativos que poderiam estar interferindo na motivação e desmotivação, e conseqüentemente sobre o desenvolvimento organizacional dos colaboradores do posto de gasolina situado na região de Guarulhos.

3.2 Perfis das pessoas estudadas

Para realização deste estudo, foram feitas pesquisas em uma unidade de rede de postos de abastecimento de combustível de âmbito nacional. Esta unidade está localizada em Guarulhos, e o estudo foi feito em setembro de 2014.

Dentre os perfis estudados, 10 colaboradores são do sexo masculino e 1 do sexo feminino. A média de idade masculina é de 29 anos e a média de idade feminina é de 22 anos. Quanto ao grau de escolaridade do quadro geral de funcionários, todos possuem ensino médio completo e apenas 1 funcionários com ensino técnico em informática. Constata-se que o tempo dos funcionários na empresa é bastante diversificado, sendo que do total de entrevistados 9 possuem menos que 6 meses na empresa e 2 mais de 1 anos.

3.3 Análise dos resultados obtidos

Através das entrevistas foi possível conhecer um pouco os funcionários, suas satisfações e suas insatisfações em relação ao ambiente de trabalho. O questionário composto de 20 perguntas sendo que da questão 1 á 5 foram feitas perguntas referente a sexo, idade, tempo de serviço, cargo e escolaridade. Da questão 6 á 16 perguntas relacionadas a autonomia, desenvolvimento profissional, produtividade no trabalho, grau de satisfação em trabalhar na empresa e questões relacionadas a treinamento para exercer os cargos destinados. As demais serão demonstradas em forma de gráficos para maior compressão. Os dados foram levantados com o intuito de identificar a satisfação dos colaboradores com a empresa e a percepção destes mediante aos incentivos oferecidos pela organização e os incentivos que gostariam de receber.

De acordo com a opinião dos colaboradores entrevistados, ao serem questionados sobre oportunidade de crescimento profissional, analisa-se que

apenas 6% apontam que a empresa sempre contribui com o crescimento profissional, já 70% apontam raramente, para 20% nunca e 4% dos entrevistados decidiu a não opinar.

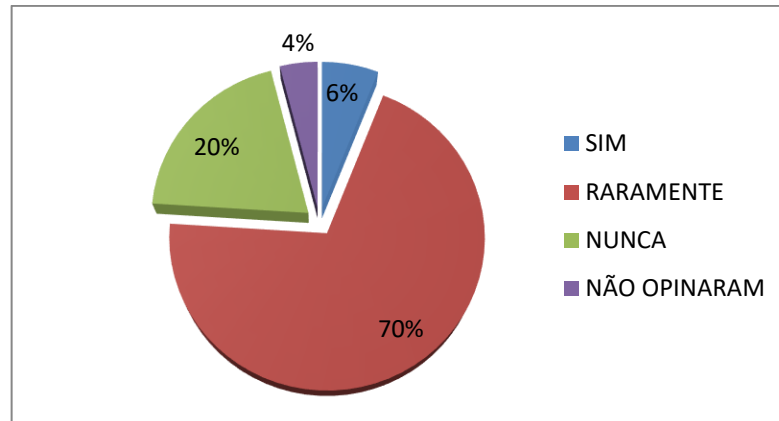


Figura 1- A empresa oferece oportunidades para crescimento profissional?

Com relação aos benefícios oferecidos pela empresa 82% dos funcionários envolvidos na pesquisa apontam que os benefícios oferecidos atendem suas necessidades e sendo assim está ótimo, para 8% dos entrevistados está razoável, para 10% dos colaboradores alegam bom, e praticamente todos gostariam que fosse implantado o convênio médico como benefício.

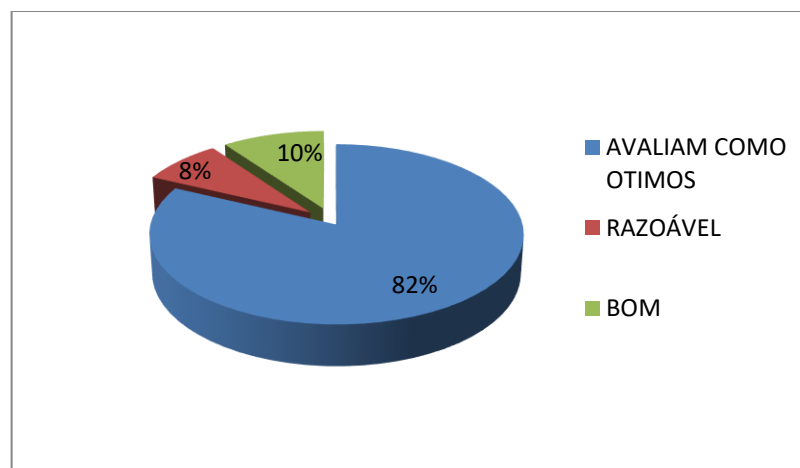


Figura 2- Como avaliam os benefícios ofertados pela organização?

Ao serem questionados a respeito de como é o relacionamento entre as pessoas da sua equipe, 65% responderam que tem um ótimo relacionamento, 20% avaliam como bom e 15% razoável.

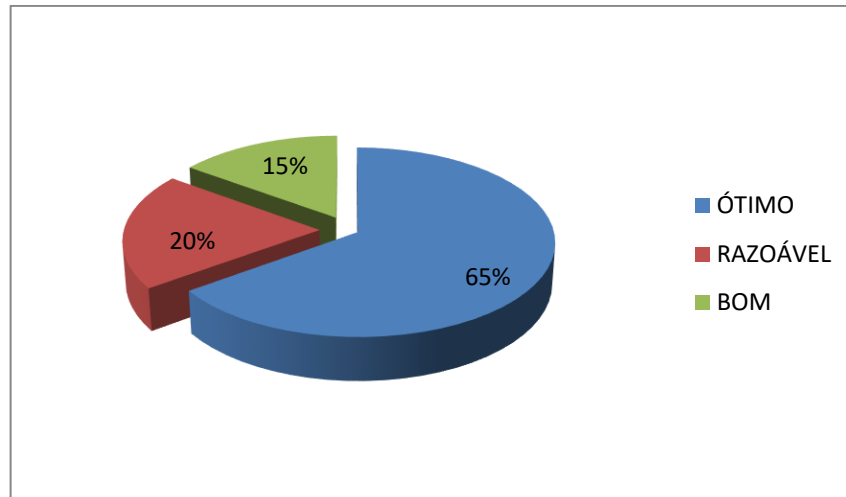


Figura 3- Como é o relacionamento entre as pessoas da sua equipe?

De acordo com a opinião dos colaboradores que responderam a pergunta: você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa? 81% falaram que não são reconhecidos pelo que faz, faltando um feedback, 12% responderam que são reconhecidos, e 7% as vezes se sentiram reconhecidos pelo chefe.

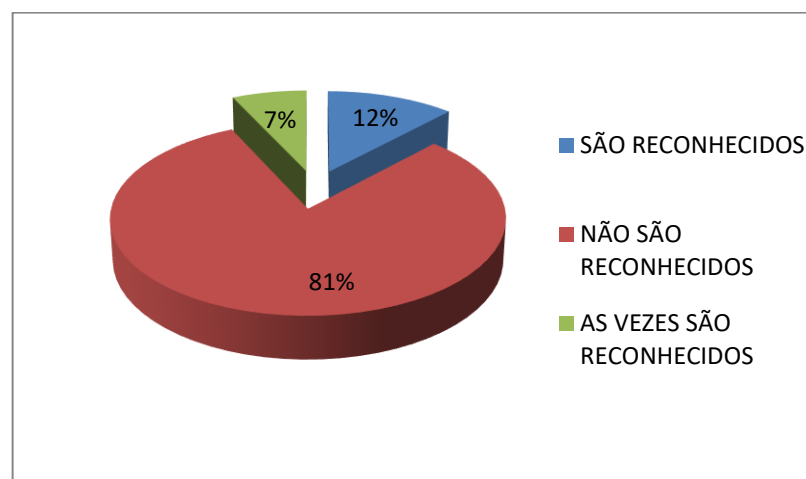


Figura 4- Você se sente reconhecido pelo trabalho que você executa?

A partir dos dados levantados pode-se observar que, a maioria dos colaboradores prezam pelo bom relacionamento entre a equipe e para estarem bem motivados é necessário reconhecimento do chefe. Conforme a Teoria dos

fatores higiênicos e motivadores o reconhecimento acompanhado de um feedback são os fatores que mais promovem motivação no ambiente de trabalho, levando os funcionários a produzir mais e de forma proveitosa.

Com a realização das entrevistas notou-se que boa parte dos colaboradores estão insatisfeitos e desmotivados em relação ao aspecto crescimento profissional. Conforme cita Lopes (1980) a organização deve fornecer condições que incentive o indivíduo a auto aperfeiçoar-se para melhor desenvolver suas atividades e assim, assumir posto de maior responsabilidade. Os dados também mostram que a empresa atende as expectativas dos colaboradores com os benefícios oferecidos. Segundo a Teoria de Frederick Herzberg citada por Gil (2009, p 208) “benefícios inclui bônus e prêmios, planos de saúde e itens assemelhados que incrementam o salário.” Com relação ao nível de relacionamento, esta favorável, e como visto na Teoria das necessidades de Maslow o ser humano senti a necessidade de se relacionar com outras pessoas e serem aceitas por estas satisfazendo seus desejos sócias.

3.4 Teoria x resultados

O fator motivacional no trabalho depende de vários quesitos, e pode variar de pessoa para pessoa de acordo com o momento, isso faz com que os fatores motivadores sejam difíceis de serem aplicados. Apresentar métodos para motivação a um superior que lida com subordinados, é a chave para desenvolver esses fatores.

3.4.1 De valor ao trabalho dos outros

Valorizar o funcionário de maneira igual ao restante da equipe de trabalho, ira desenvolver motivação em conjunto. Um bom líder não favorece ninguém. Elegger preferidos, ou concentrar valores devido a hábitos pessoais e aparecia também pode não ser uma boa escolha, pois certamente irá acarretar a falta de motivação do companheiro de trabalho. Cada pessoa possui uma expectativa em relação ao seu chefe, e cada um pensa de forma diferente como deseja a sua proximidade junto ao seu gestor, relata Gil (2009).

Com base nos resultados obtidos no posto de gasolina, os colaboradores não são valorizados de maneira igual. Apesar da equipe ter um

bom relacionamento, o líder não consegue tratar todos da mesma forma, isso tem causado insatisfação e desmotivação no trabalho.

3.4.2 Reconheça as etapas alcançadas

Para Lacombe (2012) reconhecer os avanços dos empregados é algo muito positivo e gera motivação, sentido de conquista e vitória, afinal, todo ser humano gosta de ser elogiado por suas atitudes e reconhecido por seu trabalho, isso só tende a fazer com que o funcionário se sinta bem com sua própria atitude e busque trabalhar de maneira mais positiva. Desde que os elogios sejam sinceros, e as críticas sejam construtivas, o funcionário irá sentir que agregou algum valor a empresa, fazendo com que se empenhem cada vez mais.

Conforme observado por meio das entrevistas, os funcionários sentem falta de um feedback e elogios vindo do chefe, essa falta de reconhecimento gera desmotivação e conseqüentemente afeta a produtividade.

3.4.3 Ofereça benefícios e incentivos

Embora esse quesito seja deixado de lado por muitos gestores, é um fator que agrega muito ao desempenho do funcionário. Proporcionar incentivos salariais, benefícios, comissões ou algum tipo de privilégio financeiro, sempre será algo positivo, porém, não pode ser confundido com incentivo. Incentivo é dar um presente, conceder algo que o funcionário precisa no momento. O gestor deve ter a flexibilidade para entender o que o funcionário precisa, afirma Chiavenato (1992).

Com o levantamento das informações na empresa estudada, notou-se que os benefícios oferecidos motivam praticamente todos os colaboradores. A empresa oferece benefícios e incentivos como: comissão de vendas, cesta básica, vale alimentação, entre outros. Diante disso se dá a importância das recompensas organizacionais, que é um fator muito importante para manutenção das pessoas dentro de uma organização. Os benefícios dão um grande suporte para que as pessoas consigam melhorar ou adquirir a satisfação no trabalho.

3.5 O lado da Empresa

Estudar o posicionamento do lado do empreendedor é de fundamental importância para compor este projeto. Conforme Araújo (2006), os gestores tem poder para proporcionar condições que satisfaçam as necessidades e objetivos dos colaboradores, alcançando resultados que tanto espera nas pessoas. Trabalhadores motivados trabalham melhor, isso é um fato visível. Um gestor que utiliza a motivação de maneira estratégica pode criar a capacidade de reter pessoas fazendo com que as tarefas sejam realizadas mais por vontade do que por obrigação. Em busca do sucesso, o empresário precisa dispor de muita motivação, persistência e, acima de tudo, uma forte propensão pela renovação, principalmente nos tempos de hoje. O desejo desesperado pelo lucro deve dar lugar à motivação, pois muitas vezes os gestores focam no lucro e esquecem do seu capital humano

Segundo o proprietário do posto estudado, desde o início de suas atividades, se preocupa com a motivação de seus funcionários, preza pelo bem estar de todos buscando satisfazer os objetivos pessoais dos funcionários, o que também pode atrair mão de obra qualificada. O proprietário administrador aponta que busca conhecer seus colaboradores, e no seu ver, os incentivos oferecidos são fatores motivacionais e satisfatórios. Porém ao fazer o levantamento das entrevistas com os subordinados, constatou-se que nem tudo é conforme citado pelo proprietário.

A partir dos dados levantados e das teorias estudadas pode-se concluir que é de fundamental importância identificar fatores capazes de motivar os colaboradores, e que os gestores precisam dominar as técnicas adequadas para trabalhar a motivação.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do estudo realizado pode-se verificar que a motivação é o principal combustível para a produtividade da empresa. Por meio do estudo de caso, foi possível identificar que a maioria dos colaboradores do posto demonstraram estar motivados.

Os dados obtidos na pesquisa, por meio de questionário, apontam que alguns funcionários apresentam algumas insatisfações, dentre elas a falta de reconhecimento pelo trabalho executado e o fato da empresa não oferecer oportunidade de crescimento. Conforme alguns autores citados neste trabalho,

para solucionar este problema e garantir a satisfação dos funcionários, é necessário dar feedbacks e fornecer condições que incentivem o indivíduo a auto aperfeiçoar-se, assim solucionando alguns problemas.

Com relação aos fatores que os motivam, destacam-se os benefícios oferecidos e o bom relacionamento com a equipe.

Pode-se afirmar que o objetivo proposto neste trabalho foi alcançado, servindo de base para futuras pesquisas que venham a ser realizadas, como por exemplo, desenvolvimento pessoal e de carreira, desenvolvimento organizacional e qualidade de vida no trabalho. Todos estes pontos sugeridos são, de alguma forma, ligados à motivação no trabalho. Mostrando que as organizações devem proporcionar um contato direto com os seus colaboradores e assim alcançar o sucesso.

BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, Luís César. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARCHER, Ernest. **O mito da motivação**. In BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BROXADO, Silvio. **A verdadeira motivação na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

EREZ, M. A. **Modelo baseado na cultura de motivação no trabalho**. San Francisco: The New Lexington Press, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MUSSAK, Eugenio. **Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal**. São Paulo: Gente, 2003.

SCHMIDT, I. T. **Motivação no Trabalho: teorias Contemporâneas**. São Paulo: Arte & Ciência, 2000.

SOTO, E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

