

MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL: CONCEITO, IMPORTÂNCIA, INCENTIVOS MOTIVACIONAIS.

Thayzy da Silva Bezerra¹

Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti²

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo explicar conceitos referentes à motivação, visando demonstrar os fatores que influenciam a motivação no trabalho, bem como, os desafios em manter os funcionários motivados. São também discutidos temas referentes à necessidade, no cenário atual, de se adotar a motivação dos membros da organização como meta para o desenvolvimento, especialmente no que se refere ao trabalho com equipe. A execução de tal tema justifica-se pelas transformações constantes que vem sendo notadas no mercado de trabalho vigente, o qual exige cada vez mais profissionais preparados, que saibam lidar com situações conflitantes, mantendo unida e em plena atividade a organização a qual pertence.

Palavras-chave: Liderança. Motivação. Organização. Equipe.

ORGANIZATIONAL MOTIVATION: ORGANIZATIONAL MOTIVATION: CONCEPT, IMPORTANCE, MOTIVATIONAL INCENTIVES.

ABSTRACT

The present study aimed to explain concepts related to motivation, to show the factors that influence motivation at work, as well as the challenges in keeping employees motivated. They also discussed issues relating to the need, in the current scenario, the motivation to adopt the organization's members as a target for development, especially with regard to working with the team. Implementation of such a theme is justified by the constant changes that have been noted in the current labor market, which increasingly requires trained professionals who know how to deal with conflict situations, keeping united in full swing and the organization to which it belongs.

Keywords: Leadership. Motivation. Organization. Team.

¹ Aluna do Curso de MBA em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte – UNI-RN. Bacharel em Administração de Empresas (FACEN, 2009). E-mail: thayzy_sb@hotmail.com

² Administrador, Mestre em administração (PPGA UFRN), docente da UNP e UNI-RN, consultor empresarial. E-mail: admflavioemilio@gmail.com

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Com o advento da globalização as organizações passam cada vez mais por transformações crescentes ligadas aos avanços na área científica e tecnológica, as quais levam as modificações não apenas de equipamentos, mas também nos processos de trabalho e na gestão de pessoas. Nesse cenário marcado por intensas mudanças verifica-se nas organizações a importância de investir no capital humano e no desenvolvimento de habilidades que possam contribuir para o seu sucesso.

Sabemos que antes mesmo da Revolução Industrial não havia preocupação em saber o que motivava ou não uma pessoa. Sendo que nas empresas, a punição era a ferramenta utilizada para a motivação. Não havia, no entanto, nenhuma preocupação em se oferecer algum benefício para obter um resultado melhor. No campo pessoal, não havia interesse em descobrir como sentir-se mais motivado. Os bem-sucedidos eram geralmente automotivados por seus próprios objetivos, enquanto os fracassados não identificavam a motivação como ferramenta de crescimento. Portanto, foram os estudos pós-revolução que se concentravam na ideia de que reforço (incentivo/recompensas) eram as causas da motivação.

Assim, mesmo sabendo que o estudo da motivação humana tem raízes na antiguidade, dentro da administração, ela surge a partir da Escola de Relações Humanas, que foi a primeira a enfatizar a satisfação do funcionário, a se ocupar com suas questões afetivas e pessoais, estudando e analisando de maneira sistemática os aspectos humanos dentro da organização.

Conceituando motivação temos que é o “motivo” para a sua “ação”. É o porquê, a razão pela qual você faz o que faz. A motivação é gerada por um desejo, quanto mais forte for este desejo, mais forte será a motivação. Frases motivadoras, palestras, livros de autoajuda pouco fazem para motivar uma pessoa. Eles podem “emprestar” um senso de entusiasmo momentâneo, mas eles não podem dar ou criar em você o desejo de que você precisa para sentir-se verdadeiramente motivado. De acordo com Robbins (2002), a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação. O autor postula que o nível de motivação de cada pessoa varia tanto dentro como entre cada um, de acordo com a situação. Sendo assim, a motivação para Robbins (2002), é o processo responsável pela intensidade, direção

e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Segundo Chiavenato (2003), a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.

As teorias mais recentes admitem a individualidade de cada um em relação à motivação. Cada indivíduo faz as coisas por um motivo diferente e as necessidades que justificam esses motivos mudam ao longo do tempo, sendo que algo que motiva um indivíduo hoje pode não motivá-lo em outro momento.

Segundo Bergamini (1994, p. 89)

“A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo.”

Em algumas ocasiões, confundem-se os termos motivação e satisfação. Por isso destaca-se: A motivação é o impulso e o esforço para satisfazer um desejo ou um objetivo. Já a satisfação é o prazer experimentado quando conseguimos satisfazer o desejo. Daí que a motivação seja anterior ao resultado e a satisfação posterior ao resultado. A motivação originada pode estar dirigida para o aumento do trabalho ou para a sua diminuição, dependendo dos fatores que estiverem imperando.

Ao longo do tempo, vem-se percebendo que os líderes também adquiriram essa importância de motivar, porque as empresas estão se convencendo de que não é possível realizar mudanças planejadas sem que seus funcionários se comprometam e adotem posturas coerentes com o estabelecido e para isso é preciso estar motivados. Só um gerente que assume o poder de motivar e influenciar e o faz acontecer de forma sistematizada tem condições de ser vitorioso na obtenção desse estado de prontidão por parte das pessoas. A força do novo cenário do mundo dos negócios exige um líder diferente daquele dos padrões do passado, que se transformará acima de tudo em um grande agente promotor e fomentador das adequações internas.

Neste contexto, a figura do líder ganha destaque, pois possui a capacidade de influenciar um grupo e ajudá-lo a atingir suas metas. Para tanto, o líder precisa

promover certos mecanismos que apoiam o relacionamento e o desenvolvimento da equipe de trabalho.

2 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A problemática da motivação está no fato de que as empresas não podem motivar os seus colaboradores, apenas podem descobrir o que os motivam e proporcionando condições para esta satisfação. Nova questão surge: como fazer com que os indivíduos acreditem que as condições que lhes são proporcionadas permitem a satisfação das suas carências?

O comportamento motivacional não é uniforme: mesmo que as carências dos seres humanos sejam, no essencial, as mesmas. As formas como elas se apresentam e a sua importância relativa são diferentes de indivíduo para indivíduo. O comportamento destes indivíduos está relacionado com a forma como as suas carências foram ou não satisfeitas. Constrói-se, assim, uma personalidade, ou seja, um comportamento motivacional padrão que corresponde à experiência, à autoimagem e ao desejo de cada um se considerar a si próprio como uma pessoa única e distinta das demais.

Partindo daí, o objetivo principal da empresa é saber como podem empregar a motivação na gestão estratégica de suas equipes. O administrador da empresa deve ter em mente que motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. Deste modo, pessoas altamente motivadas são constantemente energizadas pela imensa vontade que possuem de conquistar aquilo que desejam. Elas sabem onde querem chegar, não andam pela vida sem rumo esperando que uma oportunidade qualquer bata à porta. Elas vão para o trabalho, motivadas com suas próprias metas e não com a atividade em si. Elas não se importam em realizar tarefas desagradáveis, enfrentar desafios, trabalhar muito além da conta sem receber por isso. Elas são movidas por um combustível muito mais poderoso do que as recompensas que uma empresa pode oferecer a elas.

Um bom líder torna-se fundamental, ninguém pode jamais motivar ninguém, pois as pessoas não têm a possibilidade de colocar necessidades dentro de quem

quer que seja, mas um verdadeiro líder eficaz será aquele capaz de ajudar os liderados a identificarem suas próprias necessidades e ajudá-los, ou até mesmo conduzi-los, até à fonte de satisfação. Com habilidade suficiente, poderá despertar aquelas necessidades latentes, mas terá sempre presente que não poderá criar carências onde elas não existem.

2.1 Os Incentivos Motivacionais

Como sabemos, a motivação está estreitamente voltada para o atendimento das necessidades individuais do homem. Portanto, cabe ao administrador estar consciente de sua função de motivar os subordinados para que a empresa possa atingir de maneira mais eficaz os seus objetivos. Cabe a ele também, se preocupar constantemente com o aspecto da motivação preventiva; ou seja, ele deve provocar motivos satisfatórios para que os subordinados trabalhem motivados.

Para explicar o comportamento das pessoas em ambientes de trabalho Frederick Herzberg elaborou a teoria dos dois fatores, onde ele destaca dois fatores orientadores do comportamento dos trabalhadores, que seguem de acordo com Chiavenato (2004):

- Fatores higiênicos ou extrínsecos estão localizados no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Fatores higiênicos são: salários, benefícios sociais, tipos de gestão ou gestor, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, regulamentos internos, clima de relacionamento entre empresa e empregados, etc.
- Fatores motivacionais ou intrínsecos estão relacionados com o conteúdo do cargo e a natureza das atividades que a pessoa executa. Os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo e relacionados com o que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto realização, e dependem das tarefas que a pessoa realiza no trabalho.

Para que o administrador possa planejar o seu sistema motivacional, ele deve estar atento para um conjunto de incentivos, dos quais destacamos:

2.1.1 Dinheiro

É o incentivo mais largamente usado. Embora devamos salientar que sua utilização possibilita o atendimento das necessidades básicas e de segurança (em parte). Porém, de modo algum, o pagamento pode, pura e simplesmente, satisfazer às necessidades sociais e de autorrealização.

2.1.2 Segurança

Em vez de salários, muitas empresas atualmente procuram dar segurança a seus funcionários, seja nas formas de assistência médica, hospitalar e dentária ou através de práticas administrativas, visando proporcionar-lhes a estabilidade desejada. Entretanto se os salários oferecidos não forem suficientes para satisfazer às necessidades fisiológicas, a possível estabilidade oferecida não surtirá os efeitos desejados.

2.1.3 Elogio e Reconhecimento

Embora sejam na prática, pouco utilizados como agentes motivadores, o emprego do elogio e do reconhecimento profissional pode estimular o autorrespeito, a autoconfiança e propiciar que o funcionário explore suas próprias potencialidades.

2.1.4 Participação

A participação dos funcionários no processo da tomada de decisão e nas resoluções dos problemas do dia-a-dia propicia uma maior integração na empresa e

facilita a eliminação do "medo" pelo desconhecido e aumenta sua segurança e autoconfiança.

2.1.5 Aperfeiçoamento Profissional

O ser humano, geralmente é ávido por novos conhecimentos, além do que a competitividade reinante em nossa sociedade, obriga que o indivíduo busque o aperfeiçoamento profissional constante, para que não possa ficar desatualizado em função do surgimento de novas técnicas, teorias e preceitos administrativos.

2.1.6 Avaliação de Esforços

Todo indivíduo é colaborador da empresa. Entretanto, como as funções individuais encontram-se diluídas pela organização, em alguns casos, fica muito difícil para o funcionário observar a importância do seu trabalho para a consecução dos objetivos.

Portanto, cabe ao administrador salientar junto aos seus subordinados, que por mais insignificante que seja o trabalho executado, ele é de grande importância para a empresa.

2.1.7 Incentivos a Criatividade

A criatividade é algo inerente ao homem. E, quanto mais for estimulada, maior será a satisfação do indivíduo. Portanto, cabe ao administrador facilitar o surgimento deste estímulo, pois assim poderá gerar um maior interesse pelo trabalho que realiza.

Para que o processo de motivação se mantenha contínuo, Herzberg criou o “enriquecimento de cargos ou tarefas”, que nada mais é que a substituição de tarefas simples, por tarefas mais complexas e de maior responsabilidade visando o crescimento profissional baseado na superação de desafios, assim mantendo o sentimento de satisfação no empregado (Maciel, 2007). O enriquecimento de cargos ou tarefas se dá de modo individual, ou seja, depende do desenvolvimento de cada qual e suas características individuais em mudança. Pode ser vertical, que trata da substituição de tarefas simples para outras de maior complexidade e responsabilidade, ou horizontal que é a eliminação de atividades de certa natureza com o acréscimo de atividades de diferente origem com mesmo grau de responsabilidade.

2.2 Motivação a Chave dos Resultados

Motivação é a diferença que faz a diferença. É a diferença entre os que dão certo. É a chave que abre a porta e reúne na mesma pessoa, o talento, a persistência, a educação, a inteligência e o incentivo. E essa "equipe" acaba por dar consistência à construção dos nossos sonhos em realidade.

Fiorelli (2004) cita que motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores, ou seja, quando a motivação ocorre, as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maiores níveis de satisfação e ainda geram efeitos multiplicadores, o que deve ser encarado com um diferencial relevante para uma organização.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos conceitos e teorias estudados, foi possível identificar que um líder ideal é aquele que proporciona ao seu liderado o apoio necessário à motivação no trabalho. É aquele que participa ativamente como membro integrante de uma

determinada empresa e que dá a chance a todos de participarem ativamente. Ele sabe ouvir, entender, respeitar e relacionar-se com os seus subordinados, criando um ambiente mais agradável, saudável e produtivo.

Pelo exposto, fica evidente que a partir da harmonia e integração entre líderes e subordinados, a criatividade, a qualidade e a produtividade serão grandes e todos lucrarão. A empresa terá muito mais resultados e os membros serão muito mais felizes e com muito mais qualidade de vida no trabalho. Trabalhar efetivamente em uma equipe motivada traz benefícios para os lados envolvidos: empresa e funcionários. Hoje, o que todas as empresas querem é gente capaz de criar e manter seu próprio entusiasmo, a sua própria motivação. E essa gente entusiasmada e motivada que as empresas tanto procuram são aquelas que estabeleceram metas profissionais e pessoais bem definidas, e para atingi-las ele se motiva sozinho. Para isso não depende do seu chefe e de mais ninguém.

Esses profissionais automotivados são extremamente valorizados pelas organizações, porque elas querem colaboradores que vejam o trabalho também como uma realização pessoal e não apenas profissional.

Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: Como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores: Integrando Teoria e Prática**. 3 ed. São Paulo: Athas, 2003.

FLEURY, Maria T. L., **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MACIEL, Saulo E. Vieira, Sá, Maria A. Diniz. **Motivação no trabalho: Uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg**. Studia Diversa, Paraíba, CCAE-UFPB, 2007.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.