

A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NA VISÃO DE UM GESTOR: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE PRODUTOS DE HIGIENE

¹Antonia Maria Gimenes, ² Matheus Toledo Bechara, ³ Renato Nogueira Perez Ávila, ⁴Karen Cristina Pasqualinotto, ⁵Raquel Ap. Anastácio

RESUMO

A busca por mecanismos que façam as empresas se tornarem mais eficientes, faz com que elas busquem promover a motivação como uma das formas de crescer e gerar vantagem competitiva. Justifica-se este estudo por analisar os fatores motivacionais dentro das organizações, levantando de que forma a motivação e diferentes ferramentas motivacionais como salários e benefícios exercem influência sobre o comportamento organizacional dos funcionários de uma organização. Deste modo, o objetivo do presente artigo foi analisar o processo de motivação nas empresas através da visão de um gestor, o indivíduo que pode aplicar diversas técnicas motivacionais dentro da organização. Os objetivos específicos foram: Analisar a evolução dos estudos sobre motivação no contexto Organizacional, verificar quais as principais ferramentas utilizadas nas Organizações para promover a motivação dentro do ambiente de trabalho e examinar quais recursos motivacionais usados pelas Organizações são mais eficientes na visão dos colaboradores das mesmas. Quanto aos procedimentos metodológicos, foi realizada uma pesquisa quantitativa através da aplicação de um questionário, que revelou diversos fatores percebidos pelo gestor como motivadores para os funcionários, como a possibilidade de crescimento nas empresas. Alguns destes fatores observados foram considerados ainda mais motivadores do que o salário em si, o que faz deles ferramentas muito importantes para a geração de motivação dentro das organizações. Concluiu-se que entre os fatores motivacionais mais importantes estão benefícios, oportunidade de crescimento e um bom ambiente organizacional.

Palavras chave: motivação; teorias motivacionais; organizações

ABSTRACT

The search for mechanisms that make companies become more efficient, makes them seek to promote motivation as a way to grow and generate competitive advantage. Justified this study by examining the motivational factors within organizations, raising how the motivation and different motivational tools such as salaries and benefits influence on organizational behavior of employees of an organization. Thus, the objective of this study was to analyze the process of motivation in business through the eyes of a manager, the individual can apply various motivational techniques within the organization. The specific objectives were: To analyze the evolution of the studies on motivation in organizational context, to analyze the main tools used in organizations to promote motivation in the workplace and examine what motivational resources used by organizations are more effective in view of employees of the same. As the methodological procedures, a quantitative survey was conducted through a questionnaire, which revealed several factors perceived by the manager as motivators for employees, as the possibility of growth in business. Some of these factors observed were considered even more motivating than the salary itself, which makes them very important tools for generating motivation within organizations. It was concluded that among the most important motivational factors are benefits, opportunity for growth and a good organizational environment.

Keywords: motivation; motivational theories; organizations

¹Especialista em Administração de Empresa, Professora e Coordenadora da Graduação dos Cursos de Tecnólogos em RH, Finanças e Logística do Instituto de Ensino Superior de Londrina - Faculdade INESUL. ²Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Estadual de Londrina – UEL; especialista em Gestão Estratégica de Pessoas e Gestão de Recursos Humanos; Professor Orientador. ³Graduado em Tecnologia em Processamento de Dados e Licenciatura Plena em Informática, Especialista em Ciência da Computação e Mestre em Telecomunicações, Doutorando em Ciência da Educação, docente da Faculdade Inesul. ^{4,5}Acadêmicas no Curso de Tecnólogo em Gestão em Recursos Humanos, pela FACULDADE INESUL.

INTRODUÇÃO

Com a alta competitividade que as empresas enfrentam nos dias de hoje, as organizações têm buscado diversos mecanismos para se tornarem mais produtivas e eficientes. O capital intelectual tem sido cada vez mais valorizado dentro da área organizacional. Para que as pessoas desenvolvam bem seus trabalhos, é necessário que elas estejam preparadas para fazê-lo e que estejam motivadas a desempenhar suas funções. Assim, os estudos sobre motivação estão sendo considerados muito importantes na promoção de um ambiente de trabalho bom e eficiente.

Para a área acadêmica, justifica-se este estudo por analisar os fatores motivacionais dentro das organizações, levantando de que forma a motivação e diferentes ferramentas motivacionais como salários e benefícios exercem influência sobre o comportamento organizacional dos funcionários de uma organização.

O objetivo geral do presente estudo foi analisar o processo de motivação nas organizações na visão de um Gestor. Os objetivos específicos foram: Analisar a evolução dos estudos sobre motivação no contexto Organizacional, verificar quais as principais ferramentas utilizadas nas Organizações para promover a motivação dentro do ambiente de trabalho e examinar quais recursos motivacionais usados pelas Organizações são mais eficientes na visão dos colaboradores das mesmas.

Nesta pesquisa, será possível confrontar ideias e conceitos de livros e artigos produzidos por autores conceituados nessa área de estudo. Para as empresas, o presente trabalho é justificado por analisar a influência e da motivação no rendimento e satisfação dos colaboradores dentro de uma organização.

No referencial teórico são validados conceitos e teorias, para depois, com a aplicação da pesquisa, seja feita uma análise sobre como o fenômeno

da motivação se manifesta em uma situação prática, dentro de uma organização.

DESENVOLVIMENTO

MOTIVAÇÃO

As organizações estão valorizando cada vez mais o comprometimento de seus colaboradores, ou seja, o indivíduo comprometido é que vem sendo incluído para fazer parte das soluções da empresa. Com a competitividade nos negócios em alta, as empresas exigem um nível de motivação mais em alta para que seus colaboradores estejam mais comprometidos dentro da organização, e pode ser a principal ferramenta para a produtividade de uma empresa, tem a proporcionar melhores resultados tanto individualmente como em grupo.

De acordo com (MAXIMIANO, 2004) a palavra motivação deriva do latim *movere* que significa mover, ou seja, o comportamento é motivado, incentivado por algum motivo ou razão. Falar de motivação nos dias de hoje é algo muito difícil, pois cada indivíduo tem um modo diferente de pensar e o que motiva um não motiva o outro, então são motivações diferentes que leva a satisfação de cada colaborador a se comprometer com a empresa, e isso se torna um desafio muito grande diante da diversidade de coisas que leva a motivação de cada um.

(CHIAVENATO, 2009) observa que é difícil motivar as pessoas, até porque ser motivado supera limites como se a pessoa estivesse sob efeito de algo superior; isso se dá quando a pessoa está centrada em seu objetivo maior levando uma integração em busca de sua auto realização. O autor destaca ainda que a motivação vem de origem a uma necessidade de cada indivíduo; cada um dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode dizer que uma pessoa seja capaz de motivar a outra.

(GIL, 2006) confirma esta ideia afirmando que a motivação está sempre relacionada com um motivo, ou seja, uma razão. E esta razão é algo subjetivo, que varia de pessoa para pessoa. Na visão do autor, fatores externos podem influenciar o nível de motivação de um indivíduo, mas em última análise, o que mais define o nível de motivação de uma pessoa são seus próprios valores e objetivos.

Assim sendo, pode-se dizer que a motivação é um processo intrínseco, ou seja, algo que depende fortemente da própria pessoa, suas crenças e objetivos tanto pessoais quanto profissionais. Contudo, fatores externos podem influenciar este processo, tanto de forma positiva quanto negativa. No próximo tópico, serão discutidas algumas das teorias motivacionais mais usadas dentro das organizações.

TEORIAS MOTIVACIONAIS

Abaixo, são analisadas duas teorias organizacionais que tentam explicar como o processo da motivação funciona dentro de uma organização. É importante lembrar como estas mesmas tratam de um tema extremamente subjetivo, elas não propõem maneiras de se motivar as pessoas; elas analisam fatores que podem influenciar este processo, tanto para o bem quanto para o mal. Após a descrição de ambas, é feita uma análise comparativa entre as duas, evidenciando seus pontos de convergência e divergência.

Teoria das Necessidades de Maslow

Segundo (CHIAVENATO, 2005), a teoria de Maslow parte do princípio de que a motivação surge de um conjunto de necessidades que estão dispostas na forma de uma hierarquia de importância. Ainda o presente autor diz que à medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas e fisiológicas, outras mais elevadas passam a atrair seu interesse e comportamento. Com base no conceito da hierarquia das necessidades que predominam no comportamento humano, o autor observa que Maslow formulou uma teoria de motivação que se baseia na premissa de que para o homem, a

cada necessidade satisfeita, novas vão surgindo de forma que estas necessidades secundárias passam a predominar sobre as anteriores.

Conforme (CHIAVENATO, 2005), Maslow organiza as necessidades em 5 categorias, separadas por grau de importância como: fisiológica: comida, água, sono, sexo, respiração; Segurança: do corpo, do emprego, da saúde; Relacionamento: amizade, intimidade sexual; Estima: auto estima, auto confiança, respeito dos outros e aos outros; e por fim a realização pessoal: criatividade, moralidade, aceitação dos fatos, assim como mostra a tabela a baixo:

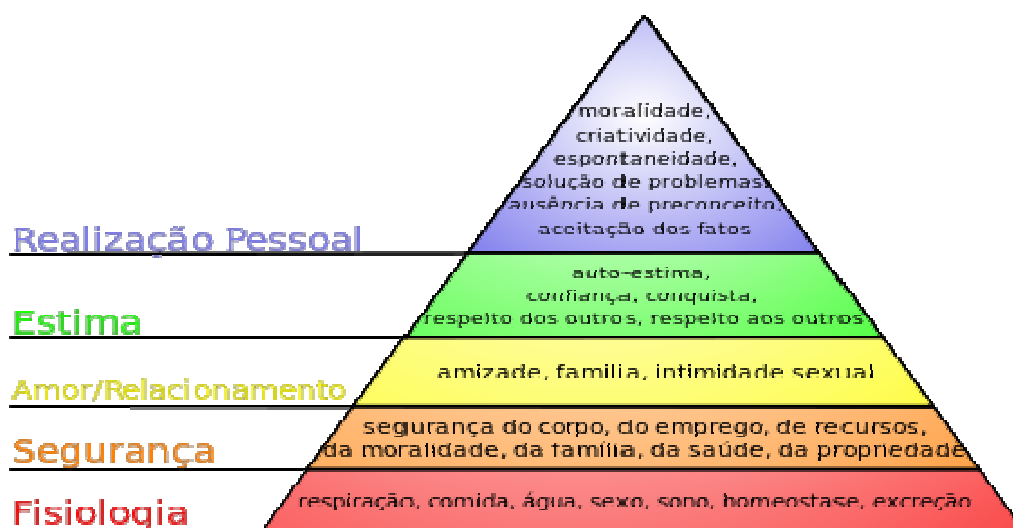


Figura 1 – Representação da Teoria das Necessidades de Maslow,
Fonte: CHIAVENATO (2009).

(CHIAVENATO, 2009) observa que, conforme a teoria de Maslow, assim conforme as necessidades mais básicas são atendidas, o indivíduo passa a desejar satisfazer as necessidades mais complexas. O indivíduo nunca este satisfeito com o que tem e sempre quer mais, sendo assim cada necessidade atendida sobre um nível na escala da teoria de Maslow. Na base da pirâmide estariam as necessidades mais básicas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de auto realização).

Conforme (CHIAVENATO, 2009), para Maslow, quando são satisfeitas as necessidades de primeiro nível, a pessoa passa ao próximo nível, e, assim,

chegandoem direção ao topo. As necessidades fisiológicas estão no primeiro nível da pirâmide; são as necessidades básicas e prioritárias. Constituem a alimentação, o sono e o repouso, o desejo sexual etc., que são as prioridades do homem.

Em seguida, de acordo com (CHIAVENATO, 2009), vem a necessidade de segurança, que constitui o segundo nível. Assim, neste nível, as pessoas procuram estabilidade e proteção. Isso pode ser visto em uma Empresa, na qual o indivíduo é dominado pela procura de segurança quando ocorre certa ação administrativa arbitrária ou uma decisão contraditória. As necessidades sociais, como a procura de associação, aceitação, amor etc., encontram-se no terceiro nível.

Como descreve o autor citado acima, as necessidades de estima são aquelas que envolvem o próprio indivíduo, a forma como ele se vê e se avalia.

Constitui uma das necessidades secundárias ditas por Maslow. Estas estão relacionadas com a autoconfiança, auto-apreciação, status etc. As necessidades de auto-realização são as que estão no topo da hierarquia da pirâmide, e é nesse nível que o homem busca a realização e em satisfazer do próprio potencial e auto-desenvolvimento.

Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg, nascido em 1923, psicólogo realizou uma pesquisa encontrando dados que dividiram as necessidades das pessoas em dois grupos chamados de Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais, também conhecidos ou chamados Extrínsecos e Intrínsecos, respectivamente.

Conforme (CHIAVENATO, 2005), Herzberg fundamenta a sua teoria no ambiente externo e também no trabalho do indivíduo. Conforme o autor, Herzberg estudou dois fatores que são considerados decisivos no contentamento do cargo: os motivacionais ou satisfacientes e os higiênicos ou insatisfacientes:

Fatores higiênicos: Segundo (CHIAVENATO, 2005), estes fatores referem-se às condições que cercam o funcionário enquanto exerce sua função, juntando as condições físicas e ambientais de trabalho, a remuneração, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo e supervisão recebida, relacionamento entre a direção e os empregados, os regulamentos internosechances de crescimento existentes.

Fatores motivadores: De acordo com (CHIAVENATO, 2005), estes referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e as obrigações relacionados com o cargo em si. Como o autor observa, são fatores motivacionais que determinam efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em condição de excelência.

Segundo presente o autorcitado a análise de Herzberg evidência a natureza das tarefas presentes no cargo, que eram desenvolvidas para atender os princípios de eficiência.

Comparação entre a Teoria de Maslow e a Teoria de Herzberg

(CHIAVENATO, 2009) afirma que as conclusões obtidas na análise da teoria de Herzberg convergem com a teoria de Maslow no que diz respeito ao fato de que os níveis mais baixos de necessidades humanas terem relativamente um pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida do indivíduo é elevado. Porém, lembra que enquanto Maslow afirma que qualquer necessidade pode ser motivadora de comportamento se esta for relativamente satisfeita na visão do indivíduo, Herzberg afirma que apenas as necessidades mais elevadas atuam como verdadeiros agentes motivadores.

(CHIAVENATO, 2009) afirma ainda que durante muitos anos a concepção de motivação dentro das organizações formais foi bastante baseada nos modelos de Maslow e Herzberg. No entanto, essas teorias, apesar de amplamente aceitas, carecem de verificação empírica. Pesquisas recentes demonstraram que a teoria de Maslow apresenta evidência empírica relativamente pequena, enquanto a teoria de Herzberg possui diversas controvérsias.

Deste modo, entende-se que apesar de ambas as teorias possuírem méritos e serem reconhecidas no meio organizacional, ainda há pontos nos quais ambas precisam ser mais bem estudadas e analisadas.

METODOLOGIA

Quanto à abordagem, foi feita uma pesquisa quantitativa, pois na visão de (GIL, 2006), as pesquisas quantitativas são mais adequadas para apurar opiniões e atitudes explícitas e conscientes dos entrevistados, pois utilizam instrumentos padronizados de coleta de dados, como questionários, por exemplo.

Quanto aos procedimentos, de acordo com (VERGARA, 2004), a presente pesquisa é bibliográfica, pois busca explorar o tema no sentido de validar teoricamente os resultados pretendidos. A presente pesquisa se caracterizou também como um estudo de caso, que conforme (YIN, 2005) trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procura-se compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

O universo da presente pesquisa se caracterizou por uma empresa do ramo de produtos de higiene, e a amostra foi probabilística, composta pelo gestor da mesma. Como instrumento de coleta de dados, foi usado um questionário composto por 10 questões fechadas, que teve como objetivo verificar sua percepção sobre o processo de motivação dentro das organizações, e como este conceito afeta o desempenho de funcionários.

ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Conforme foi mostrado ao longo da entrevista com o gestor pesquisado na visão dele a motivação depende da própria pessoa ou de fatores externos, ele diz que a empresa tem uma parte da responsabilidade

sobre o ambiente de trabalho, salário, benefícios que mantenham o colaborador motivado.

Foi questionado se os fatores higiênicos como, sono, alimentação, repouso são capazes de motivar uma pessoa, de acordo com o gestor isso não motiva, mas, mantem ele focado em seus objetivos, e a empresa tem que estar sempre atenta procurando sempre melhorias para diminuir a desmotivação.

Considerando a experiência do gestor foram perguntados quais os fatores que geralmente motiva os funcionários dentro da empresa, e o que motiva é a possibilidade de crescimento, reconhecimento, salários, benefícios dentre outros, e também foi perguntando o que leva a desmotivação dentro da empresa e como lidar com isso, ele diz que são promessas não cumpridas, promoções por indicação e não por competência, preferencias pessoais, falta de critério para soluções de problemas, e ele procura lidar com todos os problemas de maneira igualitária, tratando todos os colaboradores da mesma maneira, focando na situação e não nos envolvidos para se tornar menos pessoal a decisão.

De que forma ele descreveria a importância da liderança exercida no nível motivacional dos funcionários em uma escala de 1 (pouco importante) a 5 (muito importante) dentro da organização e por quê, seria 3, pois se for um número maior seria toda a responsabilidade da liderança a motivação dos colaboradores deixando de dedicar outros potenciais em prol da empresa.

Ao questionar o gestor sobre um fator específico ou mais importante para a motivação, o gestor relatou que os fatores podem ser variados, pois em parte dependem do colaborador e na outra parte depende da liderança.

De acordo com gestor, a existência de benefícios pode ser um fator motivacional, porém deve estar claro que eles devem vir em decorrência dos resultados dos esforços, resultado da construção mutua da relação trabalhista.

Ao direcionar os questionamentos para a influência da idade na motivação, o gestor considerou que o grau varia conforme alcançamos os objetivos, alternando-se entre motivações corporativas e pessoais.

O gestor salienta que uma empresa é entre outras coisas, um grupo de pessoas se estiverem motivadas contribuem e muito para o crescimento e melhoria da empresa como um todo, devendo ser cuidadosamente acompanhado pelas lideranças, para que o contrário não ocorra. Este ponto de vista surgiu em decorrência da dúvida sobre a influência em escala para o desenvolvimento de uma empresa.

Por fim, o gestor aponta a conversa diária com os colaboradores abordando temas relacionados à empresa e outros de ordem pessoal, estender o apoio da empresa caso seja encontrada uma dificuldade, analisar com cuidado transmissão de mudanças ou alterações na estrutura da empresa ou do setor e identificando em cada colaborador o que realmente o motiva para agir neste ponto junto a ele como as atitudes praticas para a manutenção ou elevação da motivação da empresa como um todo.

CONCLUSÃO

Estudos sobre motivação são sempre importantes porque mostram a necessidade de se manter funcionários dentro da organização sempre motivados, e por que meio isto pode ser conseguido. As organizações devem valorizar cada vez mais seus colaboradores comprometidos e isso pode ser uma das principais ferramentas para a produtividade de uma empresa, proporcionando melhores resultados, tanto individuais como em grupo.

Como visto ao longo do presente artigo, o processo da motivação é algo complexo, pois cada indivíduo é motivado de maneiras diferentes; o que motiva um funcionário às vezes não motiva o outro, e chega-se à conclusão de que não existe um modelo pronto para implantação de motivação dentro na organização, pois cada pessoa tem interesses diferentes uma da outra.

E assim, o presente estudo abordou o processo da motivação pela visão de um gestor, analisando como ele lida com essa questão dentro da sua empresa. Os dados obtidos na pesquisa mostraram que na visão dele não é apenas o salário que motiva uma pessoa, mas sim o reconhecimento dentro da empresa, possibilidade de crescimento e um tratamento justo, confirmando aquilo previamente afirmado por (CHIAVENATO, 2009).

Um ponto importante destacado pelo gestor entrevistado é que o mesmo fez questão de reforçar a importância de se lidar com os funcionários sempre de modo igual, não dando preferência ou tratamento especial a ninguém, para não gerar conflitos que comprometem a qualidade do clima organizacional e consequentemente causam a desmotivação de um ou mais indivíduos dentro da organização.

Durante a execução desse trabalho sugerimos propostas de melhorias, como treinamento, específico da área para um melhor desempenho na execução das atividades, e a inclusão de um plano de cargos e salários, estabelecendo uma estrutura adequada salarial conforme a estratégia da empresa, recompensando seus funcionários o desempenho individual de cada colaborador.

Deste modo, concluiu-se que, por vários autores renomados dentro desta área de estudos, que são vários os fatores que levam um funcionário a se sentir motivado. E é especialmente importante reforçar que muitas vezes um bom clima organizacional e um tratamento respeitoso podem ser tão ou mais motivadores do que fatores financeiros como o salário.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier Publishing Company, 2005.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier Publishing Company, 2009

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, Antonio Carlos Amaru. **Introdução à administração.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas. 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005