

A influência da motivação no desempenho organizacional no contexto contemporâneo

Danila Viviane Pedroso de Lima

(danilima97@yahoo.com)

Prof. Orientador Ms. Wilson Chagas Gouveia

(wilsoncgs52@gmail.com)

FATEC – Faculdade de Tecnologia de Garça

Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial

ABSTRACT

The motivation is a concept that organizations are often used to explain the variations of certain behaviors, therefore, are the result of needs that arouse individuals to certain goals. With rare exceptions, a human being will not consume, not produce and do not result in income if you are not motivated. Thus this study deals with a literature and aims to clarify how an officer gives his best, improving production and generating better profits and competitiveness when it is motivated and when real needs are both intrinsic and extrinsic being met, resulting in increased productivity, reduce absences, tardiness, and serious errors and the positive feedback offered by organizations.

Keywords: *Motivation. Influence. Performance.*

RESUMO

A motivação é um conceito que as organizações têm utilizado com frequência, para explicar as variações de determinados comportamentos, pois, são resultantes de necessidades que despertam os indivíduos a determinados objetivos. Com raras exceções, um ser humano não consumirá, não produzirá e não resultará em rendimento se não estiver motivado. Dessa forma essa pesquisa bibliográfica tem como objetivo esclarecer como um funcionário dá o melhor de si, melhorando a produção e, gerando melhor lucro e competitividade quando está motivado e, quando suas reais necessidades, tanto intrínsecas como extrínsecas estão sendo satisfeitas, resultando, no aumento da produtividade, na redução de faltas, atrasos e, erros graves e, no positivo retorno propostos pelas organizações.

Palavras-Chave: *Motivação. Influência. Desempenho.*

1. Introdução

A motivação humana tem sido um tema que tem recebido maior atenção no cenário organizacional, devido ser um assunto amplo e complexo que influencia o rendimento de cada indivíduo no âmbito profissional.

Os profissionais e as empresas estão cada vez mais exigentes cada um com seus direitos. Profissionais desejam maiores benefícios e organizações querem mais retorno financeiro (STRAUB, 1995).

Com a globalização, o ambiente de negócios passa por mudanças contínuas, fazendo com que as empresas busquem vantagens competitivas para se diferenciarem de seus concorrentes e garantirem a sobrevivência no mercado (KWASNICKA, 1995).

Entender este processo de motivar, incentivar e estimular os indivíduos auxilia para a obtenção de melhores resultados e, um significativo crescimento no mercado globalizado que se mostra cada vez mais competitivo.

Cada pessoa se motiva de uma forma diferente, mas algumas premissas e características se igualam. Muitas pessoas se motivam com a possibilidade de ver os seus sonhos realizados. Esses sonhos vêm moldados das mais diversas formas. Podem estar em palavras ou gestos, no reconhecimento de um trabalho bem feito, num elogio, na possibilidade de crescimento, numa demonstração de compreensão e carinho, na importância da equipe, entre outros (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

A partir daí surge a necessidade de apresentar algumas das teorias motivacionais mais populares. Para tanto, partimos dos pressupostos de alguns autores como Maslow e McGregor, que se dedicaram a descobrir formas de motivar pessoas.

Assim, esse artigo, através de uma pesquisa bibliográfica, tem como objetivo identificar como a motivação influencia no desempenho profissional e organizacional nos dias atuais, na qual, se exigem grandes esforços e persistências dos profissionais e da organização em si para se chegar aos resultados desejados.

Apresenta-se então como a motivação pode influenciar no desempenho organizacional, identificando-se assim, as necessidades individuais que devem ser melhor trabalhadas, permitindo buscar ganhos de produtividade.

A partir daí compreende-se a influência da motivação no desempenho profissional e organizacional nos dias de hoje, visando, maiores desenvolvimentos e satisfações tanto organizacionais como profissionais.

Para tanto é necessário primeiro conceituar a motivação, conforme descrito na próxima seção.

2. DEFINIÇÃO DO CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Para se entender a influência da motivação no desempenho organizacional e profissional, são necessárias algumas definições básicas de autores que auxiliarão o estudo.

Maximiano (1995, p. 318) entende que: “a palavra motivação (derivada do latim *motivus, movere, mover*), indica o conjunto de razões ou motivos que explicam, induzem, incentivam, ou provocam algum tipo de ação ou comportamento”.

Dessa maneira, a motivação refere-se aos desejos, aspirações e necessidades que influenciam a escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo.

A motivação envolve atividades que nos levam a um determinado objetivo. Podemos nos tornar motivados ou estimulados por meio de necessidades internas ou externas que podem ser de caráter fisiológico ou psicológico (KWASNICKA, 1995).

Dessa forma, pode-se dizer que cada indivíduo tem aspectos particulares, a partir dos quais, somente a motivação provoca, sustenta e canaliza o comportamento de cada um de forma singular e objetiva (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

Para Minicucci (1995, p. 215), “a motivação pode levar o indivíduo a uma direção, de tal forma que ele esteja interessado em atingi-la. Assim, a motivação é a força impulsionadora do indivíduo para um objetivo”.

Diante dessas afirmativas, observa-se que a motivação é um processo individual e fruto do nosso crescimento pessoal e, entender esse processo auxilia no âmbito organizacional e profissional para a obtenção de melhores resultados.

Após compreender o conceito básico da motivação, faz-se necessário entender algumas das teorias motivacionais mais difundidas.

3. TEORIAS MOTIVACIONAIS

As teorias sobre motivação são importantes porque elas são o resultado de pesquisas intensivas nas organizações, para descobrir a melhor forma de motivar os indivíduos. Eles contribuem com a empresa em sua eficiência e eficácia organizacional (KWASNICKA, 1995).

Entre os diferentes pensadores e suas teorias, destacam-se duas delas nas subseções a seguir.

3.1 MASLOW – TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

Maslow formulou seu conceito de hierarquia das necessidades que influenciam o comportamento humano, pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer da vida (CHIAVENATO, 1994).

Esse estudioso defende uma hierarquia de necessidades, pois, cada indivíduo apresenta necessidades diferentes e, quando um desejo é satisfeito, outro surge em seu lugar e, se este é atendido, outro o substitui.

Cada indivíduo ou profissional tem na organização, aspirações individuais, objetivos e talentos distintos e, que nem sempre são compatíveis com os objetivos e necessidades da empresa (SPITZER, 1997).

A participação do colaborador, o incentivo e motivação dos administradores ou gestores, sempre visando atender as necessidades individuais, farão com que a equipe,

trabalhe harmoniosamente, conduzindo-se assim os colaboradores a atingir os objetivos tanto pessoais como organizacionais (FRANÇA, 2006).

Segundo Maximiano (2002, p. 274): “Maslow desenvolveu a idéia de que as necessidades humanas dispõem-se numa hierarquia mais complexa que as simples divisões em dois grandes grupos de necessidades”.

Segundo Chiavenato (1982, p. 418), “a complexidade da motivação humana é brilhantemente ilustrada e compreendida através da Pirâmide de Maslow na chamada Hierarquia das Necessidades e dividem-se em cinco grupos”:

Necessidades Fisiológicas: aparecem na base da pirâmide e são básicas para a sobrevivência (alimento, repouso, reprodução). As empresas procuram satisfazer essa necessidade oferecendo: refeições, horários adequados, intervalos de descanso, transporte etc.

Necessidades de Segurança: constitui o segundo nível da pirâmide. Trata-se da auto-preservação, ou seja, de evitar o perigo físico, evitar a privação das necessidades fisiológicas e, buscarem a estabilidade. Algumas empresas oferecem seguro de vida e de acidentes, planos de saúde, curso de preparação para a aposentadoria e, todos visando a minimização da insegurança de seus empregados.

Necessidades Sociais: as pessoas sentem necessidades de serem aceitas e de pertencerem a grupos estabelecendo assim relações de amizade, afeto e amor. Quando não satisfeitas tais necessidades, os indivíduos tornam-se hostis, solitários e deprimidos. O papel da empresa é de despertar no colaborador a importância do trabalho em equipe e aprimorar as relações humanas.

Necessidades de Estima: Nessa fase, as pessoas passam a sentir necessidade de estima, tanto de auto-estima quanto de reconhecimento por parte dos outros. Querem prestígio, status e consideração. À empresa cabe reconhecer os esforços do trabalhador através de elogios, promoções, premiações (não necessariamente com dinheiro), etc.

Necessidades de Auto-Realização: Aqui começa a predominar a necessidade de realizar aquilo de que se é capaz e que realmente se gosta de fazer. São as necessidades mais elevadas e estão no alto da pirâmide de Maslow. As empresas podem atender a satisfação desta necessidade possibilitando ao trabalhador o uso de sua criatividade, da liberdade de expressão, de trabalhar naquilo que gosta.

De acordo com a teoria motivacional de Maslow, a hierarquia acima, caracteriza a ordem geral das várias necessidades humanas, apresentadas em forma de pirâmide, classificando em primeira instância, ou seja na sua base as necessidades fisiológicas (básicas), seguindo-se as de segurança, de associação (sociais), de satisfação do ego-status e de auto-realização.

Na hierarquia das necessidades, quer seja no trabalho, ou como membro de uma tribo primitiva, ou de um grupo de pobres, ou de uma classe média ou de um clube privilegiado de milionários, raras vezes estar-se-á inteiramente satisfeito com as coisas essenciais que já se possui. Continuamente, procura-se melhor qualidade e maior variedade, sempre em busca de maior satisfação na vida (SPITZER, 1997).

Dessa maneira, embora existam questionamentos com a relação à Pirâmide de Maslow, ela é em geral aplicada em gestão de organizações. Em adição à teoria das necessidades apresenta-se na seção seguinte outra visão de teoria motivacional para melhor performance organizacional.

3.2 DOUGLAS MCGREGOR – TEORIA X E Y

Douglas McGregor, falecido em 1964, é considerado um dos mais influentes cientistas do comportamento da atualidade. Sua maior contribuição foi o desenvolvimento das teorias X e Y (KWASNICKA, 1995).

As hipóteses que diferentes pessoas têm do comportamento humano na empresa variam de maneira considerável, mas existem dois pontos de vista, ou concepções, que possuem características próprias. McGregor, segundo Bergamini (1982, p.119) denomina esses dois pontos de vista de “Teoria X e Teoria Y”.

Douglas McGregor se tornou o “pai” da Teoria X e da Teoria Y. Tais teorias referiam-se à liderança gerencial e mostravam que estes profissionais poderiam ser pessoas autoritárias, preguiçosas, indolentes, que evitam o trabalho (Teoria X); ou pessoas colaboradoras, confiáveis, esforçadas, criativas e competentes (Teoria Y).

Para a Teoria X, os participantes são inertes e devem ser controlados e empurrados ao trabalho, e para a Teoria Y a submissão estaria estancada em função da pró-atividade do funcionário diante das suas responsabilidades enquanto participante do sistema empresarial.

Esta teoria dividiu as pessoas em dois grupos distintos, sendo o primeiro grupo visto como incapaz de gerir resultados por autonomia própria, e um segundo grupo, que descreve o homem capaz de trabalhar baseado na autoconfiança.

Para este autor “os seres humanos lutam durante toda a sua vida para manter suas necessidades físicas, sociais e do ego, estejam no emprego ou fora dele” (KWASNICKA, 1995, p. 61).

De acordo com a teoria X, o trabalho só será produtivo se for encontrado algo que compense as deficiências mais comuns, tais como julgamento errôneo, passividade e irresponsabilidade. Esse posicionamento entende que as pessoas são naturalmente indolentes, preferem não fazer nada, elas trabalham mais por dinheiro e recompensas do que por satisfação e, o motivo principal que conserva estes indivíduos produtivos no seu trabalho é o medo de serem dispensados ou demitidos, ressaltando que, eles conservam-se imaturos e, mesmo quando adultos dependem naturalmente dos líderes, pois necessitam de orientação, direção e treinamento em métodos próprios de trabalho, e as orientações mais amplas não são de seu interesse.

Já a teoria Y baseia-se nas pessoas que são naturalmente dinâmicas, fixam objetivos e gostam de lutar, elas procuram realizações no trabalho, orgulho de acertar, e estímulo em novos desafios. O motivo principal que conserva as pessoas produtivas no seu trabalho é o desejo de se realizarem, pois são amadurecidas, aspiram à independência e responsabilidades, vêem e percebem o que deve ser feito e são capazes de tomar decisões. Compreendem e se importam com o que estão fazendo podendo presumir e melhorar seus próprios métodos de trabalho (KWASNICKA, 1995).

Desse modo, as teorias X e Y, desenvolvidas há décadas, por Douglas McGregor, mostram na visão desse autor as duas formas de gerenciar a produtividade humana no interior das organizações.

As duas possibilidades deixam claro, que ainda existem muitas organizações que trabalham tanto de forma X como de forma Y.

Embora muitos autores e outras teorias discordem de McGregor, fica evidente a presença dessa teoria nas organizações nos dias atuais, tanto integral quanto parcialmente. No entanto, existem algumas discordâncias de autores com relação a essa teoria, porém, ela é aplicada em gestão de organizações, na qual, se aliam as ferramentas de estímulo positivo para o desempenho organizacional.

Dessa forma, as teorias motivacionais de Maslow e McGregor e a motivação no trabalho se aliam às ferramentas de estímulo positivo indicadas na seção seguinte.

4. EXPLORANDO A MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

O ponto de partida para os gestores de uma organização que pretendem trabalhar a motivação em seus subordinados é saber quais as necessidades que eles estão buscando atender, afinal, ninguém trabalha sem ter um motivo, nem mesmo uma pessoa que financeiramente não precisaria trabalhar, pois esta busca ocupar seu tempo com uma atividade que lhe agregue conhecimento, que lhe tire a sensação de inutilidade, ou qualquer outro motivo (KWASNICKA, 1995).

Para Straub (1995, p. 85), “a motivação faz com que os empregados invistam mais de si mesmos em seu trabalho do que deles é exigido”.

A motivação no trabalho para Straub (1995) é considerada, uma vontade de empregar altos níveis de esforço em direção às metas organizacionais, as quais são condicionadas pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo. Ou seja, as pessoas motivadas vão além das atribuições de seus cargos e ampliam os limites de suas capacidades, não porque têm que fazer, mas porque desejam. Os colaboradores no ambiente de trabalho, quando motivados, dão aquela contribuição adicional para se certificarem de que as pessoas as quais elas atendem, tanto colegas como clientes, estejam plenamente satisfeitas.

Segundo Bergamini (1982, p. 115):

O estudo da motivação tem-se feito aplicar a todos os ramos da atividade humana e é, em especial, no campo organizacional que muitos pesquisadores têm dedicado o melhor de seus esforços no sentido de poderem caracterizar objetivos motivacionais no trabalho. Com isso, tem-se procurado descobrir porque o homem trabalha.

O desafio da motivação é conseguir que os colaboradores de uma organização, ou a maior parte senão toda a sua equipe execute com competitividade sustentada o que é esperado pelos gerentes da empresa.

Assim, para que a organização alcance suas metas através do trabalho de seus colaboradores é necessário satisfazer algumas das necessidades destes, seja internamente ou externamente, com a aplicação de incentivos ou estímulos para que o objetivo organizacional e individual seja atingido (BERGAMINI, 1997).

O ser humano não é motivado apenas por estímulos econômicos e salariais, mas por recompensas sociais e simbólicas.

Da visão desses autores sobre a motivação no trabalho, pode-se dizer que, um profissional quando motivado, realiza suas funções com eficiência e eficácia, pois estaria conseguindo alinhar seus objetivos pessoais com os organizacionais. E consequentemente o estímulo motivacional recebido por seu desempenho faz com que eles aumentem seus esforços para ultrapassar seus próprios limites.

Após compreender a motivação no trabalho, faz-se necessário entendê-la como incentivo organizacional.

5. A MOTIVAÇÃO COMO INCENTIVO ORGANIZACIONAL

Nesse item, com o objetivo de estimular e motivar os indivíduos de uma organização buscou-se, proporcionar oportunidades de satisfação de necessidades através da execução do próprio trabalho, ou seja, ao melhorar a autoestima da equipe, o crescimento na produtividade e na qualidade do trabalho, o funcionário vai buscar fazer o melhor, sendo assim, mais alto será o nível alcançado de satisfação tanto pessoal como organizacional (MINICUCCI, 1995).

Para esse autor, existem alguns procedimentos e atitudes para estimular positivamente os funcionários:

- **Permita horários flexíveis.** Muitas funções não precisam ser realizadas estritamente no horário comercial. Seus funcionários serão muito gratos se tiverem flexibilidade para realizar outras atividades pessoais durante parte do dia, e administrar seu tempo conforme suas possibilidades.
- **Permita o trabalho remoto.** Da mesma forma, há atividades que podem ser realizadas na casa do funcionário. Uma conexão à internet em banda larga não tem um custo alto, e ferramentas de colaboração à distância estão cada vez mais elaboradas (e baratas). Muitos profissionais darão preferência a sua empresa pelo fato de permitir trabalho remoto, mesmo que seja somente durante alguns dias da semana.
- **Avalie regularmente o desempenho dos funcionários.** Defina um processo regular de avaliação do trabalho de cada um, e dê um *feedback* claro e objetivo sobre os pontos fortes e os que precisam de melhoria. Os bons profissionais verão isto como algo muito positivo, já que sempre perseguem o aperfeiçoamento de suas atividades.
- **Estimule os funcionários a realizar tarefas variadas.** A palavra chave aqui é estimule (não obrigue). Deixe claro que os objetivos desta iniciativa são o aumento do conhecimento de cada um e a redução da monotonia na função.
- **Permita que os funcionários ajustem, decorem e melhorem sua área de trabalho.** Não imponha regras rígidas de organização e estética. Se cada um criar seu próprio espaço de trabalho (dentro de certos limites), se sentirá mais à vontade durante o dia e a produtividade aumentará.
- **Organize oportunidades de socialização.** Isto pode ser feito durante o almoço, ou depois do trabalho. A amizade entre os funcionários aumentará a união da equipe, e isso se traduzirá em melhor produtividade e qualidade. Não fique isolado do grupo, saiba ser amigo mantendo a posição que a liderança exige.
- **Mostre o caminho para crescer na empresa.** Em um negócio pequeno, o caminho de crescimento pode ser pouco claro. O líder deve mostrar qual é este caminho, e buscar oportunidades de promoção dos melhores funcionários para mostrar que o bom desempenho é realmente valorizado.

- **Tenha uma política de “portas abertas”.** Permita que as dúvidas e questionamentos sejam expostos abertamente, e responda o melhor possível a cada um. Leve em conta as sugestões dos funcionários e programe com seriedade as melhores idéias.

Diante dessas alternativas, propostas por Minicucci (1995), fica claro que o respeito às pessoas não está relacionado à visão antiquada da teoria humanística, mas sim, ao processo constante de respeito à individualidade de cada um, do estímulo ao funcionário para que ele tenha consciência de si mesmo, para que ele busque o autoconhecimento e, também o estabelecimento de metas e regras transparentes da organização como, por exemplo, as alternativas que foram propostas nesse capítulo, que estimulam positivamente um profissional.

Assim, atualmente, o trabalho é responsabilidade de ambos os lados, tanto da organização, que oferece suporte ao crescimento do pessoal e do funcionário, que é responsável por seu próprio desenvolvimento, sua competitividade profissional e sua carreira (BERGAMINI, 1997).

É também função dos próprios colaboradores dessa organização, que devem estar atentos para receber e adaptar-se aos objetivos, metas e regras que são oferecidos pelo ambiente profissional, ou seja, a organização em si (MINICUCCI, 1995).

Assim, as organizações devem reconhecer e orientar quando o trabalho, ao invés de gerar satisfação e reconhecimento, estiver ocasionando sentimentos de ansiedade, o que pode levar ao stress.

Dessa maneira, a motivação organizacional e ferramentas de estímulos para o trabalho se aliam a profissionais motivados e satisfação para ambas partes, tanto organizacional quanto da equipe, indicadas na seção seguinte.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A busca pela valorização do fator humano nas organizações e no mercado de trabalho é uma das tendências mundiais, na qual, a exigência está na capacidade de lidar e enfrentar as adversidades da vida.

Nesse sentido, observa-se através desse artigo que, manter funcionários motivados, alinhar objetivos individuais com os organizacionais, aumentar a produtividade, manter um espírito sadio de equipe, torna-se uma necessidade de gestão para a longevidade das organizações.

Assim constata-se, a diferença entre vencedores e vencidos, campeões e perdedores, felizes e infelizes.

Aliás, ao considerar que, uma das causas para crises e quedas de faturamento inesperados, nas organizações, pode estar na falta de motivação dos funcionários e até mesmo dos próprios gestores, leva a seguinte indagação: mas afinal, o que motiva o ser humano?

Nessa busca incessante para determinar o que realmente motiva um indivíduo no ambiente profissional, observa-se que a motivação também é um ato de simplicidade e cumplicidade com o ser humano.

A partir desse trabalho podemos constatar que a empresa é um todo, formado pela somatória individual de idéias, sentimentos, sonhos, angústias, expectativas e realizações.

É na harmonia dessas emoções que a organização consegue chegar aos objetivos desejados.

Por essas razões, o maior investimento de uma empresa deve estar nas pessoas, pois são nelas que estão os poderes das decisões, em fazer ou não fazer, em fazer tudo ou só uma parte, em fazer mais ou menos o correto, e em fazer agora ou depois.

A organização deve obrigatoriamente saber que competências definem a sobrevivência empresarial e, que a imagem de uma empresa está no empenho e no desenvolvimento de toda equipe. Assim é necessário motivar os indivíduos de forma que mantenham produtividade e estejam satisfeitos.

Essa pesquisa mostra que o colaborador dá o melhor de si, gerando melhor lucro e competitividade para a empresa quando está motivado e, quando suas reais necessidades, tanto intrínsecas como extrínsecas estão sendo satisfeitas, resultando-se assim, no aumento da produtividade, na redução de faltas, de atrasos e, de erros graves no setor de trabalho e, no positivo retorno propostos pelas organizações.

Nesse sentido, o processo de motivação auxilia entender e observar as variações de determinados comportamentos humanos, e, como um gestor pode utilizar-se de ferramentas motivacionais para satisfazer os subordinados, garantindo aprendizagens para viver melhor e vencer os desafios, obtendo sucesso tanto profissional como organizacional, diante dos objetivos almejados.

7. REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas:** psicologia do comportamento organizacional. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1982.

_____. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, I. **Administração de empresas:** uma abordagem contingencial. São Paulo: McGraw-Hill, 1982.

_____. **Administração:** teoria, processo e prática. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

FRANÇA, A. C. L. **Comportamento organizacional:** conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Teoria geral da administração:** da revolução urbana à revolução digital. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEGGINSON, L. C., MOSLEY, D. C. e PIETRI J. P. H. **Administração:** conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MINICUCCI, A. **Psicologia aplicada à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SPITZER, D. R. **Supermotivação**: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização. São Paulo: Futura, 1997.

STRAUB, J. T. **Como ser um gerente inovador e bem-sucedido**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.