

OS FATORES MOTIVACIONAIS NAS ORGANIZAÇÕES: SATISFAÇÃO E DESEMPENHO DOS FUNCIONARIOS

Annelise Aparecida PACIFICO¹
José Artur Teixeira GONÇALVES²

RESUMO: Motivação é um termo com vários conceitos. Sendo assim, inexistente uma definição exata. Contudo, é perceptível a importância de ter pessoas motivadas trabalhando nas organizações, se sentindo satisfeitas em suas necessidades e, assim, melhorando o desempenho em seu trabalho. É observável também a dificuldade encontrada por gestores para conseguirem motivar seus colaboradores para o trabalho, pois não existe uma padronização para isso. Entretanto, há vários métodos que costumam ser utilizados pelas organizações como fatores para motivar seus colaboradores, que são de grande valia, e alguns deles estão descritos neste artigo.

Palavras-chave: Motivação. Fatores motivacionais. Satisfação. Desempenho.

1 INTRODUÇÃO

Para administrar empresas, é preciso muito preparo. Além das habilidades indispensáveis de um administrador, nos dias atuais, é muito importante saber gerir as equipes de trabalho, saber lidar com pessoas a fim de valorizá-las e motivá-las constantemente para que se sintam satisfeitas e tenham um bom desempenho em seu trabalho.

Este artigo é um estudo bibliográfico, que tem por objetivo

¹Discente do 3º termo do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Contato: anne_app@hotmail.com

²Orientador e Docente do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antônio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Contato: joseartur@unitoledo.br

apresentar, através dos conceitos de diversos autores, alguns esclarecimentos a respeito de motivação humana e de fatores motivacionais que podem ser usados dentro das organizações. Ele se encontra dividido em três partes: a primeira descreve os conceitos de motivação e ação para motivar as pessoas; a segunda consiste em mostrar as teorias que se destacam a respeito do tema; e a última parte apresenta alguns fatores, encontrados em pesquisas bibliográficas, considerados mais relevantes, que podem ser usados pelos gestores nas organizações a fim de conseguir levar motivação aos funcionários e, conseqüentemente a satisfação e o melhor desempenho.

Não é simples definir motivação (por se tratar de um fator dependente de pessoas, e o termo “pessoas” é sempre muito complexo) e nem apresentar fatores que sejam consistentes em todos os casos. Entretanto, é um assunto muito discutido e de relevante importância, pois, em qualquer tipo de trabalho, é importante que as pessoas envolvidas se sintam motivadas.

É necessário que as pessoas tenham disposição para o trabalho para que consigam, de fato, alcançar todos os objetivos. Pois, caso não haja, o conhecimento e a inteligência das pessoas serão desperdiçados na tentativa de fugirem das responsabilidades e não serão úteis na realização das tarefas. (KONDO et al., 1994, p.vii). Além disso, são apresentados como resultado da falta de motivação um aumento do absenteísmo nas empresas. Este problema, além de tudo, gera, para a organização, redução do nível operacional e qualidade ruim dos produtos finais. (KONDO et al., 1994, p.9)

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Conceito

O termo “motivação” deriva do latim “movere”, que significa mover. Este significado fica evidenciado na definição dada por Bernard & Gary A. Steiner (1964), apud Lopes (1980, p.3), que apresenta como um estado interno que fornece a energia para tornar ativo ou mover (por isto motivação) e concentra o comportamento em direção aos objetivos.

De um modo geral, podemos descrever a motivação, segundo Chiavenato (2002, p.172-183), como algo que já esta inserida dentro das próprias pessoas. É uma necessidade humana, e são as forças internas de cada ser humano que as influenciarão e as impulsionaram para um determinado comportamento, frente às situações em que se encontram e aos objetivos a serem alcançados. Motivação é como um impulsionador para o comportamento humano.

Segundo Maximiano (2000, p.347) “motivação para o trabalho é o processo pelo qual o esforço ou a ação que leva ao desempenho profissional de uma pessoa é impulsionada por certos motivos”.

Aliás, a motivação pode ser influenciada por motivos externos (estímulos ou incentivos criados devido a uma situação ou ao ambiente) ou por motivos internos (necessidades, interesses, valores ou objetivos, surgidos por seu próprio trabalho). Assim, é muito importante, para que os gerentes consigam elevar a satisfação das pessoas, entenderem o potencial interno de cada trabalhador e saibam extrair as condições do ambiente organizacional, para também ser utilizado. (CHIAVENATO, 2002, p.183; MAXIMIANO, 2000, p.347-348 e 357).

Mas, para conseguir motivar as pessoas, não existe uma metodologia certa ou padronizada, já que o alvo da motivação é o ser humano e as pessoas são sempre diferentes (em atitudes, hábitos e personalidades) (KONDO et al., 1994, p.vii).

De acordo com Chiavenato (2002, p.183) e Marras (2000, p.38), os interesses dos empregados e das empresas são divergentes. Os interesses dos empregados estão relacionados com a remuneração e a segurança (salários, benefícios, estabilidade, etc.). Já o interesse da empresa está relacionado com cumprimento dos objetivos de produtividade, qualidade e lucratividade. Nem sempre o alcance dos objetivos da organização ira possibilitar o alcance dos objetivos do indivíduo ou o contrário.

Por isso, um dos principais problemas das organizações é conseguir motivar seus funcionários para trabalharem visando seus objetivos. (Leonard R. Sayles (1966) apud Minicucci, 1982, p.114).

Por não ser uma tarefa fácil, para motivar pessoas para o trabalho, as empresas devem se esforçar para oferecerem aos funcionários incentivos, bom ambiente de trabalho e conteúdo das tarefas a serem executadas, formando assim um sistema motivacional ou fatores motivacionais. Entretanto, mesmo com todo o esforço das organizações, os estímulos só irão funcionar se estiverem sintonizados com as necessidades, aptidões e interesses de cada funcionário. (MAXIMIANO, 2000, p.376).

Contudo, mesmo envolta em tanta complexidade, é muito importante a motivação no trabalho, pois, é um dos fatores que contribui muito para um bom desempenho profissional. (CHIAVENATO, 2002, p.171)

2.2 Teorias

No período de maior desenvolvimento do conceito de motivação foram criadas algumas teorias a seu respeito. Elas são úteis para as organizações, pois os gerentes podem ter conhecimento das necessidades e usá-los para motivar seus funcionários, agirem de acordo com os objetivos da organização e levá-los, também, a alcançarem suas satisfações pessoais. (CHIAVENATO, 2002, p. 173)

Entretanto, hoje, a validade dessas teorias é questionável, embora existam duas que serviram de embasamento e são muito conhecidas. São as teorias das Necessidades, de Maslow (1943) e a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg (1959). (ROBBINS, 2005, p.132)

2.2.1 Teoria das Necessidades Humanas de Maslow

Nesta teoria, desenvolvida por Abraham Maslow (1943), apud Chiavenato (2002, p.173), é retratado que as necessidades humanas estão organizadas dentro de cada pessoa por uma ordem ou hierarquia de importância e influência do comportamento humano. Representadas como uma pirâmide, Maslow classificou as necessidades em cinco categorias. Na base da pirâmide são colocadas às necessidades de níveis mais baixas e básicas, e, no topo, encontram-se as necessidades mais intelectuais.

Segundo Maslow (1943), apud Chiavenato (2002, p. 173-175) são elas:

- a) Necessidades Fisiológicas: São as necessidades mais básicas do ser humano e compõem a base da pirâmide. Elas exigem ser sempre satisfeitas, pois garantem a sobrevivência do ser humano. As necessidades deste nível dominam o comportamento, mas se forem regularmente satisfeitas deixam de ser fator de motivação importante. Trata-se de fome, sede, abrigo, conforto e no ambiente organizacional, se refere a intervalo de descanso e horário de trabalho razoável.

- b) Necessidades de Segurança: estas necessidades também estão relacionadas à sobrevivência das pessoas. Estão ligadas aos aspectos proteção, desejo de estabilidade, etc. Na organização elas são muito importantes, pois as pessoas normalmente possuem uma relação de dependência com a empresa, e as ações tomadas pela gerência podem lhes provocar insegurança, uma vez que as pessoas esperam condições seguras para trabalhar, remuneração/benefícios e, principalmente, estabilidade no emprego.
- c) Necessidades Sociais: são as necessidades ligadas ao social do indivíduo, necessidades de associação, de aceitação dos colegas, entre outras. São importantes para que as pessoas não se tornem resistentes nem hostis com os outros. Nas organizações, são representadas por amizade com os companheiros, interação com os clientes, chefia amigável.
- d) Necessidades de Estima: são necessidades relacionadas com a forma como cada pessoa se vê, ou seja, a auto-avaliação e a autoestima. Envolvem também a autoconfiança e a necessidade de ter status, de ser aprovada e reconhecida. Sua não satisfação pode provocar fraqueza, consequência que leva ao desânimo. Dentro da organização buscam ser responsáveis por resultados, reconhecimentos ou promoções.
- e) Necessidades de Autorrealização: este é o último nível, o topo da pirâmide. São as necessidades de nível mais elevado, pois levam cada pessoa a desenvolver sempre seu potencial, a plena realização de cada indivíduo. Na organização, significa ter um trabalho mais criativo e desafiador, ter autonomia e participação nas decisões.

As pessoas se preocupam em atender as necessidades básicas da pirâmide para depois se preocupar com as mais elevadas. Quando conseguem satisfazê-las, pelo menos parcialmente, deixam de ter importância e o indivíduo passa a ser motivado pela necessidade seguinte, que se manifestará. Caso a necessidade não seja satisfeita, a pessoa continuará no mesmo nível. (MAXIMIANO, 2000, p.350). Assim, de acordo com esta teoria, é preciso saber em qual nível de

necessidade a pessoa se encontra, e concentrar a satisfação no nível em questão ou no nível seguinte. (ROBBINS, 2005, p.133)

2.2.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Outra teoria também muito conhecida é a “Teoria dos Dois Fatores”, proposta por Frederick Herzberg (1959), apud Robbins (2005, p.134). Ele considerou aspectos que, no trabalho, deixavam os empregados satisfeitos e que os deixavam insatisfeitos e concluiu que existem dois fatores principais que orientam o comportamento de cada pessoa:

1. Fatores Higiênicos: (também chamados de fatores extrínsecos): são aqueles localizados no ambiente externo em que as pessoas estão, e estão ligados às condições de desempenho do trabalho. São fatores que estão sob o controle das organizações e seus principais tipos são: salário, benefícios sociais, clima organizacional, regulamentos internos, etc. Antes, apenas estes tipos de fatores eram utilizados para motivação dos empregados em troca de seu trabalho e sua dedicação. Alguns utilizavam, como motivação positiva, a recompensa, enquanto outros usavam, como motivação negativa, as punições. A importância destes fatores é que, quando são bem utilizados dentro das organizações, evitam que haja insatisfação das pessoas, não são capazes de elevar a satisfação. Contudo, são muito importantes, porque quando não são bem utilizados provocam a insatisfação nos indivíduos. Por isso, eles também podem ser denominados fatores insatisfacientes e higiênicos, pois são preventivos (previnem a insatisfação). (CHIAVENATO, 2002, p.180-181)
2. Fatores Motivacionais: (fatores intrínsecos) relacionam-se com o conteúdo e a natureza da tarefa feita pelas pessoas. Estes fatores estão no controle do indivíduo, já que estão ligados ao que fazem e desempenham. São fatores que envolvem sentimentos como

crescimento, reconhecimento, etc. Porém, normalmente, os cargos dentro das organizações são definidos e estabelecidos pela gerência, a fim de que a empresa tenha maior eficiência e produtividade, deixando de lado aspectos como desafio e criatividade. Assim, o trabalho torna-se desmotivador para as pessoas e provoca apatia e desinteresse. O mais importante é que, esses fatores quando empregados de maneira adequada levam a satisfação do indivíduo; por isso também são chamados de satisfactores. (CHIAVENATO, 2002, p.182)

É importante perceber que o aspecto principal desta teoria é que a satisfação e a insatisfação não são opostas, mas dois processos divergentes que são influenciados por fatores diferentes. (MAXIMIANO, 2000, p.359)

2.3 Fatores Motivacionais

As teorias usadas para dar maior embasamento à motivação são aplicadas nas organizações como técnicas motivacionais, contendo combinações de vários conteúdos importantes que serão adaptados às condições de cada empresa. (LOPES, 1980, p.79)

De acordo com Minicucci (1981, p.111), para a elaboração de programas de pessoal, a administração se utiliza muito do conhecimento dos sistemas de valor dos empregados.

Dentro das organizações são utilizados vários tipos de incentivos e recompensas, denominados sistemas motivacionais. São usados para tentar desenvolver melhor o desempenho dos funcionários e alcançar os objetivos propostos. (MAXIMIANO, 2000, p.369)

Alguns tipos de elementos dos sistemas motivacionais:

- 1) Enriquecimento de trabalho

Quanto mais divisão no trabalho mais especializado o trabalhador se torna, pois é menor o número de tarefas a serem executadas por ele, limitando, então, o uso de seu intelecto e a capacidade de decisão (MAXIMIANO, 2000, p.369-370)

Estas divisões podem levar a uma padronização de trabalho, que é incompatível com a motivação, já que limita a criatividade do trabalhador, que poderia ser usada para buscar outros meios e métodos para alcançar os objetivos estabelecidos pela organização, e para ter maior senso de responsabilidade. (KONDO et al., 1994, p.57)

De acordo com as teorias dos dois fatores, é possível incorporar ao trabalho habilidades motoras, aptidões intelectuais e exercícios de poder de decisão. Esta técnica é conhecida como enriquecimento do trabalho. (MAXIMIANO, 2000, p.370)

Para isso, podem ser usados dois meios: o aumento de tarefas por cargo, ampliando, assim o objetivo e o conteúdo, e também a introdução de desafio, responsabilidade, autonomia para decisão, possibilidade de crescimento no cargo e limitação de restrições, possibilitando a criatividade e a liberdade, sem padrões. (MAXIMIANO, 2000, p.369-370)

2) Autogestão de equipes de trabalho

Segundo Maximiano (2000, p.371), esta prática da autogestão está relacionada com a teoria dos dois fatores.

Grupos autônomos é uma das principais formas de autogestão. Consiste em substituir as linhas de montagem por grupos de montagem, onde o trabalho é dividido em grupos de tarefas, que são responsáveis por fabricar uma parte significativa do produto final. (MAXIMIANO, 2000, p.371)

Assim, os trabalhadores se tornam mais responsáveis, criativos e autônomos para decidir qual tarefa cada um desenvolvera e em qual grupo fará parte. (KONDO et al., 1994, p.85; MAXIMIANO, 2000, p.371)

Esta técnica é muito boa para a motivação, pois permite a quebra da monotonia no trabalho que era causada pelas linhas de montagem, e diminui o desgaste das pessoas que era causado pelos trabalhos repetitivos. Além disso não delimita em nada as tarefas a serem executadas e permite que as pessoas entendam como sua tarefa esta relacionada com as dos demais trabalhadores,

permitindo, assim, a troca de auxílio entre a própria equipe e outra. (KONDO et al., 1994, p.89; MAXIMIANO, 2000, p.371)

3) Programas de incentivo

Os programas de incentivos aos funcionários objetivam estimular, reconhecer ou premiar o desempenho de seus funcionários. Alguns incentivos utilizados ainda tem um valor simbólico, mas muitos, hoje trazem recompensas materiais (MAXIMIANO, 2000, p.373-374)

Os incentivos são formas de demonstrar o reconhecimento dado pela administração, e por outros funcionários, ao desempenho do trabalhador. (MAXIMIANO, 2000, p.374). Porém, segundo Kondo et al.(1994, p.39) o trabalho não é só uma forma de ganhar dinheiro, as pessoas o consideram com uma atividade baseada na vontade de se sentir útil e ser agradável com os colegas.

Geralmente são usados, pelas organizações, alguns tipos de programas de incentivos, como:

a) Programas de reconhecimento- são premiações que recompensam, de alguma forma, os bons trabalhadores e estão relacionados ao social e ao psicológico deles. Como exemplo, temos algumas empresas que destacam mensalmente o funcionário que teve melhor desempenho, expondo suas fotos ao publico. Porém, estes programas têm como desvantagem oferecer incentivo intangível, quando o funcionário deseja algo material. (MAXIMIANO, 2000, p.374)

b) Recompensas financeiras- é uma das formas mais simples e mais utilizadas pelas empresas. É muito fácil de ser realizado, pois todas as pessoas precisam de dinheiro e, além disto, elas podem escolher o que fazer com a recompensa. (MAXIMIANO, 2000, p.375). Porém, de acordo com Kondo et al.(1994, p.39), as recompensas em dinheiro não são um método muito conveniente para recompensar um trabalhador. Algumas vezes, basta a atenção, o elogio e o reconhecimento do gerente para gerar um incentivo.

c) Mercadorias- representam o dinheiro transformado em mercadoria, embora represente valores diferentes. Este também é um método muito utilizado para incentivos dentro das organizações,

que premiam seus funcionários com relógios, carros, cupons para troca. (MAXIMIANO, 2000, p.375)

4) Elogio e repreensão

Em geral, quando são feitas as análises de resultados, há tendência em detectar principalmente os resultados anormais e tomar ações corretivas em relação a isto. A atenção tende a se voltar para as deficiências, que são indesejáveis, e para sua correção. (KONDO et al., 1994, p.79)

Porém sempre há um ponto forte, que normalmente, não é visto, e que é muito importante reconhecer para medidas mais eficazes, pois quando estamos lidando com pessoas é muito importante reconhecer os pontos fortes e elogiar bons resultados, assim elas se sentirão contentes. Podem usar de senso de humor e incentivos para corrigir os erros e desenvolver as idéias. Isso contribui para que as pessoas fiquem mais interessadas no trabalho. (KONDO, 1994, p.79-81)

O erro é que muitas organizações só comunicam os resultados do trabalho quando o produto final apresenta algum defeito. O contrário, o que deveria ser feito era informar com destaque, o responsável pelos produtos perfeitos. (KONDO, 1994, p.35-36)

5) Participação

As pessoas envolvidas nas tomadas de decisões das organizações se sentem muito satisfeitas à medida que suas opiniões são consideradas, discutidas e implantadas. Por isso, além do líder saber convencer as pessoas a aceitarem os objetivos das organizações, também deve saber ouvir as opiniões do grupo de trabalho. Isto leva ao desenvolvimento da criatividade das pessoas. Entretanto, há líderes que são contra este método por demandar muito tempo e esforço. Porém, desenvolver a capacidade das pessoas diminui posteriormente o tempo para tomar decisões e melhorar o planejamento e o trabalho. (KONDO et al., 1994, p.101)

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora haja muitas pesquisas relacionadas à motivação, ela não tem uma definição única e exata. O que percebemos é que está inerente em todas as pessoas e que estas terão atitudes que serão motivadas pela intenção de satisfazer algumas de suas necessidades.

Os gestores se veem em dificuldade para motivar as pessoas para o trabalho porque não existe um método padronizado. Sendo assim, eles tem o papel de perceber qual a necessidade de cada pessoa e buscar incentivos que possam ser usados para cada uma, deixando-a satisfeita e disposta a trabalhar pelo objetivo da organização e de si própria.

Existem alguns sistemas motivacionais, que são muito utilizados dentro das organizações, que levam motivação às pessoas, fazendo com que se sintam felizes, alcancem seus objetivos próprios, e assim, consigam trabalhar com melhor desempenho, alcançar os objetivos da empresa, ter mais produtividade, mais qualidade e menos problemas. Entretanto, estes sistemas ainda estão abertos à pesquisa para comprovar, se de fato, são eficientes.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

KONDO, Yoshio, et al. **Motivação humana: um fator-chave para o gerenciamento**. São Paulo: Editora Gente, 1994.

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

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 7ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5º ed. revisada e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração: com 200 exercícios e um capítulo sobre a análise transacional aplicada a administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas 1981.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.