

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Cristiane Carlis Nakamura*
Josiane C. Fortunato*
Lúcia Maria Rosa*
Rodrigo Marçal*
Thais A. A. Pereira*
Daniel Freitas Barbosa**

Resumo: - Este artigo discute o uso das teorias da motivação pelos administradores, mostrando que a motivação tem como base o fundamento de estimular os funcionários e integrantes de uma empresa. A motivação e liderança são resultados de atitudes de uma administração de recursos humanos voltada para a satisfação e bem estar de seus funcionários, tomando por base as recompensas e benefícios oferecidos aos empregados, sejam recompensas ou benefícios monetários ou não monetários. A motivação e liderança serão abordados em conceitos e teorias, exemplificando como atuar e gerar a motivação através das recompensas, o papel do líder na geração da motivação entre empresa e empregado. Os planos de benefícios são apresentados desde suas origens até seus objetivos, passando pela importância de serem aplicados nas organizações.

Palavras-chave: Motivação. Administradores. Recompensa. Estímulo. Organização.

MOTIVATION IN THE WORK

Abstract:- This article argues the use of the theories of the motivation for the administrator showing that the motivation has as base the bedding to stimulate the integrant employees and of a company. The motivation and leadership are resulted of attitudes of an administration of human resource come back it satisfaction and welfare of its employees. Taking for base you reward them and benefits offered to the employees, are reward or monetary or not monetary benefits. The motivation and leadership will be boarded in concepts and theories, as to act and to generate the motivation through you reward them, the paper of the leader in the generation of the motivation and as connector link between company and user. The plans of benefits are presented since its origins until its objectives, passing for the importance to be applied in the organizations.

Keywords: Motivation. Administrators. Stimulate. Organizations.

*Acadêmicos de Graduação em Administração - Faculdade Maringá.

** Prof. Dr. Psicologia aplicada à administração na Faculdade Maringá, Maringá-PR. Doutor da psicologia em educação (PUC-SP). e-mail: dfbarbosa@gmail.com

INTRODUÇÃO

A palavra motivação vem do Latin “motivus”, relativo a movimento, coisa móvel. Vemos que a palavra motivação, dada a origem, significa movimento. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas.

Motive-se, pois, buscando objetivos predeterminados, tentando com mais vontade alcançar seus objetivos, seus desejos; por isso, a preocupação constante deve ser prevenir situações que possam desmotivar as pessoas.

A motivação pode ser definida como o conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo. A motivação tem sido alvo de muitas discussões. No campo clínico, quando se estudam algumas doenças, na educação, voltada para o processo de aprendizagem. Na vida religiosa, quando se tenta compreender o que motiva alguém a ter fé numa determinada crença. E, nas organizações, buscando obter um maior rendimento dos profissionais que formam o quadro de uma corporação.

DESENVOLVIMENTO

Para tudo que se faz, seja no trabalho, em casa, na escola é preciso de uma “força”, uma “energia” para realizar tarefas. Segundo Vargas (apud FIORELLI, 2004, p. 118) “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores”. Quando ela acontece, as pessoas tornam-se mais produtivas, atuam com maior satisfação e produzem efeitos multiplicadores. Despertá-la, mantê-la e canalizá-la para os objetivos da organização tem sido preocupação constante dos administradores.

Para Fiorelli (2004) a motivação origina-se em alguns casos de mecanismos de homeostase

do corpo humano, destinados a regular o equilíbrio do meio interno; aqui se incluem o calor, a fome, o frio, a sede. São alguns ajustes fisiológicos indispensáveis a vida. Outra motivação encontra-se ligada à sobrevivência da espécie, como é o caso do sexo. Algumas teorias bastante conhecidas abrangem várias concepções sobre esse complexo e inesgotável tema.

Motivação pela deficiência admite que o homem move-se para completar o que lhe falta. A ela pertencem as teorias de Maslow e Herzemberg.

A teoria de Herzemberg dividiu os fatores que alteram o comportamento do indivíduo em dois grupos: os higiênicos e os motivacionais.

Os fatores higiênicos, extrínsecos ao indivíduo compreendem salário, benefícios recebidos, segurança no cargo, relações interpessoais no trabalho.

No caso da insuficiência, provocariam insatisfação, porém atendidos eles não despertariam a motivação (a energia interior) do indivíduo. Esta seria despertada pelos fatores motivacionais, intrínsecos ao profissional, representados por reconhecimento, status, responsabilidade, oportunidade de reconhecimento, riqueza do trabalho, desafios. A ausência desses fatores, contudo não ocasiona insatisfação (FIORELLI, 2004, p. 120).

- Teoria de Maslow estabeleceu a conhecida hierarquia de necessidades básicas, ilustrada na forma de pirâmide:

- 1.Fisiológica – Sobrevivência, alimentação, vestuário;

- 2.De segurança – Proteção, estabilidade no emprego;

- 3.Social – Aceitação, amizade, sentimento de pertencer;

4. Estima – Auto confiança, auto realização, criatividade, auto desenvolvimento fluente e complexo.

• De modo similar, Maslow ensina que “a motivação o homem logo que satisfaz um desejo logo surge outro, sucessivamente (MASLOW, 1995, p. 77; FIORELLI, 2004, p. 123). A simples observação do cotidiano possibilita concluir que as necessidades imediatas não obedecem, sempre a seqüência proposta na hierarquia de Maslow.

• Para satisfazer a idéia às pessoas abdicam da satisfação de necessidades de categorias inferiores. Desses ideais elas extraem a energia para lutar até sacrificando a própria vida e de seus seguidores;

• Indivíduos suportam privações de todas as ordens para preservar seus grupos de amigos, movidos por forças poderosas de origem emocional às vezes com sérios prejuízos físicos e psíquicos;

• Pais de família sacrificam-se para obter estabilidade no lar ou no emprego, muitas vezes suportando privações e sofrimentos;

• Artistas suportam necessidades notáveis na busca da autorealização que a arte proporciona-lhes.

Conforme Fiorelli (2004, p. 123) verifica-se nessas inversões de hierarquia a presença de fatores ligados ao indivíduo, ao grupo familiar, ao momento histórico, a sociedade.

Contudo em cada teoria independente do meio onde vive, das suas necessidades diferenciadas, do seu emocional. Para estabelecer no trabalho um ambiente de bom relacionamento, por exemplo, quando se é admitido, um dos primeiros passos é a aceitação dos outros funcionários, após é constante a conquista, o apoio do chefe, com isso a energia psíquica promove a motivação para estabelecer outros estímulos esperados (salário, per-

manecia no cargo, ...).

De acordo com Hickman e Oldham (apud FIORELLI, 2004), o indivíduo motiva-se para o trabalho quando cinco fatores concorrem promovendo o enriquecimento das tarefas e conduzindo a estados psicológicos desejáveis e favoráveis a que isso aconteça:

• O desempenho no cargo exige aplicação de diferentes habilidades pessoais;

• O resultado final da atividade permite reconhecê-lo como um produto pessoal há uma identificação entre criação e criador;

• O produto final exerce impacto nas outras pessoas;

• Existe um grau de liberdade para decidir sobre programações e procedimentos do trabalho;

• O profissional recebe avaliação sobre sua eficácia na realização da atividade.

Ainda para Fiorelli (2004, p.126) outros indivíduos, avessos ao risco representado pelo novo, fixam-se no que fazem (eventualmente utilizam a perícia como técnica de evitação).

Perícia possui relação com a auto-estima. Ao se perceber de forma favorável, a pessoa melhora a auto-estima e, com isso, aumenta sua disposição para criar. O vendeiro perito, longe de se conformar com a repetição, desenvolve a criatividade.

Dessa forma conclui-se que os administradores a medida que não estimulam o desenvolvimento da perícia entre inúmeras funções de suas estruturas técnicas e administrativas, comprometem a criatividade e portanto a competitividade de suas organizações. Mais tarde, são forçados a contratar programas de aumento de criatividade.

Pessoas que se reconhecem como peritas

manterão seus desempenhos, mas como algumas empresas exigem que as pessoas sejam peritas, não tendo motivação, se tornando um trabalho cansativo e monótono poderá sim despertar a criatividade, mas com pouco êxito, será melhor reduzir sua perícia na execução de cada tipo de serviço.

Fiorelli (2004, p. 128) traz que o enriquecimento sócio-técnico consiste em acrescentar ao trabalho a participação em atividades de grupos, proporcionando aos profissionais a oportunidade de satisfazer a necessidades sociais e obter reconhecimento por clientes internos.

Como em uma empresa é prioridade o trabalho em grupo (é daí que surgem as organizações), as pessoas se unem para alcançar um objetivo comum dentro da empresa. Cada qual com suas características e limitações buscam ampliar seus conhecimentos e cooperar entre si para o progresso da empresa, precisam alcançar simultaneamente os objetivos organizacionais e os seus objetivos pessoais para satisfazerem.

Fiorelli (2004, p. 129) mostra que a teoria da expectativa sustenta que o indivíduo motiva-se mais facilmente quando acredita na recompensa decorrente do esforço. A probabilidade de êxito também se associa ao valor percebido da recompensa (o indivíduo aposta mais quando percebe um ganho maior). Existe, portanto, uma combinação entre percepção das pessoas e conteúdos relacionados com suas experiências interiores.

Limitações da organização em oferecer novas possibilidades para profissionais com elevadas expectativas, segundo Fiorelli (2004, p. 130), conduzem o aumento indesejado de profissionais com esse perfil e desenvolve-se estagnação na capacidade criativa da organização.

A teoria da expectativa tem a ver com a fixação de objetivos e metas para o trabalho. Segundo a teoria da fixação de metas, uma pes-

soa com metas específicas apresenta melhor desempenho do que outra sem metas.

Esta teoria possibilita ao indivíduo visualizar suas metas para conseguir o esperado dentro da organização, conquistando a possível ação efetiva dos profissionais.

Para Fiorelli a teoria da expectativa pode ser associada a hierarquia de necessidades de Maslow; o indivíduo move-se em direção a níveis cada vez mais superiores de realização, contudo, estacionara no limite ditado por suas expectativas de sucesso. Outro importante fator a ser considerado é a percepção de justiça do indivíduo, a crença de que seus esforços para produzir o comportamento necessário, receberão justa recompensa. O conceito de justiça também tem relação com equidade, expressa, por exemplo, na idéia popularizada de remunerações iguais para trabalhos iguais, a qual desconsidera a produtividade, indispensável à administração eficaz, e o conceito de qualidade do ponto de vista do cliente.

Deste modo à pessoa que se sente injustiçada estará desmotivada, ocorrendo um enfraquecimento na produção ou na cooperação entre os funcionários.

A motivação é uma força interior propulsora, de importância decisiva no desenvolvimento do ser humano. Assim como na aprendizagem em geral, o ato de se aprender algo é ativo e não passivo.

A origem da motivação é sempre o desejo de se satisfazer necessidades. O ser humano é um animal social por natureza e, como tal, tem uma necessidade absoluta de se relacionar com os outros de seu ambiente. Essa tendência de se integrar a um grupo de pessoa é o principal fator interno ativador da motivação para muitos de seus atos.

A motivação pode ser ativada tanto por fatores internos e também fatores externos.

As características dos ambientes que freqüentamos representam fatores externos, se o ambiente em que vivemos e trabalhamos, nos proporcionar atividades voltadas aos interesses do aprendiz, o grau de motivação será alto.

Não se trata de se submeter a um tratamento, mas sim de construir uma habilidade. Não é o professor que ensina nem o método que funciona; é o aluno que aprende. Por isso, a motivação do aprendiz no aprendizado é um elemento chave.

Ninguém pode motivar ninguém! A motivação vem das necessidades internas de cada indivíduo e não de nossa vontade.

Gostamos de atribuir aos outros, objetivos que são nossos e não da pessoa.

É fácil perceber quando as pessoas estão atribuindo a outras objetivos, que na realidade são delas mesmas.

O que motiva as pessoas é o fato de ser reconhecido, ser tratado como pessoa, ser tratado de modo justo, ser ouvido, Desafios, Novas oportunidades, Orgulho do próprio trabalho, Condições de trabalho adequadas, Sensação de ser útil, ser aceito,...

A tarefa do administrador, no que diz respeito à motivação, tem sido descrita como sendo a de criar condições para que as pessoas trabalhem motivadas.

Não é fácil essa tarefa pois o comportamento humano é extremamente complexo, devido às diferenças individuais e devido ao fato de as pessoas mudarem continuamente.

Há contudo, concordância sobre vários fatores aos quais a maioria das pessoas reage favoravelmente.

Para uma grande maioria das pessoas, a possibilidade de melhor remuneração constitui um forte incentivo. Outra fonte de satisfação para

muitas pessoas é o desafio. Superar metas ou outros departamentos pode ser um forte incentivo para muitas pessoas.

As condições de trabalho, tais como ambiente agradável, boas instalações, bom refeitório, preocupação com segurança, influem para tornar as pessoas mais produtivas.

Um dos problemas básicos em qualquer organização é como induzir as pessoas a trabalhar.

No mundo contemporâneo não é uma tarefa fácil, visto que a maioria das pessoas obtém pouca satisfação em seus empregos.

Nas grandes organizações, as pessoas devem trabalhar cumprindo ordens que podem não entender nem aprovar, no entanto para que tenhamos funcionários motivados, é preciso fazer com que ele se sinta satisfeito em seu ambiente de trabalho, vendo se existem os seguintes itens:

- Identificar as necessidades e anseios das pessoas
- Buscar o trabalho que mais atrai a pessoa
- Reconhecer o bom desempenho
- Facilitar o desenvolvimento da pessoa
- Projetar o trabalho de modo a torná-lo atraente
- Adotar um sistema de recompensas ligado ao desempenho
- Aperfeiçoar continuamente as práticas gerenciais

Ao observarmos por que as pessoas são motivadas, vemos que essa motivação vem de dois fatores, ela pode ser intrínseca, que é a vontade que vem da própria pessoa, ou extrínseca, que é ocasionada por fatos que estão inseridos em seu ambiente de trabalho. Além de poder ser ativada por fatores inter-

nos e externos, a motivação pode ser classificada em direta e indireta.

Motivação direta seria aquela que nos impulsiona diretamente ao objeto que satisfaz uma necessidade nossa. Por exemplo: você admira e se identifica com uma cultura estrangeira e investe todos seus esforços no aprendizado da respectiva língua.

Motivação indireta ou instrumental é aquela que nos impulsiona em direção a um objetivo intermediário, por exemplo, aprender inglês, que, por sua vez, possibilitará a satisfação de uma necessidade maior. Esta é provavelmente a forma mais freqüente de motivação no aprendizado de línguas. Veja os exemplos abaixo:

Exemplo: Uma pessoa ambiciosa, extremamente motivada em direção ao sucesso em sua carreira profissional, embora sem talento nem motivação para línguas, poderá investir exaustivos esforços em seu aprendizado, o qual indiretamente, possibilitará a realização de um objetivo (satisfação de uma necessidade) maior.

CONCLUSÃO

O estudo da motivação no trabalho é o foco central do nosso debate sobre a motivação humana e as organizações. As teorias da motivação tratam das forças propulsoras do indivíduo para o trabalho e estão normalmente associadas à produtividade e ao desempenho, despertando o interesse de dirigentes.

Desta forma, o crescimento dos estudos da motivação para o trabalho se dá pela possibilidade de atender o sonho dos dirigentes de criar um modo que mantenha o homem trabalhando, conforme as expectativas da organização.

Executivos e chefes gostariam de ver seus fun-

cionários motivados e integrados com os objetivos da empresa de forma a atingir o máximo de produtividade. Os indivíduos se tornam um meio para a busca dos fins definidos pela organização devido ao uso de padrões organizacionais de motivação.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida F. de. *Psicologia aplicada à administração*. São Paulo: Excellus e Consultoria, 1992.

BERGAMINI, Cecília W. Motivação: mitos crenças e mal-entendidos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 37, n. 2, p. 23-34, abr./jun. 1998.

FIORELLI, J. O. *Psicologia para administradores*. São Paulo: Atlas, 2004. p. 118-132.

SCOARIZE, Ricardo. TGA II: material de apoio para complementação da discussões acerca as Teoria Geral da Administração. Maringá, 2004.