

MOTIVAÇÃO: DISCUSSÃO SOBRE O DESEMPENHO DO SER HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Fagner Duarte Pereira¹, Robinson da Silva Pedroso Júnior², Valdevino Krom³.

1 – Administração de Empresas e Negócios – Universidade do Vale do Paraíba. Av. Shishima Hifumi, 2911 – Urbanova, 12244-000 – São José dos Campos, SP – sjcfagner@ig.com.br.

2 – Administração de Empresas e Negócios – Universidade do Vale do Paraíba. Av. Shishima Hifumi, 2911 – Urbanova, 12244-000 – São José dos Campos, SP – robin.pedroso@uol.com.br

3 - Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento – IP&D, UNIVAP – Av. Shishima Hifumi, 2911 Urbanova 12244-000 São José dos Campos –SP – Brasil – valkrom@univap.br.

Palavras chave: Motivação, comportamento organizacional e desempenho.

Área do conhecimento: VI - Ciências Sociais Aplicadas

Resumo - Mediante uma sociedade, onde as organizações estão passando por grandes transformações, a questão motivar pessoas está em alta, ou seja, motivar é ter motivo. Ter motivos para trabalhar, para se dedicar, para se comprometer, para quem quer vencer, para querer aprender, para se dedicar àquilo que faz, em busca de resultados. As organizações estão inseridas num ambiente caracterizado por fortes turbulências e mudanças constantes, surgindo a necessidade de se buscar soluções para aumentar sua eficácia e sobreviver no mercado cada vez mais globalizado e competitivo. Ciente desta pesquisa bibliográfica objetivou-se mostrar a motivação como um fator para o melhoramento do desempenho dos funcionários nas organizações nos dias de hoje.

INTRODUÇÃO

Hoje nas empresas, para introduzir maior dose de motivação, é necessária e de grande importância o investimento nos funcionários, que consiste em deliberadamente ampliar a responsabilidade, os objetivos e os desafios das tarefas do cargo.

O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficientes desafios e significados para os funcionários. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação.

Pessoas desmotivadas realizam suas tarefas com pensamento voltado para os problemas de suas casas, ou o que poderiam estar fazendo de melhor naquele momento. O funcionário satisfeito estará sempre motivado, aumentando sua produção e estará também, sempre interado entre as tarefas e a organização.

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

A integração e a produtividade são desafios difíceis e até impossíveis de serem

Obtidos na conjuntura atual, em que o conflito entre o capital e o trabalho aumentou de maneira assustadora em todas as partes do mundo.

O ponto de partida para estudarmos a integração e a produtividade da força de trabalho é a motivação do trabalhador analisada no contexto global e não como simples manifestação da personalidade.

A motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo.

A motivação é um estado de espírito positivo que permite ao indivíduo a realização de tarefas, do cargo e ao seu pleno potencial.

A preocupação com a motivação funcional é antiga. Começou a partir dos estudos de Elton Mayo. Eles atestam o desejo da

convivência por parte dos operários de participara de grupos informais, agradável e propícios à resolução de seus problemas. As conclusões de Mayo retratam bem o trabalhador brasileiro, pois estes são sensíveis e emotivos, já que valorizam a convivência entre os colegas.

Os colaboradores brasileiros carecem de participação, por razões psicológicas e históricas, pois há muito tempo vêm se submetendo a um regime autocrático e centralizador de trabalho.

Atualmente, apesar de estar ainda caminhando para valorizar o ser humano, verificamos a preocupação de algumas empresas com o relacionamento entre o operário e o supervisor.

Um dos estilos de maior efeito na motivação e na produtividade no trabalho é o participativo, isto é, possibilidade do empregado de colaborar, de participar, de se sentir *alguém* dentro da engrenagem organizacional e não uma simples peça do sistema.

A motivação no trabalho não implica apenas a influência do ambiente organizacional, o ambiente externo. Os fatores individuais e de personalidade também são importantes.

É fundamental também o conhecimento do perfil do trabalhador e das situações concretas de vida, sob as quais vive. Por isto é necessária a realização de uma pesquisa motivacional, para que os estímulos não sejam concedidos a partir de pressupostos tradicionais.

MOTIVAÇÃO E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Transformar a força de trabalho passou a ser o maior desafio estratégico enfrentado pelas organizações que esperam ter sucesso no próximo século. E, como a transformação das pessoas dá-se através da educação, o desafio é principalmente de educação e reeducação de todos os níveis e grupos dentro das empresas.

Os processos modernos alavancam fortemente as competências individuais das pessoas que os executam. Durante muito tempo, as empresas não se preocuparam com a capacitação de pessoal, depois passaram a valorizar o treinamento do pessoal operacional, inclusive como recurso para a redução de erros e de custos de produção e, mais recentemente,

têm passado a se preocupar com a capacitação do pessoal que gerencia os seus recursos e produz através desses mesmos recursos.

Por outro lado, a capacitação do pessoal geralmente se deu de maneira pontual, freqüentemente fora do ambiente de trabalho e com pequena abrangência. O que se exige hoje é a capacitação pelo aprendizado contínuo, incorporando a experiência e os novos conceitos às pessoas e ao “Know-how” da empresa de maneira permanente.

Praticamente todos nós fomos aos poucos aprendendo e incorporando princípios e conhecimentos que não funcionam mais. Há trinta ou quarenta anos atrás, as pessoas passariam a sua vida profissional aprendendo e utilizando um único conjunto de conhecimentos e técnicas e as novas técnicas seriam ensinadas para a geração seguinte. Atualmente o conjunto de técnicas e conceitos muda várias vezes de maneira completa ao longo de uma vida profissional.

Muitas empresas têm obtido resultados notáveis organizando-se em função de processos e projetos, agrupando seu pessoal em times e dando a eles autonomia sem precedentes. No entanto, trabalhar eficazmente em grupos não é intuitivo. Para terem sucesso em suas novas atividades, empregamos e dotamos as pessoas de novos conhecimentos e habilidades, novos comportamentos, desde a compreensão de processos inteiros até a solução de problemas e a demonstração de iniciativa. Precisaram, também, aprender a trabalhar em grupos de maneira mais eficaz possível.

Por outro lado, os novos empregados não aceitam nem precisam das formas tradicionais de supervisão e gerência. Em vez disto, eles precisam de técnicos e orientação, que, infelizmente, a maioria dos gerentes tradicionais não está preparada para prover. Assim, além de novos trabalhadores, deveremos preparar novos gerentes e administradores para desafios que eles ainda estão começando a enfrentar.

A transformação dos empregados não será automática, rápida, e nem mesmo fácil. Ela desafia um século de tradições e requer que a organização vá contra a corrente da nossa cultura contemporânea. Em princípio, a agenda de transformação das

pessoas que tripularão as empresas do futuro inclui:

- Como desenvolver e gerenciar o pessoal para os novos papéis que deverão assumir;
- Como utilizar novos modelos de avaliação de desempenho, remuneração e educação de pessoas;
- Como criar uma organização em que cada pessoa esteja voltada à criação de valor para os clientes;
- Como saber empregar técnicas para reformular a cultura, adequando-a ao novo mundo dos negócios.

Estamos assistindo a uma montagem de uma democracia de mérito, observando as empresas que baseiam seu sucesso na atração, seleção e manutenção de quadros compostos quase que exclusivamente por pessoas brilhantes.

MOTIVAÇÃO E O DESEMPENHO DOS COLABORADORES

A motivação está diretamente relacionada com o desempenho dos colaboradores. Ou seja, quanto mais motivado estiver o colaborador, melhor será o seu desempenho.

As pessoas motivadas são importantes para as organizações, pois são responsáveis pela produtividade.

Quanto mais o colaborador se sente motivado maior é a produtividade. E quanto maior é a complexidade da atividade realizada mais cresce a diferença.

Motivação é uma das poucas palavras que pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso de qualquer firma, em qualquer hierarquia - do auxiliar a presidência. A motivação de uma pessoa depende diretamente da força de seus motivos para enfrentar ou não as batalhas por esta ou aquela conquista.

Os objetivos, por sua vez, como “prêmios” esperados para os quais os motivos se dirigem. E não somente prêmios financeiros, como maior salários ou gratificações, mas também prêmios intangíveis como elogios, reconhecimento ou poder.

Os administradores que conseguem motivar os funcionários muitas vezes estão dando um ambiente em que os objetivos adequados (incentivos) estão disponíveis para a satisfação das necessidades profissionais de seus colaboradores.

Percebe-se, portanto, que a função de um gerente nem sempre é o de estabelecer

objetivos para seus subordinados. Pelo contrário, muitas vezes, é possível aumentar a produtividade dos funcionários possibilitando a eles um ambiente de diálogo, onde a participação no estabelecimento de seus objetivos é exigida.

Quando há esta participação, as pessoas tendem naturalmente a uma dedicação proporcionalmente muito maior do que se o gerente tivesse estabelecido sozinho todos os objetivos de seus colaboradores.

Contudo, é importante alertar que, muitas vezes, são estabelecidos objetivos finais e os subordinados são julgados somente pelos triunfos desses objetivos. Por exemplo, foi solicitado a um grupo de funcionários da contabilidade um levantamento para apurar os custos operacionais.

Após incansáveis dias de trabalho árduo, a equipe não conseguiu efetuar o levantamento solicitado. De uma maneira geral, o resultado é que o gerente da área repreendeu os funcionários, dizendo que os mesmos “têm que dar um jeito”.

Se esse comportamento gerencial se mantém, há uma possibilidade muito grande da equipe desistir de realizar um bom trabalho e preparar um levantamento irreal, somente para satisfazer o ego do gerente.

O que a gerência esqueceu nesta situação é que, muito embora a equipe não tenha conseguido completar o levantamento, ela descobriu inúmeras falhas na apuração dos custos e mais, sanou quase todas tomando grande parte das informações mais confiáveis.

Neste exemplo, o simples criticar (ainda que o objetivo final não tenha sido atingido) pode, em vez de melhorar a produtividade da equipe, piorar sensivelmente o seu desempenho, diminuindo o nível de motivação dos funcionários.

Segundo a teoria “Behaviorista” uma pessoa tende a repetir um comportamento que lhe tenha trazido, de alguma forma, satisfação de uma ou mais de suas necessidades básicas (alimentação, afeto, reconhecimento profissional, projeção social, estabilidade financeira, entre tantas outras).

Segundo os comportamentalistas afirmam é que devemos utilizar o “Reforço Positivo” ao invés de “Crítica Destrutiva”. Desta forma todas as vezes que um colaborador

emitir um comportamento positivo em relação às suas atividades ou em relação ao crescimento da empresa, ele deve receber um Reforço Positivo, seja através de elogios, gratificações ou qualquer coisa que satisfaça alguma necessidade deste colaborador.

Esse reforço deve vir logo após a realização de um bom trabalho, pois, o reconhecimento imediato é altamente positivo. A realidade é que devido à ausência de poder, o gerente tem a oportunidade trabalhar com o seu colaborador na maneira mais madura e profissional, isto é, motivando-o a fazer algo ao invés de puni-lo pôr não ter feito.

Atualmente, a imprevisibilidade do mundo moderno e as freqüentes mudanças que se processam caracterizam o ambiente em que a empresa atua.

Não se vive mais naquela época de estabilidade em que as mudanças ocorriam lentamente, decorrentes de causas e efeitos que se ajustavam através dos tempos de maneira quase imperceptível.

No entanto, a organização empresarial está aí, enfrentando esse ambiente, interagindo com ele e recebendo o impacto dessas mudanças e das incertezas decorrentes.

A MOTIVAÇÃO NÃO VEM DE LUGAR NENHUM

As organizações hoje estão em busca de pessoas motivadas, ou seja, pessoas comprometidas, com metas bem definidas. As organizações mais competitivas querem profissionais com visão do trabalho, como uma forma de realização profissional.

Os principais componentes das pessoas motivadas são metas bem definidas. São obstinadas e comprometidas com o caminho que traçam para si.

Para que uma motivação seja verdadeira e duradoura, ela tem que vir de dentro das pessoas, pois ninguém motiva ninguém, pois as empresas de hoje não querem mais se encarregar de motivar.

As empresas estão dispostas sim, a gastar dinheiro em programas que capacitem seus profissionais a resolver problemas específicos de mercado, tecnologia, competitividade.

A palavra do momento é o comprometimento. Os colaboradores têm que estar comprometidos e objetivados

com o trabalho. É o compromisso que motiva.

O trabalho serve para que possamos satisfazer as nossas necessidades.

As necessidades se dividem em quatro grupos:

- Necessidades físicas – são as mais primárias, estão relacionadas com segurança e saúde.

- Necessidades emocionais – são satisfeitas quando temos relacionamentos fortes e quando nos sentimos bem com nós mesmos (auto-estima).

- Necessidades mentais – são a que se ligam à realização intelectual e ao crescimento pessoal.

- Necessidades espirituais – a sua satisfação depende de encontrarmos atividades que dêem significado às nossas vidas e nos tornem capazes de fazer diferença no mundo. Isso só acontece se sentirmos que estamos, de alguma forma, a serviço da humanidade ou do planeta.

Nós nos sentimos plenamente realizados quando conseguimos satisfazer essas quatro necessidades.

Não há uma regra para motivar pessoas. É necessário refletir o que é importante para cada pessoa. Uma forma comum neste universo de pessoas é enxergar o trabalho.

PROBLEMAS QUE LEVAM A FALTA DE MOTIVAÇÃO

Quando se vê casos de projetos mal defendidos, ausência de qualquer política de apoio aos que possam perder o emprego, demissões desastradas, sentimento generalizado de injustiça, etc., essa preocupação só pode aumentar.

A falta de motivação em decorrência de mudanças na empresa se deve ao fato dos administradores das empresas, não apresentarem o porquê do projeto, o que significará a mudança para cada indivíduo. A falta de honestidade e franqueza faz com que as pessoas não se ajudem e nem se mobilizem para a mudança, não se envolvendo com o projeto.

É difícil fazer mudança radical sem dor para um determinado número de pessoas.

De maneira concreta, qual o impacto que as mudanças tem gerado sobre os profissionais e, conseqüentemente, sobre as suas ações e decisões nas empresas?

Porque os profissionais têm sido tão exigidos nos últimos anos?

Porque suas ações atuais não dão o mesmo resultado que no passado?

Quando se diz que a empresa tem que ter flexibilidade para mudar, numa primeira instância, estamos falando que o profissional da empresa terá que ter essa flexibilidade – neste momento, não basta somente o conhecimento técnico.

Será fundamental a competência emocional tão em discussão no presente.

- Sua auto-imagem;
- Automotivação;
- Pontos fortes e fracos e quais ações deverão empreender para superar dificuldades;
- Qual o seu comportamento sobre pressão;
- Que tipo de pressão poderá complementa-lo na organização;
- Que tipo de ambiente é mais adequado para ele;
- Quais são suas tendências pessoais para com o trabalho;
- Problemas, frustrações, stress.

É preciso deixar claro para todos, quais os benefícios que a mudança trará. Geralmente o que acontece é o contrário: o clima de insegurança, medo de perder o emprego, angústia e receios tomam conta do ambiente.

Mudança de procedimento não se faz na aparência, com campanhas de motivação ou mensagens de diretoria.

Novos procedimentos de comportamento abrangem uma mudança de atitude, mas não da atitude do papel profissional só, mas sim uma mudança de idéias.

“O indivíduo tem que mudar a cabeça. E a empresa como um todo, mudará seu modo de pensar e agir”.

O QUE FAZER PARA MOTIVAR

As empresas que querem implementar um processo de mudança com êxito devem, desde o início apresentar o porquê do projeto. É preciso responder todas as perguntas acerca do que significará a mudança para cada indivíduo.

Se as pessoas não obtiverem uma resposta à pergunta – O que isso significa para mim? Elas dedicarão muito tempo e energia apenas a preocupações e boatos e energia apenas a preocupações que nada acrescentam ao processo de mudança.

Não tente esconder as más notícias. Diga sem subterfúgios o que irá acontecer. Se

tiver que demitir alguém, deixe isso claro. Comunique as pessoas que as melhorias não serão imediatas.

E completa que toda mudança provoca uma redução temporária de energia, mas com ajuda mútua e mobilização durante o processo, consegue se superar as dificuldades e obter bons resultados rapidamente.

As pessoas apreciarão a honestidade e franqueza, e você obterá delas mais respeito e um envolvimento positivo como agentes efetivos de mudança, afirma.

O conceito de motivação e liderança também está sendo adaptado à nova realidade. A motivação passa pelo comprometimento da empresa para com o seu profissional de participar na gestão da empresa. Ele sabe que faz parte dos resultados obtidos.

A empresa deve buscar (a Gestão de carreira) interna ou externamente, capacitação para gerir, em nível elevado e dentro da melhor técnica existente, qualquer tipo de transição a ser imposta a carreira dos funcionários.

A partir da riqueza intelectual, que é determinante no processo de ajustes às mudanças, que as adaptações são feitas com desembaraço e qualidades dignas do cliente.

Para que o processo de mudança seja implementado é necessário que haja entre empresa e empregados uma sinergia organizacional.

A motivação gerada a partir de um comprometimento consigo mesmo e com o seu trabalho. E a abertura às mudanças, considerada como a internalização da própria condição humana, enquanto ser inacabado e em constante mutação.

A motivação é interna, inerente ao ser humano.

Incentivo é um estímulo externo que vai agir no ser humano e provocar a motivação (aspectos inativos, educação/valores, fatores ambientais).

CONCLUSÃO

Uma verdadeira revolução se processa no interior das organizações que estão se modernizando, com a criação e a experimentação de novos modelos de gestão empresarial.

Atualmente as empresas necessitam cada vez mais implantar o sistema de motivação,

pois estão exigindo que seus colaboradores sejam capazes de executarem várias tarefas, isto é, que sejam polivalentes para que se alcance um objetivo comum.

Então, como vamos fortalecer as organizações e os indivíduos? É necessário trabalhar de maneira mais profunda os alicerces da nossa visão de mundo. Não é possível ter uma organização excelente, dinâmica, que busca resultados positivos se o comportamento se encontra perdido.

Enfim, sensatez, visão, sensibilidade, cooperação, efetividade, respeito e auto-administração são os valores que tem de ser trabalhados dentro do indivíduo para que as empresas possam ser competitivas diante do atual cenário mundial.

E é a competência humana o fator estratégico emergente para fazer funcionar com sucesso o empreendimento empresarial, à qual se submete e se subordina, inclusive, a tecnologia mais avançada, e por isso, cabe à empresa acompanhar o desenvolvimento de seus funcionários.

Concluimos que a motivação está diretamente relacionada com o desempenho dos colaboradores: quanto mais motivados, melhor é o desempenho.

BIBLIOGRAFIA:

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1981.

ALDERFER, Clayton. **Como motivar pessoas na empresa**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1984.

ALENCAR, Eunice M. L. **A gerência da criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada à Administração: uma introdução à psicologia organizacional**. São Paulo: Atlas, 1989.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1970.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVIS, Keith & NEWSTRON, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1992.

DECIDIR a Revista de quem decide. Rio de Janeiro, Now rio marketing editorial e Publicidade, jan/out. 1996.

FANGE, Eugene K. Von. **Criatividade profissional**. Rio de Janeiro: Vozes, 1972.

FATOR RH - O Jornal. Porto Alegre - RS, Rosário & Rossí Ltda, ano VI, n. 55 a 62, 1996.

KRAUSZ, Rosa R. **O poder, organizações, empresa & gerentes**. São Paulo: Nobel, 1991.

MAGER, Robert F., Pipe, Peter. **Análise de problemas de desempenho**. Porto Alegre: Globo, 1979.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 4. ed. ver. E ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MOSCOVICI, Feia. **Desenvolvimento interpessoal treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: Livros Téc. e Científicos, 1978.

NOVAES, Maria Helena. **Psicologia da criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 1972.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e Salários**. São Paulo: TR, 1996.

RAUDSEPP, Eugene. **Arte de apresentar idéias novas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986.

SACHS, Randi Toler. **Como avaliar o desempenho e a produtividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SMITH, Dayle M. **Como motivar pessoas na empresa**. Rio de Janeiro: Ediouro 1994.

TAYKOR, Calvin W. **Criatividade progresso e potencial**. São Paulo: Ibrasa, 1994.