

## ANÁLISE DOS IMPACTOS DAS PRÁTICAS DE MOTIVAÇÃO NA MELHORIA DA PRODUTIVIDADE DE UMA ORGANIZAÇÃO

Adalberto José da Silva<sup>1</sup>, Aline da Silva Pereira<sup>2</sup>, Ana Paula Matos Tomé<sup>3</sup>,  
Claudinete Salvato Lima<sup>4</sup>

<sup>1,2,3</sup> Faculdade de Tecnologia Thereza Porto Marques (FAETEC), Curso de Gestão da Produção Industrial, Brasil, CEP, Fone: +55 12 3954 4231

<sup>4</sup> Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), Curso de Engenharia Aeronáutica e Mecânica, Área Produção, Brasil, CEP, Fone: +55 12 3947 5851

[adaljose@gmail.com](mailto:adaljose@gmail.com), [alinelica22@hotmail.com](mailto:alinelica22@hotmail.com), [a.tome@ig.com.br](mailto:a.tome@ig.com.br), [claudinete@gmail.com](mailto:claudinete@gmail.com)

**RESUMO-** *A motivação no ambiente de trabalho é uma grande preocupação das organizações contemporâneas e pode ser entendida como um estado interno que energiza o comportamento. Ela está diretamente relacionada com as necessidades de cada pessoa, que variam de indivíduo para indivíduo, em razão das diferenças individuais inerentes ao ser humano. O recurso humano é o único insubstituível, e para que as pessoas possam exercer o máximo da sua eficiência nas organizações é necessário que estejam bem motivadas. Além de pessoas comprometidas com os resultados, existem colaboradores que exercem suas funções por falta de opção no mercado de trabalho para atuar onde desejam, e se limitam a executar suas atividades sem ambição de galgar novas oportunidades. Neste contexto, este trabalho visa analisar os impactos das ferramentas de motivação para o melhor aproveitamento da capacidade laboral de um grupo de pessoas inseridas numa organização. Além de uma ampla pesquisa teórica e exploratória, os dados e informações para análise originam-se de uma pesquisa de campo realizada numa indústria de pequeno porte. Com base nestes dados, essas técnicas serão focadas em planos de benefícios monetários e não-monetários, independente de sua identificação com seu ambiente de trabalho, buscando aproveitar ao máximo as habilidades individuais dos colaboradores.*

**Palavras-chave** Benefícios, colaboradores, motivação, organização.

**Área do Conhecimento:** Administração.

### Introdução

As organizações no âmbito geral são sustentadas por uma gama de recursos, dentre os quais é conveniente destacar a importância dos recursos humanos. A busca de explicações para a motivação do trabalhador em relação ao seu trabalho tem sido tema constante em várias pesquisas efetuadas por cientistas do comportamento humano. Este estado interno que energiza o comportamento está diretamente relacionado com as necessidades de cada pessoa, necessidades estas que variam de indivíduo para indivíduo, em razão das diferenças individuais inerentes ao próprio ser humano. Daí a dificuldade de se estudar e compreender o homem e sua interação com o seu trabalho.

A motivação é o fator-chave para o alcance dos objetivos propostos pela organização. Nenhum indivíduo desmotivado envolve-se plenamente em direção ao abarcamento destes

objetivos. Segundo Vergas (FIORELLI, 2004, p. 118) “*motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa que nasce de nossas necessidades interiores*”. Os administradores, à 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.

Com base neste tema, este trabalho descreve teorias e conceitos a respeito do melhor aproveitamento do potencial dos colaboradores no ambiente de trabalho, analisando suas necessidades pessoais e suas expectativas de futuro profissional, e prevenindo situações que possam desmotivá-los, a fim de fornecer subsídios para aplicabilidade destas teorias nas organizações.

imprecisas. Esta pesquisa de campo deverá ser realizada em todos os níveis da organização.

## Metodologia

Os instrumentos que serviram de base teórica para a elaboração do presente artigo foram artigos científicos e pesquisas bibliográficas. Este artigo nos mostra o quanto as empresas devem estar conscientizadas de que precisam manter os seus funcionários motivados, pois colaborador motivado significa aumento na produtividade da empresa. A motivação não deve ser imposta, e sim estimulada dentro das pessoas. Cabe à empresa oferecer os incentivos necessários para o êxito deste processo motivacional, através dos métodos apresentados.

Este artigo utiliza, além de embasamentos teóricos, dados e informações necessárias ao desenvolvimento do estudo da motivação nas organizações.

## Resultados

O problema de falta de motivação no ambiente de trabalho envolve comprometimento de todos os setores da organização, desde o colaborador primário até os mais altos cargos diretivos. Estes possuem o dever de demonstrar os objetivos da empresa de forma clara, numa linguagem simples e direta, e observar o potencial de trabalho de cada colaborador em sua determinada função, considerando fatores profissionais e pessoais que possam agregar valor ao negócio.

Existem organizações que ditam regras severas de forma pouco clara, outorgando-as aos funcionários, que as executam sem contestação, devido à própria rigidez demonstrada pela classe diretora, e não conseguem demonstrar a importância da atividade de cada colaborador. Outras, porém, preocupam-se primeiramente com o bem-estar do funcionário, oferecendo benefícios monetários e não-monetários, e demonstrando metas e objetivos claros do negócio, fazendo assim com que o funcionário sinta-se parte do sistema, e valorize sua função no negócio.

Com base nos estudos demonstrados anteriormente, a aplicação da Teoria da Pirâmide das necessidades de Maslow é totalmente pertinente numa situação-problema como acima citado. Nota-se que este problema será focado a uma organização industrial de porte médio, do ramo têxtil, localizada na região do Vale do Paraíba, estado de São Paulo. Uma pesquisa exploratória se faz necessária para definir o perfil do colaborador e identificar suas reais perspectivas no negócio e necessidades de realização pessoal. É importante, contudo, manter total sigilo na identidade do colaborador, evitando constrangimentos e riscos de colher informações



Figura 1: Pirâmide das Necessidades de Maslow.

Fonte: Chiavenato, 2003.

Os principais objetivos deste levantamento de dados são os seguintes:

- **IDENTIDADE** – como os funcionários vêem a empresa, o negócio em que ela atua e sua estratégia. Relaciona-se com o termo “vestir a camisa”, ou seja, o orgulho que o funcionário sente em trabalhar naquela organização.
- **SATISFAÇÃO** – o objetivo é medir como os funcionários se sentem em relação ao que fazem, ao que recebem, aos processos de gestão adotados pela empresa e ao ambiente de trabalho.
- **DESENVOLVIMENTO** – como os funcionários avaliam as oportunidades de aprendizado oferecidas pela empresa e o que ela efetivamente faz para promover seu desenvolvimento pessoal.
- **ESTRATÉGIA E GESTÃO** – avaliar não só como a empresa aplica e mantém sua estratégia de negócio, mas o quanto ela comunica, consulta e envolve seus funcionários nas questões referentes a esse assunto.
- **POLÍTICAS E PRÁTICAS** – avaliar a empresa em quatro aspectos: remuneração e benefícios, carreira, saúde e desenvolvimento.
- **LIDERANÇA** – avaliar a capacidade da gerência de inspirar, orientar e ser imparcial com seus subordinados, e verificar se existe a prática de comunicar, gerar desenvolvimento e harmonizar o ambiente da equipe.

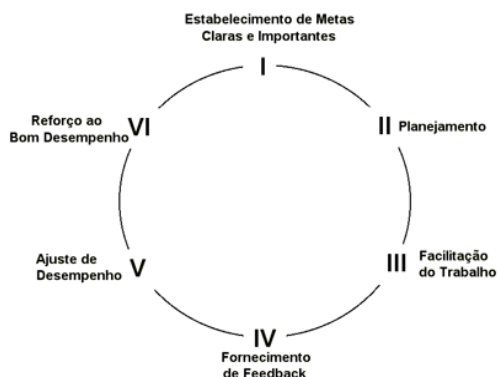
Analisando os dados da pesquisa exploratória, as seguintes ações devem ser aplicadas:

1. *Permitir flexibilidade de horários.* Muitas funções não precisam ser realizadas estritamente no horário comercial. Os

colaboradores serão muito gratos se tiverem horários flexíveis para realizar outras atividades pessoais durante parte do dia, e administrar seu tempo conforme suas possibilidades.

2. *Permitir 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 com baixo custo. Muitos profissionais darão preferência à sua empresa pelo fato de permitir trabalho remoto, mesmo que seja somente durante alguns dias da semana.
3. *Avaliar regularmente o desempenho dos funcionários.* Definir um processo regular de avaliação do trabalho de cada um, e dar feedback claro e objetivo sobre os pontos fortes e os que precisam de melhoria. Os bons profissionais verão esta atitude como algo muito positivo, já que sempre perseguem o aperfeiçoamento de suas atividades.
4. *Estimular os funcionários a realizar tarefas variadas (Job Rotation).* A palavra-chave aqui é estimular (e não obrigar). Deve-se demonstrar com clareza que os objetivos desta iniciativa são o aumento do conhecimento de cada um e a redução da monotonia na função.
5. *Permitir que os funcionários ajustem e melhorem sua área de trabalho.* Não impor regras rígidas de organização e estética. Se cada funcionário criar seu próprio espaço de trabalho, dentro de certos limites, se sentirá mais à vontade durante o dia, e sua produtividade aumentará significativamente.
6. *Organizar oportunidades de socialização.* Isto pode ser feito durante o intervalo de refeição, ou após o expediente. A amizade entre os funcionários aumentará a união da equipe, e isso se traduzirá em melhor produtividade e qualidade. Evitar isolamentos entre os grupos, saber ser amigo, mantendo a posição que a liderança exige.
7. *Mostrar o caminho para crescer na empresa.* Em um pequeno negócio, o caminho de crescimento pode ser pouco claro. A liderança deve mostrar qual é este caminho e buscar oportunidades de promoção dos melhores funcionários para mostrar que o bom desempenho é realmente valorizado.
8. *Manter uma política de portas abertas.* Permitir que as dúvidas e questionamentos sejam expostos

abertamente, e responder da melhor forma possível a cada um. As sugestões dos funcionários devem ser levadas em conta, e implementadas com seriedade as melhores idéias.



**Figura 1:** Ciclo de Atividades para Plano de Motivação

Fonte: Chiavenato, 2003.

Estas ações têm em comum a valorização do lado humano do profissional, que será reconhecida por sua equipe, e a resposta virá com resultados positivos. O principal objetivo destas aplicações é adquirir a confiança dos funcionários, dando-lhe subsídios para desenvolver todo seu potencial de trabalho, e fazendo reverter essa confiança em benefício para o negócio.

## Discussão

Este trabalho, com suas pesquisas, análises e conclusões, certamente, pode contribuir para um melhor entendimento das relações entre empresa e empregado. Pode, também, colaborar com o bem estar das pessoas, com a busca da excelência e com a estabilidade e progresso da organização. A hipótese para os problemas de insatisfação e baixa motivação dos trabalhadores estava relacionada às dificuldades da gerência em direcionar sua atenção para os aspectos humanos, embora não desconhecesse totalmente as necessidades e expectativas de sua equipe. Os objetivos específicos de identificar expectativas dos empregados e proporcionar aos supervisores conhecimento das necessidades da equipe foram atingidos através da pesquisa exploratória.

Pesquisas demonstram que é alto o nível de insatisfação quanto a promoções e crescimento profissional. Este item tem grande impacto sobre as pessoas e sua motivação para o trabalho, principalmente para aquelas que possuem ótimo grau de qualificação profissional e de instrução, mas que não recebem retorno da empresa. A conclusão a que se pode chegar é que:

- Existem empregados que estão ou se consideram super qualificados para as funções que exercem e não vêm perspectiva de ascensão na escala hierárquica, por determinações organizacionais tais como setores com muitas pessoas de igual função ou qualificação, limitação de vagas em postos de hierarquia superior, limitação escolar.
- A interrupção dos aumentos salariais, quando o empregado chega ao fim da faixa salarial correspondente ao seu cargo, ficando estagnado num ponto sem perspectiva de aumento salarial ou promoções.
- Existe a necessidade do empregado sentir que é capaz de acompanhar a evolução da tecnologia e permanecer atualizado dentro da sua área de atuação. A falta de treinamentos e de reciclagem durante muito tempo causa angústia no empregado pela sensação de obsolescência técnica e pela percepção de que não é importante para a organização.

O reconhecimento pelo trabalho realizado é um grande fator de insatisfação dos empregados.

### Conclusão

A empresa analisada recebeu as propostas apresentadas por este estudo de forma amigável, comprometendo-se a implementá-las de forma gradativa, de acordo com um cronograma de prioridades definido por seu corpo diretivo.

A conclusão a que se pode chegar é que:

- As gerências fazem pouco uso ou usam inadequadamente a negociação de objetivos e metas e do feedback, para informar seus empregados sobre o que esperam deles, causando a sensação de que estão preocupados somente com a realização das tarefas e não com as atitudes dos empregados.
- As gerências se fixam nas falhas dos empregados mais do que nos sucessos deles, trazendo para o ambiente de trabalho o medo de errar e de assumir responsabilidades por parte dos subordinados. Dificilmente um chefe ou gerente dá uma segunda chance a um empregado depois de rotulá-lo como um empregado incompetente ou problemático, isto é, não existem compromissos de melhoria estabelecidos.
- A política de avaliação de desempenho não está adequadamente aplicada, de modo que permita a gerentes e

subordinados passar por este evento sem algum tipo de frustração ou ressentimento, e geralmente o empregado não participa da avaliação.

### Referências

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos*. 5º ed. Atlas, 2003.

EVANS, Phil. *Motivação*. Vol D2, Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1976.

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

HERSEY, Paul. *Psicologia para administradores de empresas: a utilização de recursos humanos*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1974.

MAITLAND, Iain. *Como motivar pessoas*. São Paulo: Nobel, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PEREIRA, O. G. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. 2ª ed. Lisboa: Editora Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

Revista PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS – Marketing e Vendas. O poder do vil metal. São Paulo. n .7, set. 2006. Edição Especial.