

## REFLEXOS DA MOTIVAÇÃO NOS DIFERENTES GRUPOS DE TRABALHO

**Andrezza Candido Guimarães<sup>1</sup>, Angela Cristina da Silva<sup>2</sup>,  
Alessandra Cristina Neves das Chagas<sup>3</sup>, Daniela Aparecida Silva<sup>4</sup>,  
Alessandra Regina Rodrigues<sup>5</sup>; Waldmir Assis Freitas Ferreira<sup>5</sup>**

<sup>1</sup>Anhanguera Educacional/Administração, Av. João Batista de Souza Soares, 4121, Colônia Paraíso, São José dos Campos-SP, 12236-660, <sup>1</sup>[andrezzacg@bol.com.br](mailto:andrezzacg@bol.com.br), <sup>2</sup>[angelacristina\\_web@yahoo.com.br](mailto:angelacristina_web@yahoo.com.br), <sup>3</sup>[alessandrarequeira@yahoo.com.br](mailto:alessandrarequeira@yahoo.com.br), <sup>4</sup>[daniela.apsilva@yahoo.com.br](mailto:daniela.apsilva@yahoo.com.br), <sup>5</sup>[lele.beca@bol.com.br](mailto:lele.beca@bol.com.br); <sup>n</sup>[waldmir.ferreira@aedu.com](mailto:waldmir.ferreira@aedu.com); <sup>n</sup>[ana.cabanasaedu.com](mailto:ana.cabanasaedu.com)

**Resumo** – Grande parte de líderes vislumbram a excelência sem motivar os colaboradores, os quais desmotivados promovem o excesso de absenteísmo, induzindo o aumento de *turnover*. Constantes contratações, capacitações e treinamentos prejudicam o desempenho corporativo. Portanto, o intuito deste artigo é discutir a motivação como uma questão organizacional que assola o mundo contemporâneo regido pelo capitalismo em que valores e necessidades humanas sem esvaem. Nesta pesquisa bibliográfica com abordagem hipotético-dedutivo, utilizaram-se livros e artigos científicos. Percebe-se que em busca de excelentes resultados para a empresa, exigem-se profissionais eficazes. Com isso, a motivação da equipe de trabalho se torna o principal desafio dos gestores que ainda não valorizam os colaboradores. A motivação é a estratégia que possibilita satisfazer necessidades e expectativas das pessoas que merecem e devem ser reconhecidas como capital essencial para o sucesso corporativo. As habilidades individuais da liderança são mais benéficas do que programas de treinamento. De modo geral, conclui-se que ao conceber esta premissa, o líder consiga interferir positivamente no clima organizacional.

**Palavras-chave:** Motivação. Recursos humanos. Pessoas. Clima Organizacional. Desenvolvimento Organizacional.

### Área do Conhecimento: Ciências Sociais - Administração

#### Introdução

Com a precariedade de gestores que se preocupam totalmente com relação aos fatores motivacionais de seus subordinados, percebe-se o quanto as pessoas trabalham apenas porque necessitam do valor monetário que este trabalho lhes oferece e não apresentam prazer algum em executar as tarefas corriqueiras.

Além da falta de motivação apresentada pelos subordinados, nesta situação desagradável, encontra-se o desrespeito para com a equipe de trabalho por parte da supervisão e a falta de incentivos intrínsecos conquistados por meio do bom desempenho, ocasionando também a desarmonia do clima organizacional.

Vários são problemas rotineiramente comuns em empresas, mas que, possivelmente, devido ao despreparo dos gestores, se tornam contínuos e preocupantes, pois coloca em risco a sobrevivência das empresas mediante à concorrência. Alguns dos problemas estão relacionados diretamente com o desinteresse apresentado pelos gestores à motivação do colaboradores, com o desrespeito e à insensibilidade referente às preocupações, necessidades e expectativas tanto pessoais como profissionais. Muitas vezes, com a ausência de

oportunidade de crescimento na empresa, os colaboradores começam a faltar sem justificativa, aumentando o *turnover* e os custos com capacitação e treinamento.

Portanto, o intuito deste artigo é discutir a motivação como uma questão organizacional que assola o mundo contemporâneo regido pelo capitalismo em que valores e necessidades humanas sem esvaem.

#### Metodologia

Realizou-se uma pesquisa bibliográfica descritiva com caráter qualitativo. Para qual mediante o método de abordagem hipotético-dedutivo e procedimento funcionalista, fundamentou-se em teorias extraídas em livros e artigos científicos pertinentes ao tema.

As principais bases teóricas deste estudo foram: Caravantes, Caravantes e Kloeckner; Gil; Maximiano; e Robbins.

#### Resultados

A motivação representa os motivos que conduzem as pessoas à ação. Para Gil (1994, p.120), “os motivos é que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos”. Consideradas como as molas da ação. Os motivos impulsionam

os indivíduos a se expressarem, a se comportarem, a agirem e a reagirem de uma determinada maneira, seja ela boa ou ruim.

Os motivos podem ser intrínsecos e extrínsecos. Os internos são representados pelas aptidões, capacidades e habilidades de cada um, enquanto os externos partem dos incentivos ou dos estímulos que o ambiente em que se encontram lhes oferece ou das metas e objetivos que desejam alcançar (MAXIMIANO, 2007).

Na visão de Robbins (2005, p. 88), “a motivação é um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa em relação ao alcance de uma determinada meta”. Essa intensidade e persistência dos esforços devem ser utilizadas como exemplo de motivação diária não apenas pelos colaboradores de uma determinada organização, mas também por seus gestores, no intuito de não se permitirem abater se acaso houver possíveis falhas no alcance das metas organizacionais.

Para Maslow (*apud* DAFT, 2005), o homem é motivado a partir de uma necessidade e, assim, que esta é satisfeita, surge outra de maior importância. Tal processo, que não se finda, acompanha a todos os indivíduos até a morte.

Maslow dividiu as necessidades dos indivíduos em um nível hierárquico de prioridades (Figura 1).

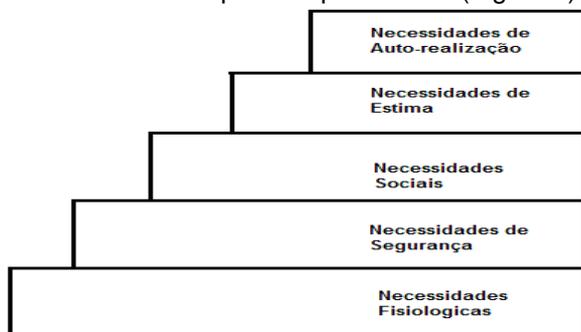


Figura 1 – Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Caravantes; Caravantes; Kloeckner, 2008

Embora para uma parte da população mundial, atividades como comer e beber água sejam difíceis de realizar, para outra grande parte essas são consideradas vontades fáceis de satisfazer. A partir daquela que está satisfeita, surge então a necessidade de segurança, onde estão se encontram o medo de ter a casa e o carro assaltados, trazendo por consequência os grandes números de condomínios fechados, com suas câmeras, vigias e seguros. Esses seguros abrangem não apenas os bens materiais, mas também a vida das pessoas com medo da morte.

A necessidade *egostatus* surge com a social, uma vez que a estima é centrada no amor-próprio, autoconfiança, independência, reputação e

respeito, as quais são subdivididas em duas classes relacionadas com:

- 1) Amor próprio – autoconfiança, realização, competência, conhecimento e independência;
- 2) Própria reputação – *status*, reconhecimento, aprovação e respeito (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2008)

Essas características, o indivíduo se sente diminuído diante dos outros, afastando-se deles e acaba vivendo apenas em seu mundo fechado.

O homem busca o maior cargo na empresa, a maior casa da rua onde mora, o mais recente carro do ano, um jato particular para que possa levar sua família confortavelmente em suas viagens ao exterior sem ter que passar pelos transtornos dos aeroportos, tudo isso visando o *status* perante as pessoas que o cercam. Enquanto para uns o dinheiro recebido por suas tarefas rotineiras seja o fator mais importante de sua vida, para outros o respeito, a autonomia e as mudanças contínuas no ambiente de trabalho o satisfazem plenamente.

Os indivíduos motivados financeiramente sofrem menos desgaste emocional do que aqueles que se motivam por meio do reconhecimento, pois sair de um emprego e conseguir outro que nos pague melhor é mais fácil do que conseguir ter um chefe que nos enxergue como seres humanos ao invés de máquinas sem sentimentos, nos elogiem e reconheçam os esforços.

Reflete Brown (1989), as empresas que utilizam somente a motivação extrínseca acabam por limitar a capacidade dos líderes de usar totalmente o potencial de seus colaboradores. Além de benefícios e boa remuneração, as pessoas necessitam ser reconhecidas por seu potencial e se sentir parte do processo decisório na organização de alguma forma.

Enquanto, Douglas McGregor propõe o enquadramento do ser humano em duas categorias antagônicas, denominadas Teoria “X” (negativa) “Y” (positiva). Na visão de gestores, os colaboradores “X” são altamente dependentes, não assumem responsabilidades, pouco ambiciosos, agem pela coação, cumprem suas funções de maneira eficiente. Por outro lado, os colaboradores “Y”, têm como lema o comprometimento, são automotivados, criativos, buscam por desafios e cumprem suas funções de maneira assertiva e eficaz (MAXIMIANO, 2007).

Mas como motivar pessoas com personalidades e valores tão diferentes? Segundo McGregor “nós não as motivamos; o homem é motivado por natureza. Ele é um sistema orgânico e não mecânico” (CARAVANTES; CARAVANTES; KLOECKNER, 2008, p. 108).

Na Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, conhecida como Teoria Higiene-

motivação, a essência está na relação entre a pessoa e seu trabalho, considerado como base para determinar o sucesso ou o fracasso. Os fatores higiênicos correspondem à perspectiva ambiental (condições físicas do trabalho, salário, benefícios, política organizacional, estilo de liderança, relacionamento interpessoal, etc.). Já, os fatores motivacionais estão ligados ao conteúdo do cargo (sentimento de realização, reconhecimento profissional, novos desafios, etc.).

Um dos fatores que influenciam a liderança é a motivação humana, como atestado por Bergamini (1994). A eficácia da liderança depende em parte da motivação, tanto do líder quanto dos colaboradores.

Para motivar é necessário buscar sempre a flexibilidade e agilidade para proporcionar mudanças e transformações dentro da sua equipe de colaboradores e líderes com positividade e sem excesso de cobranças. A motivação e a qualidade do trabalho estão intimamente ligadas ao clima organizacional, que nada mais é do que a maneira de perceber, sentir, agir e reagir com relação ao ambiente organizacional estabelecido.

## Discussão

A motivação no ambiente laboral deve ser considerada como assunto sério por todos os gestores ou superiores de cada setor, uma vez que a falta dela traz desgaste e insatisfação para todos. Se no ambiente de trabalho das organizações, existe um bom relacionamento interpessoal, isso se torna um grande fator motivacional. Entre os mais importantes estão: a harmonia entre os colegas de trabalho e um clima organizacional agradável (CHIAVENATO, 2004)

O clima organizacional oferecido as pessoas também é considerado um fator essencial no grau de motivação ou desmotivação das mesmas, pois para Griffin; Moorhead (2006, p. 403), “o ambiente organizacional quase sempre se refere às situações em curso numa organização e às relações entre grupos de trabalho, funcionários e desempenho profissional”.

Portanto, os comportamentos e ações organizacionais ou de colaboradores podem gerar o sucesso ou o fracasso corporativo, pois os objetivos que a organização pretende alcançar dependem diretamente do comprometimento e excelente desempenho daqueles que nela trabalham.

A frustração ou desinteresse com relação ao ambiente e ao trabalho em si, gera a desatenção no instante do desenvolvimento das atividades corriqueiras e isso reflete diretamente na produtividade dos indivíduos, causando o descontentamento de seus superiores.

Kwasnicka (1990, p.56), defende que “a motivação refere-se aos desejos, às aspirações e às necessidades que influenciam na escolha de alternativas e determinam o comportamento do indivíduo, que podem ser representadas pelas formas de tensão pelas quais estes passam” (Figura 2).

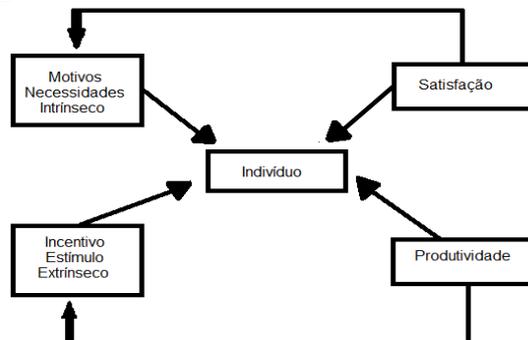


Figura 2 – Funcionamento do processo motivacional

Fonte: Adaptado de Kwasnicka, 1990

Essa falta de perspectiva pessoal e profissional por parte das pessoas, afeta totalmente o desempenho e comportamento das mesmas, o que pode ter como consequência o excesso de absenteísmo. O absenteísmo corriqueiro dos subordinados pode ser compreendido como uma maneira dos mesmos demonstrarem aos seus gestores o quanto estão descontentes com a gestão da organização de que fazem parte.

Os indivíduos são pressionados continuamente pelos incentivos intrínsecos e extrínsecos, que agem como se fossem uma voz em seu subconsciente, e que podem lhes afetar de maneira positiva ou negativa em sua satisfação pessoal e em sua produtividade dentro ou fora de seu local de trabalho, uma vez que os mesmos podem acabar não alcançando os resultados esperados e por fim, frustrarem-se. (MAXIMIANO, 2007).

As pessoas quando iniciam o trabalho em uma organização, normalmente estão motivadas e com muita expectativa em relação ao mesmo. A maneira como será direcionada esta motivação inicial, o potencial individual é que fará desta pessoa um colaborador satisfeito ou não. O não atendimento das expectativas e o mau aproveitamento do potencial podem gerar insatisfações crônicas, ocasionando sentimentos de ameaça e baixa autoestima (ROSSO; HANASHIRO, 2001).

Os investimentos feitos em pessoas sejam eles em capacitação, treinamento, aperfeiçoamento, orientação, liderança, apoio ou suporte, trarão o total equilíbrio, resultando em uma empresa saudável e próspera. Mas, esses investimentos deverão ser feitos desde que os colaboradores

possam ser dotados de conhecimento e conveniências, aptos a se adaptarem às normas da empresa e aliar qualidade, produtividade e competitividade, usufruindo da política de recompensas por meio de seu desempenho profissional.

Os recursos humanos representam um dos principais fatores para que a organizações alcancem suas metas, pois contando com o total empenho de seus colaboradores que realmente se sintam satisfeitos, as atividades colocadas em suas responsabilidades, com certeza serão executadas com a total eficácia (MAXIMIANO, 2007).

Conforme Daft (2005), a motivação é resultante da interação em que as pessoas se colocam umas nos lugares das outras para perceber o mundo por meio dos “olhos” dos outros, tentando prever qual será a reação.

A motivação só passou a ser relevante para as organizações, quando se perdeu o sentido do trabalho, no momento em que as pessoas perderam a auto-estima e a auto-identidade em trabalhos que não fazem o menor sentido para elas (BERGAMINI; CODA, 1997).

Não há dúvidas de que pessoas motivadas serão mais felizes, trabalharão mais e melhor, serão mais criativas, estarão mais comprometidas com os resultados da empresa em que trabalham e se sentirão mais dispostas a dar idéias e atenderão os clientes com mais alegria e paixão.

Evidentemente, ao apresentar todos esses predicados, torna-se correto considerar as pessoas como um ativo precioso para o crescimento, estabilidade e boa reputação de qualquer organização, competindo ao gestor de pessoas tratar o recurso humano da organização com zelo e direcionamento aos resultados, já que, nesta contemporaneidade os objetivos perseguidos são tangíveis e passíveis de avaliação por índices mensuráveis com vistas a produtividade.

### Conclusão

Conclui-se que a fim de atrair e manter os colaboradores para si, as empresas, organizações ou instituições em geral, buscam suporte nas gestões abertas que permitem que seus subordinados opinem, dêem sugestões de melhorias e que reconhecem e respeitam o indivíduo como um todo.

Outros fatores que também podem motivar as pessoas são os benefícios motivacionais as recompensas financeiras e não financeiras que são proporcionadas aos funcionários de acordo com a contribuição oferecidas pelos mesmos ao local em que executam suas atividades.

Considerar os indivíduos como parceiros da organização e lhes oferecer uma remuneração justa são ferramentas utilizadas no intuito de motivá-los e mudar os possíveis comportamentos negativos dos mesmos e fazer com que eles tenham prazer e orgulho em participar do quadro de colaboradores da organização. Pessoas são consideradas o ativo mais importante de uma organização nesta era da informação em que o conhecimento e o capital intelectual quando posto em prática pode possibilitar o sucesso quando se alinha objetivos indivíduos com os organizacionais, possibilitando competitividade, clima organizacional agradável e superação dos desafios.

### Referências

- BERGAMINI, C. **Liderança**. São Paulo: Atlas, 1994.
- \_\_\_\_\_. O desafio da liderança. In: BERGAMINI, C.W.; CODA, R. (Orgs.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BROWN, W.S. **13 erros fatais que os gerentes cometem e como evitá-los**. São Paulo: Maltese, 1989.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- DAFT, R.L. **Administração**. São Paulo: Pioneira, 2005.
- CARAVANTES, G.R.; CARAVANTES, B.; KLOECKNER, M.C. **Administração**. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2008.
- GIL, A.C. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1994.
- GRIFFIN, R.M.; MOORHEAD, G. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.
- KWANISCKA, E.L. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1990.
- MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2005.
- ROSSO, F.; HANASHIRO, D.M.M. O comportamento gerencial sobre motivação, liderança e gestão participativa: uma análise da autopercepção do dirigente hospitalar e da percepção dos seus colaboradores. **Cad.Pós-Grad. Adm. Emp.** v.1, n.1, p.9-37, 2001.