

A MOTIVAÇÃO NAS MÉDIAS EMPRESAS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Elisângela de Aguiar Alcalde¹

Maria Luzia Lomba de Sousa³

Fernando Pinto dos Santos²

Kelly Dias da Silva²

Mariza Teodoro da Silva²

RESUMO

O presente artigo possui como propósito analisar a utilização das teorias motivacionais pelos teóricos da Administração, como a motivação nas Médias Empresas pode ser um diferencial competitivo e a motivação como ferramenta na gestão de pessoas, destacando a importância da motivação das pessoas nas organizações, baseado na pesquisas bibliográficas os conceitos das principais teorias e na pesquisa de campo para entender o comportamento humano voltado a motivação. Como estratégia metodológica adotou-se a pesquisa bibliográfica e exploratória, de vertente qualitativa e o método da pesquisa o Estudo de Caso com discentes do Curso de Administração já inseridos no mercado de Trabalho com o objetivo de entender o comportamento humano quando motivados. É fato que os colaboradores motivados desempenham suas tarefas mais felizes, torna o clima organizacional positivo, tratam melhor os clientes internos e externos e conseqüentemente alcançam melhores resultados.

PALAVRAS-CHAVE

Comportamento humano; Estratégias; Gestão de pessoas; Motivação

INTRODUÇÃO

De acordo com alguns teóricos como Chiavenato (2000), as experiências de cada indivíduo, seus sonhos e sua visão de mundo, interferem no modo como reagem aos estímulos motivacionais. Além das necessidades pessoais, também as necessidades das organizações, das comunidades, das transformações tecnológicas e do exercício da cidadania têm a sua importância no modo como percebem os estímulos motivacionais que lhe são proporcionados.

AUTORES

1 Docente Ma. dos cursos de Administração, Secretariado Executivo, Tecnologia em Gestão Financeira -AEMS

2 Discentes do 4º ano do curso de Administração- AEMS

3 Docente Ma. dos cursos de Administração, Direito e Nutrição- AEMS

Não é simples definir o conceito de motivação, pois ela está relacionada à atitude de cada indivíduo, através de seus valores pessoais, aliados aos fatores internos (físicos) e os externos (sociais).

Chiavenato (2000, p. 302) relata que:

A motivação representa a ação de forças ativas e impulsionadoras: as necessidades humanas. As pessoas são diferentes entre si no que tange à motivação. As necessidades humanas que motivam o comportamento humano produzem padrões de comportamento que variam de indivíduo para indivíduo.

Este artigo tem como objetivo destacar as principais teorias motivacionais e discorrer sobre a visão de alguns autores acerca de como se dá a Motivação nas Médias Empresas, bem como compreender porque estímulos semelhantes têm efeitos diferentes nas pessoas dentro das Médias Empresas. Como objetivo específico analisar a motivação na Gestão de Pessoas como diferencial competitivo.

Justifica-se o presente artigo pelo fato de o processo de motivação nos colaboradores ser dada de maneira própria. Isso faz com que os colaboradores com experiências de vida diferentes reajam de maneira diferente aos mesmos estímulos, desenvolve impulsos motivacionais único. Descreve ferramentas na busca de destacar a importância da motivação na Gestão de Pessoas.

A metodologia para a realização do presente artigo foi a pesquisa bibliográfica através de levantamento bibliográfico em livros, revistas e periódicos e pesquisa exploratória através de aplicação de questionário, para melhor apreciação do tema e a análise das respostas levantadas com a pesquisa. A pesquisa tem como proposição destacar a importância da motivação como ferramenta de diferencial competitiva na Gestão de Pessoas.

O trabalho foi estruturado tendo a Introdução, no primeiro Capítulo o Referencial Teórico, as Considerações Finais e as Referências.

1 EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS MOTIVACIONAIS

Inicialmente uma breve evolução do estudo motivacional, os tipos de motivação e suas conseqüências; revisão teórica da motivação mais comumente utilizada pelos teóricos da administração, a teoria dos dois fatores, higiênicos

e motivacionais.

De acordo com Bergamini (2006), o interesse pela motivação é estudado e analisado nas obras dos primeiros pensadores da humanidade, havia a preocupação de explicar e conhecer o comportamento humano sob outras denominações.

Apesar dessas inquietações, a preocupação com o comportamento humano no trabalho levou muito tempo até chegar às Organizações como conhecemos atualmente. Segundo Bergamini (2006, p.49):

Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram a existir muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente.

Foi durante a Revolução Industrial que vieram os investimentos cada vez mais na produção, com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos industriais, os quais passaram a exigir maiores e mais recompensadores retornos. (BERGAMINI, 2006).

As punições foram deixadas de lado, porém permanecia o ambiente de medo nas empresas. Para Marras (2007), os primeiros estudos sobre motivação datam do início do século XX, quando, em 1900, Frederick Taylor iniciou a discussão sobre motivação, adotando a crença de que o dinheiro era o maior motivador. De acordo com o autor, as pessoas eram levadas a fazer coisas apenas para obterem mais dinheiro e que deveriam ser controladas para que o trabalho rendesse o máximo possível.

Além da abordagem científica de Taylor, o início do século XX também surgiu às teorias clássicas (1906) e burocráticas (1909), tendo como precursor Henri Fayol, que acreditava serem as funções da gerência - Prever, Comandar, Organizar, Coordenar, Controlar - aplicáveis em todos os tipos de Organização, focando seus estudos na unidade do comando, na autoridade e na responsabilidade, sofrendo críticas por ser considerada uma abordagem manipuladora.

2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Existem diversas teorias que explicam a motivação, cada uma com sua forma diferente e diferentes autores as retratam.

2.1 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES: MASLOW

Segundo o psicólogo comportamental Maslow (2000), o comportamento humano esta interligado com suas necessidades específicas, mas que nem sempre são iguais, variando de acordo com o momento vivido pelo individuo. A partir disto, Maslow (2000) concluiu que a motivações segue a seguinte hierarquia:

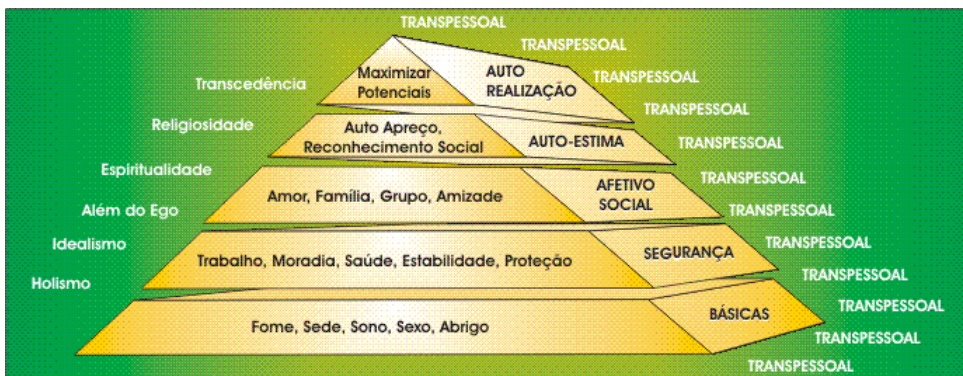


Figura 1: A Motivação e sua Hierarquia Segundo Pirâmide de Maslow.

Fonte: Adaptação da Pirâmide de Maslow. Fonte (VIEIRA FILHO, 2011)

Segundo a Pirâmide de Maslow (2000) temos:

- Necessidades Fisiológicas: Relacionadas às necessidades do organismo, principal prioridade do ser humano como comer, beber, descansar, exercitar, abrigar-se, proteger-se. Sem estas necessidades supridas, as pessoas sentirão dor e desconforto ficando desta forma exposta a doenças adquiridas.
- Necessidades de Segurança: Envolve a estabilidade básica que o ser humano deseja ter como segurança física - contra a violência, segurança de recursos financeiros, segurança da família e segurança da saúde.
- Necessidades Sociais: Com as necessidades fisiologias e segurança duas providas, passa-se a ter necessidades de se relacionar socialmente como

estar associado, ser aceite pelos pares, ter amizades, suporte familiar e amor.

- Necessidades de Estima: É a necessidades de ser reconhecida como pessoa competente e respeitada, podendo leva a exageros como arrogância e complexo de superioridade. Também relacionada com a estima (confiança em si mesmo, autonomia, sucesso, competência, preparação, etc.) e a própria reputação (gratidão, apreço, respeito, prestígio, etc.).

- Necessidades de Auto-realização: As pessoas gostam de resolver problemas e ajudar aos outros, possuem um senso de moralidade. Nesta hierarquia de necessidades atinge-se alto potencial do individuo, possibilita a criatividade o a realização de projeto pessoal.

Em muitos seres humanos as necessidades de quinto nível – Auto-realização permanece adormecida, podendo ser por frustrações experimentadas no que se refere a necessidades de níveis inferiores ou por ter gasto as energias interiores na luta pela satisfação das necessidades anteriores.

De acordo com Casado (2002, p.253):

Por existência entendem-se as preocupações de garantir as exigências materiais humanas básicas, correspondentes às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow. Por relacionamento entende-se o desejo de manter intercâmbios pessoais relevantes, o que corresponde à necessidade social e ao componente externo de estima de Maslow. Finalmente, entende-se por crescimento o desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, equivalente à necessidade de auto-realização e ao com-ponente interno de estima de Maslow.

Para Maslow (2000) uma necessidade de nível mais alto só surge quando as necessida-des menores já foram solucionadas.

O esquema de Maslow (2000) sinalizou uma série de exceções à hierarquia de necessidades. Por exemplo, em certas pessoas as necessidades de auto estima parecem ser mais importantes que as necessidades sociais. Em pessoas altamente criativas, o impulso para criar parece ser mais importante do que qualquer outra necessidade.

Em algumas pessoas o nível de aspiração parece ficar bloqueado num patamar muito baixo. Isto é freqüente nas pessoas que sofreram grandes privações. Em certas pessoas parecem não existir as necessidades sociais. Talvez não tenham encontrado afeto nos primeiros meses da sua vida, e por isso não

mostrem desejo de dar e de receber afeto.

Além disso, convém destacar que para Maslow (2000), apesar da importância que atribui à satisfação das necessidades como condição para o desenvolvimento psíquico, ele reconhece que a satisfação desordenada das necessidades humanas pode ter conseqüências patológicas. O desenvolvimento de uma personalidade sã vai para além da questão da satisfação das necessidades básicas, por outras palavras, a permissividade é patogênica.

2.2 TEORIA DA DETERMINAÇÃO DE METAS: EDWIN LOCKE

Baseado na Teoria das Metas o trabalhador estabelece metas claras e específicas contribuindo para a satisfação das necessidades de motivação, influenciando nas avaliações de desempenho e mensuração da produtividade (CASADO, 2002).

“O papel do gestor, portanto, será o de definir e clarificar metas para seus liderados, o que os fará empregar determinado esforço na sua consecução”. (CASADO, 2002, p. 255)

Casado (2002, p. 255) afirma que, “essa teoria também é sujeita a implicações advindas da cultura do país onde se localiza a organização. Uma aplicação freqüente da teoria pode ser encontrada no modelo de administração por objetivos (APO)”.

2.3 TEORIA DA EQUIDADE

A teoria da Equidade retrata maior ou menor motivação para o trabalho, a medida que percebem ou não percebem a presença da justiça, igualdade nas relações interpessoais.

Segundo Vergara (2003, p.46), “Favoritismo, por exemplo, seria considerado iníquo, injusto; logo, a pessoa que percebesse se sentiria desmotivada”.

2.4 TEORIA DA EXPECTATIVA: VICTOR VROOM

Teoria de processo voltada para o ambiente de trabalho, pois identifica relações entre variáveis dinâmicas, que explicam o comportamento das pessoas no trabalho, relaciona o desempenho com recompensa. “Se você considera que se varar a noite na frente de um computador seu chefe o elogiará, então, você

vai varar a noite. Se considera que seu chefe não dará a menor bola, então, você não fará isso” (VERGARA, 2003, p. 46).

2.5 TEORIA DOS DOIS FATORES: FREDERICK HERZBERG

Vergara (2003) esclarece que para Herzberg existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais.

Segundo Herzberg citado em Vergara (2003, p.45):

Fatores higiênicos: localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas. Nessa categoria estão elencados: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas. Os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar a insatisfação às pessoas, mas não chegar causar a satisfação.

Fatores motivacionais: são intrínsecos. Dizem respeito aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento. Se presentes causam a satisfação. Se ausentes, deixam de causar satisfação, mas não chega causar insatisfação.

Estas procuravam identificar quais as conseqüências de determinados tipos de acontecimentos na vida profissional dos entrevistados, visando determinar os fatores que os levaram a se sentirem excepcionalmente felizes e aqueles que os fizeram sentirem-se infelizes na situação de trabalho.

É necessário que a empresa esteja sempre tentando solucionar as necessidades dos colaboradores, mantendo o ambiente limpo, organizado.

A organização deve procurar não ter um alto nível de rotatividade por conta de demissões para que seus funcionários não sintam que podem ser demitidos de uma hora para outra por motivos banais. Também é importante o bom relacionamento entre os colegas, que não haja qualquer tipo de preconceito.

Alguns problemas são encontrados em relação à satisfação dos colaboradores dentro das empresas, sendo eles: Falta de benefícios; falta de treinamentos; falta de ferramentas de trabalho; falta de acompanhamento do RH; falta de reconhecimento e falta de oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa.

Porém esses problemas encontrados podem ser resolvidos com:

- Refeitório, estrutura físicas adequadas e higiênicas para atender seus colaboradores dentro da organização.
- Plano de saúde para os funcionários e seus familiares reduzindo a demora no atendimento, reduzindo a preocupação com os familiares.
- Promover a integração e o conhecimento da empresa para a família dos funcionários, promovendo a amizade e socialização entre eles;
- Anunciar mensalmente o colaborador que tenha se destacado ou inovador nos murais;
- Premiar com troféu ou outros meios de reconhecimento para os colaboradores de como estratégia de motivação e incentivar ações de gestão em Responsabilidade Socioambiental;
- Dar a oportunidade de promoção e aumento salarial para o desempenho com as atividades desenvolvidas.

3 TIPOS DE MOTIVAÇÃO E SUAS CONSEQÜÊNCIAS

Na concepção de Toledo (1999), são três motivações que se encontram em todas as pessoas humanas, embora em proporções distintas:

- Motivação extrínseca: o individuo está dependente, de certo modo, das reações dos outros e atua interesseiramente;
- Motivação intrínseca: o individuo pode decidir-se pela ação tendo em vista a sua melhoria pessoal;
- Motivação transcendente: o individuo atua pensando nas necessidades alheias ou à melhoria pessoal dos destinatários da sua atividade.

Por outro lado, a auto-realização não esgota as necessidades, ou melhor, as aspirações do ser humano, como se pode ver na teoria da motivação de Frankl (1986). Famoso psiquiatra viu com particular clarividência, a partir das suas experiências de cruéis sofrimentos em campos de concentração alemães, que o homem é um ser que procura sentido para a vida e que esta mesma vontade é o sentido da existência.

Segundo Frankl (1986), a verdadeira meta da existência humana não se pode encontrar no que se denomina auto-realização. Esta não pode ser em si mesma uma meta, pela simples razão de que quanto mais o homem se esforçar por consegui-la, mais se lhe escapa, pois só na medida em que o homem se compromete no cumprimento do sentido da sua vida, nessa mesma medida se

auto-realiza.

Por outras palavras, a auto-realização não se pode alcançar quando se considera um fim em si mesmo, mas quando acontece como efeito secundário da própria transcendência (FRANKL, 1986).

Frankl (1986) destaca que no trabalho ou não o individuo possui um estoque de recompensas formais e informais que estão armazenadas no seu estilo organizacional. Essas recompensas afetam a possibilidade de satisfação ou não das necessidades humanas.

Segundo Toledo (1999, p.59) “a motivação extrínseca são recompensas advindas de fora e patrocinadas por terceiros. Não são geradas pelo próprio indivíduo”. Na hierarquia de necessidade de Maslow, satisfazendo a auto-realização, todas as demais necessidades podem ser satisfeitas pelas recompensas extrínsecas.

Segundo Toledo (1999, p.60) “A motivação intrínsecas são as recompensas inerentes à pessoa. São geradas inteiramente por elas próprias, e não provindas de fora. Referem-se às satisfações das necessidades de auto-realização”

Quando uma pessoa se move por uma motivação transcendente significa que se abre às necessidades alheias (independentemente da reação do seu ambiente e da sua própria satisfação pessoal), o que implica uma maior liberdade e uma maior qualidade da motivação. Abre-se não só às necessidades de outros, como também à sua melhoria como pessoa.

Além disso, podemos avaliar a motivação de uma pessoa para uma ação, considerando a proporção em que entram cada uma destas motivações. Por sua vez, ajudamos a descobrir os valores preferentes ou prioritários de cada pessoa.

4 ANÁLISE DA PESQUISA

A metodologia para a realização do presente artigo foi à pesquisa bibliográfica através de levantamento bibliográfico pertinente ao tema em livros, revistas e periódicos e pesquisa exploratória através de aplicação de questionário, com o objetivo de analisar o que mais motiva uma pessoa a trabalhar; como a empresa pode motivar um funcionário e, ainda, se o indivíduo está trabalhando motivado. Foram entrevistados 12 trabalhadores em Empresa localizada no Centro Comercial de Três Lagoas/MS no dia 31 de Agosto de 2011 escolhida

aleatoriamente.

De acordo com a Tabela 4.1, pode-se analisar que o principal fator que motiva um funcionário a trabalhar é o reconhecimento profissional, apontado por 58,3% dos entrevistados, 41,7% responderam trabalhar no que gosta.

Tabela 4.1 O que mais motiva uma pessoa a trabalhar

Motivação	Trabalhador	
	Frequência <i>f</i>	%
Ótimo Salário	0	0
Trabalhar em Grande Empresa	0	0
Reconhecimento Profissional	7	58,3
Trabalhar no que gosta	5	41,7
Outros	0	0
/Escore	12	100

Pode-se analisar através da Tabela 4.2 que 50% dos entrevistados acreditam que o ambiente de trabalho adequado uma empresa pode motivar um funcionário; já os outros 50% acreditam que oferecendo maiores salários uma empresa pode motivar um funcionário.

Tabela 4.2 Como a empresa pode motivar um funcionário

Motivar um Empregado	Trabalhador	
	Frequência <i>f</i>	%
Participação nas Decisões	0	0
Ambiente de Trabalho adequado	6	50
Maiores salários	6	50
Tratamento adequado ao Empregado	0	0
Outros	0	0
/Escore	12	100

A Tabela 4.3 nos mostra que 16,7 % dos entrevistados estão trabalhando motivados, enquanto 83,3% dos entrevistados disseram não estar trabalhando motivados.

Tabela 4.3 Você está trabalhando motivado

Estar Motivado	Trabalhador	
	Frequência <i>f</i>	%
Sim estou motivado	2	16,7
Não estou motivado	9	83,3
/Escore	12	100

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Motivação é uma força que impulsiona o comportamento humano, determina o grau de desempenho profissional, presença, produtividade, valorização e reconhecimento.

Por meio das teorias de processos de motivação enfatizados ao longo do trabalho, verifica-se que a motivação influi na qualidade do ambiente de trabalho e nas relações interpessoais. Promove ainda, a competitividade das organizações e contribui para a criatividade e processo de inovação.

Na análise da pesquisa exploratória realizada através da aplicação de questionário, para 12 empregados de Empresa no Centro Comercial de Três Lagoas/MS constatou-se que o que mais motiva uma pessoa a trabalhar é o reconhecimento profissional. No que se refere à contribuição da empresa no processo motivacional, identificou-se que é o ambiente de trabalho adequado que influencia o desempenho do trabalho, por conseqüente, sua motivação. Por fim, a pesquisa constatou que os colaboradores não estão motivados para o trabalho.

Faz-se necessário rever tais conceitos, pois a falta de motivação compromete o desempenho no trabalho e gera rotatividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho In: A gestão de pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANKL, V. El. Homem em busca de sentido. Barcelona: Herder, 1986.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. Manual de metodologia da pesquisa científica. São Paulo: Avercamp, 2005

MASLOW, Abraham Harold. Maslow no gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualimarck, 2000.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

TOLEDO, Flávio de. O que são recursos humanos. São Paulo: Brasiliense, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. Gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2003.

VIEIRA FILHO, Henrique. Hierarquia das necessidades. Disponível em: <http://knol.google.com/k/henrique-vieira-filho/hierarquia-das-necessidades/3w29bwaggmt88/13>. Acesso em: 22 jun. 2011 às 16h25min.