

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA TRANSFORMAR GRUPOS E EQUIPES

RODRIGUES, Maria Carolina Barbosa¹

Resumo: O presente artigo visa detectar os aspectos motivacionais no ambiente de trabalho, avaliando o nível de motivação dos funcionários de uma determinada empresa, bem como os resultados positivos ou negativos que a motivação poderá trazer para a organização, seus grupos e equipes, impactando em melhores resultados. Para isso, realizou-se uma pesquisa bibliográfica de vários autores, revistas, artigos, internet e livros que abordam o assunto.

Palavras-chave: Motivação. Estratégias Motivacionais. Fatores Motivacionais.

Introdução

No início, o homem era motivado a trabalhar pela simples questão da sobrevivência, para prover o sustento de sua família. Com a evolução do homem e da sociedade agregaram-se mais valores a estas necessidades, tornando-se mais complexas. As pessoas motivadas e determinadas são o maior patrimônio de uma empresa e a fonte básica da produtividade. O respeito ao indivíduo e um tratamento digno a todas as pessoas, que estão ligadas diretamente ou indiretamente com a empresa, são os princípios fundamentais de uma organização que aposta que o Recurso Humano é a chave para o sucesso.

Estimular a motivação de uma equipe é delegar a ela confiança. Acreditar em um grupo de pessoas unidas para realizar o mesmo ideal. As pessoas passam a maior parte do tempo no trabalho, portanto o local de trabalho tem extrema relevância no provimento das satisfações humanas. No entanto, apesar de tantos estudos e pesquisas ainda encontram-se pessoas desmotivadas. Por que isso ocorre? Como manter as pessoas motivadas para o trabalho? O que motiva as pessoas? Diferem os indivíduos quanto à importância dada as diversas necessidades? Essas necessidades são estáveis?

Para que a missão e os objetivos de uma organização sejam plenamente satisfeitos, é necessário que todos os colaboradores se comprometam com seus valores e políticas fundamentais.

Atuar de forma integrada com as áreas, aceitando contribuições nas soluções dos problemas, e melhorias no ambiente de trabalho. Instalar na cultura das empresas práticas que deram certo, fazendo

¹ Maria Carolina Barbosa Rodrigues é natural do Rio de Janeiro, bacharel em Turismo pela Unimonte e trabalha atualmente na empresa de telemarketing Atento Brasil S.A.

com que ideias e espaços criativos, comunicação integrada e procedimentos motivacionais, não se percam com o tempo é também um dos propósitos desse trabalho.

Atualmente muitas empresas preocupam-se com o nível de motivação de seus empregados, não somente pelo fato de que desejam sua felicidade, mas sim, pelo que isto representa em termos de resultados financeiros para a organização.

Um dos grandes desafios atuais das empresas está em manter seus funcionários motivados, conseguir que a motivação não desapareça e fazer com que o indivíduo continue vendo sentido no que faz.

Este artigo tem como principal objetivo mostrar a importância da motivação como fator de desempenho na realização das tarefas na organização e os benefícios trazidos a equipes e grupos.

A motivação humana guarda sutilezas e complexidades que não podem ser desprezadas.

Para o alcance dos objetivos propostos, foram utilizadas as metodologias de pesquisa bibliográfica e pesquisa no meio eletrônico. O texto foi fundamentado nas concepções dos autores Frederick Taylor, Elton Mayo, A Hierarquia das Necessidades de Maslow, Teoria dos Dois Fatores (Hezberg), Revista Melhor – Gestão de Pessoas, Você S.A. e sites que abordam o assunto.

Desenvolvimento

De acordo com Maximiano (2000), a palavra motivação (derivada do latim *motivus*, *movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano. Portanto motivação pode ser definida como um motivo que leva à ação, é tudo aquilo que leva a pessoa a determinado comportamento. Desta forma, a motivação pode surgir como uma força que predispõe um indivíduo a agir de certa maneira para alcançar seu objetivo.

As verdadeiras necessidades da motivação humana começaram a aparecer, e a administração científica chegou a ter um número crescente de fracassos.

Iniciou-se então o pagamento com salários adicionais (comissões). Estabeleceram metas de produção de acordo com as demandas do mercado. No entanto, os colaboradores perceberam que não podiam excedê-las, já que seriam demitidos caso as peças produzidas fossem descartadas, gerando prejuízo à empresa. Entrou em jogo a necessidade de segurança.

As relações humanas estão presentes no ambiente organizacional, daí a importância do investimento cada vez maior por parte dos gestores na busca constante para maior envolvimento e comprometimento das pessoas com a organização. É de suma importância que as pessoas se mantenham motivadas.

Trata-se de um tema bastante complexo e polêmico que, embora tenha sido reconhecido como um problema atual, ele não apareceu hoje; muitas pesquisas, estudos e teorias foram desenvolvidos na tentativa de explicar os fatores da motivação humana.

Algumas teorias e abordagens tiveram maior impacto que outras, porém todas tiveram seu espaço e contribuíram de forma relevante, embora seus resultados não tenham sido realmente conclusivos.

A teoria tradicional da motivação, surgida de um movimento científico da administração na virada do século, baseia-se na suposição de que o dinheiro é o principal motivador. Se a recompensa financeira for grande, os trabalhadores produzirão mais. Desse modo, as recompensas financeiras devem estar relacionadas diretamente ao desempenho. Já a teoria comportamental trouxe novos conceitos sobre motivação, liderança e comunicação, que alteravam completamente os rumos da teoria administrativa, tornando-a mais humana e amigável.

Taylor baseou seu sistema de administração no estudo de tempos nas linhas de produção, onde os trabalhadores deveriam ser capazes de produzir com o equipamento e materiais disponíveis quantidades de produtos conforme um padrão previamente definido. Também encorajou os patrões a pagar para os empregados mais produtivos uma tarifa que variasse conforme produção. Ele acreditava que os trabalhadores que alcançassem os padrões mais elevados não precisavam ter medo de ser despedidos já que as empresas se beneficiariam de sua maior produtividade alcançando uma maior competitividade.

Apareceu finalmente Elton Mayo, chamado para resolver fracassos de uma indústria. Segundo ele, os empregados trabalhariam mais, caso acreditassem que a administração estava preocupada com o seu bem-estar e que os supervisores prestavam atenção especial a eles. Definindo então que independente de uma série de vantagens que se propicie a um ambiente de trabalho, o que mais conta é a atenção dispensada aos trabalhadores.

Muitos incentivos estavam sendo incluídos, tais como: segurança, afiliação, estima, interesse pelo trabalho e êxito. Mayo iniciou, assim, o movimento de relações humanas.

Os trabalhos de Mayo serviram para mostrar que a produtividade aumentou porque os trabalhadores conseguiram, pelas experiências que realizou um sentimento maior de valor pessoal: participação nas decisões que afetavam o seu ambiente; ter um envolvimento no próprio trabalho; sentir-se mais seguros, devido ao tratamento permissivo e amistoso do experimentador; ter a oportunidade de ganhar mais dinheiro, devido ao sistema de recompensa como incentivo ao grupo.

Uma das mais importantes e conhecidas teorias foi proposta por Abraham Maslow, é a chamada *Hierarquia das Necessidades Humanas*, em que as necessidades são visualizadas em forma de uma pirâmide em níveis de importância e influência, onde cada vez que satisfeita as necessidades

de um desses níveis, surge a próxima para servir de centro da organização do comportamento. Em sua concepção quando uma necessidade é satisfeita ela deixa de ser motivadora de comportamento, passa a ser motivada pela ordem seguinte das necessidades, portanto para motivar um indivíduo é preciso saber em que ponto se situa na pirâmide; é esse o aspecto mais criticado visto que os indivíduos podem sentir diversas necessidades ao mesmo tempo ou até mesmo abrir mão de uma necessidade de nível inferior por outra de nível mais elevado.

Até poucos anos atrás, as empresas não consideravam estas questões como parte importante para o empregado. Mas atualmente, essas questões, tanto as motivacionais como as de necessidade, começam a ser considerados como fatores competitivos, que podem conceder à empresa uma vantagem no mercado.

A complexidade da motivação humana é brilhantemente ilustrada e compreendida através da Pirâmide de Maslow na chamada Hierarquia das Necessidades.” (CHIAVENATO, 1982, p. 418).

Conforme essa teoria dificilmente atinge-se o topo da pirâmide, pois sempre haverá novos objetivos e sonhos. (CHIAVENATO, 2003, p. 329)

Motivação pode-se entender como o conjunto dos “*meus*” motivos, quer dizer, de tudo aquilo que, a partir do meu interior, me move a fazer (e a pensar, a decidir). A motivação está ligada às necessidades. O querer da vontade é sempre um querer motivado.

A nossa vontade necessita de razões e motivos. Um motivo é o efeito da descoberta de um valor. Há, pois, uma estreita relação entre motivos e valores.

Os valores são especificações do bem. Por isso, devo perguntar-me: o que considero valioso? É valioso de verdade?

Somos seres que damos, mas também temos necessidades. Voltamos novamente na muito conhecida teoria sobre a motivação, desenvolvida por Abraham Maslow, centrada nas necessidades.

Quem é responsável pela motivação das pessoas dentro de um ambiente organizacional? Deve ser a própria pessoa que deve se auto-abastecer de motivação pessoal ou a motivação é uma função gerencial?

A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas. Todas as pessoas têm suas necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. Certas necessidades são basicamente semelhantes quanto à maneira pela qual fazem as pessoas organizarem seu comportamento para obter satisfação.

Fica evidente a função do gerente de motivar o empregado. Afinal eles tem necessidades diferentes e, portanto, não devem ser tratados da mesma forma. O gestor tem papel fundamental para

incentivar a motivação em sua equipe, ele deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional.

Devem ser estabelecidas metas e dados os respectivos *feedback* sobre seu progresso. Os empregados devem participar das decisões que os afetem, com o objetivo de motivá-los a aumentar a produtividade, o compromisso de trabalhar metas, a motivação e a satisfação do empregado no trabalho.

As atitudes para liderar se resumem em: assumir o controle; gerenciar a energia; conectar-se com maestria; fazer acontecer e reinventar-se sempre. Barreto concorda que o sucesso acompanha um líder competente no gerenciamento de pessoas. Tanto ele quanto os autores da universidade espanhola apóiam a necessidade de estar perto das pessoas para liderá-las, o chamado *by walking around*. Isso significa que o gestor deve acompanhar a equipe de perto, investindo parte de seu tempo para estar com os demais colaboradores, em vez de se concentrar no trabalho apenas dentro do escritório.” (Revista Melhor, 2013, p. 26).

É importante também vincular recompensas ao atingir os resultados esperados, pois se os indivíduos perceberem essa relação como baixa, os resultados serão: baixo desempenho, diminuição na satisfação no trabalho e aumento nas estatísticas de rotatividade e absenteísmo.

O terreno da motivação é ainda muito nebuloso. As empresas querem funcionários motivados, mas não sabem como motivá-los. De um lado, porque ainda não se sabe distinguir entre o que é causa e o que é efeito no comportamento motivado.

A motivação funciona como um dinamizador, um impulsionador do comportamento humano. Muitos gerentes rotulam como preguiçosos empregados, que parecem não ter motivação.

“Há muito se sabe da importância do conhecimento e do talento humano como diferencial competitivo entre as empresas. Desde as organizações mais "primitivas", o bom produto (ou qualquer resultado) sempre esteve associado à maneira peculiar com que as pessoas faziam as coisas. Tal maneira sempre incluiu a forma de organização das equipes, o bom relacionamento entre elas e, principalmente, como transforma o conhecimento individual numa obra coletiva, gerado pela sinergia do grupo. Eventuais revoluções no "como fazer", decorreram da aplicação do conhecimento em associação com a experiência e a inteligência humana.” (REVISTA EXAME, 1999).

“Uma equipe motivada é uma equipe que acredita na construção de uma rede com todas as pessoas que interatuam com a organização. É nas sucessivas comunidades (familiar, escolar, de redes sociais) que aprendemos. Nessas redes, recebemos apoio e orientação para crescer, compartilhando os mesmos valores e objetivos. Aquilo que realmente dá sentido ao ser humano não se encontra no tangível, no material, mas no intangível, nas ideias, nos valores, nas emoções. Ter uma equipe

motivada faz todos acreditarem que o impossível é possível. No fim, todos ganham com isso.” (REVISTA EXAME, 2014)

Mudanças vêm ocorrendo em todo o mundo. As pessoas aumentam os questionamentos sobre tudo e, principalmente, quanto ao seu trabalho. Buscar a motivação das pessoas com discursos ideológicos sobre a nobreza do trabalho, já não surtem os mesmos efeitos do início do século. Até porque ser um bom profissional (no sentido tradicional de eficiência, disciplina, etc.) já não é suficiente para se manter um emprego. É preciso algo mais, o que inclui a própria capacidade de renovar o seu conhecimento.

Considerações Finais

Conforme vimos no artigo, muitas pesquisas foram realizadas, muitos estudos e teorias desenvolvidas, gerando assim muitas controvérsias diante do vasto e complexo território do comportamento humano, teorias estas que não se anulam, mas complementam-se mostrando uma visão mais abrangente.

Nesse turbilhão de informações uma coisa ficou clara e certa: o indivíduo motivado produz mais e melhor, portanto a motivação exerce grande influência nos resultados da empresa.

O papel da organização é de suma importância na obtenção de um bom nível de motivação entre seus colaboradores.

É necessário que haja uma razão para haver motivação. Portanto, filosofia, metas e objetivos bem claros contribuem significativamente para o seu desenvolvimento e otimização de resultados. Funcionário motivado e produtivo é aquele que está no lugar certo, ou seja, que ocupa uma função capaz de explorar e estimular suas potencialidades, bem como lhe fornecer reconhecimento.

A motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do comportamento humano. É ela quem irá determinar os níveis de desempenho pessoal e profissional obtidos na empresa. A chave é apostar no potencial humano. E as empresas estão pagando para ver. Através de investimentos em desenvolvimento de pessoal, que aliado ao gerenciamento administrativo, tem tudo para dar bons frutos e resultados.

Como desenvolver políticas motivacionais? Através de um salário compatível, plano de crescimento, benefícios, objetivos claros, ambiente de respeito e troca constante e mútua, espaço para desenvolver a criatividade, comunicação autênticas, envolvimento e comprometimento de todos nos trabalhos de equipe e, é claro, aliado a tudo isso um reconhecimento genuíno por parte da empresa que ressalte o valor do patrimônio humano de sua empresa.

Trata-se de realizar uma verdadeira transformação democrática no sistema operacional e estratégico das empresas, uma vez que a cada um dos funcionários é atribuído significado e valor

Não se pode ignorar que uma empresa é constituída de pessoas com as mais variadas percepções e opiniões sobre o mundo, sobre as pessoas e o trabalho. Os funcionários constituem a parte pensante e operante da empresa, toda tecnologia disponível constitui apenas uma ferramenta. O essencial em uma empresa é ter pessoas que fazem o que querem e querem o que fazem, o segredo está em estimular a motivação individual, o desejo de ser e de estar no meio profissional que o envolve. Ela é composta de sujeitos e por isso, deve levar em conta esta condição. Somente as pessoas podem agregar valor, através de seu trabalho, conhecimento, visão e experiência de vida. Trabalha-se com as pessoas e para elas, sempre.

Nós seres humanos somos uma rede, um entrelaçado de relações. O êxito do nosso trabalho está diretamente relacionado com o significado que damos a ele e a todos os que dele participam diretamente ou indiretamente. Por isso MOVER a AÇÃO de forma consciente, responsável e prazerosa, não só é possível como também será o grande diferencial das empresas em um mundo globalizado.

Motivação é a diferença que faz diferença. Não há truque para vencer, o que existe é uma atitude cotidiana. Quando existe a motivação o indivíduo faz acontecer.

Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, Adalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

IZIDORO, Marina. Por que eles gostam tanto delas? Detalhes do time campeão, **Você S/A / Exame – 150 Melhores empresas para você trabalhar**, São Paulo, Edição especial 2009, p.41-47, set. 2009.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CAUDRON, Shari, O que motiva os empregados, **HSM Management**, São Paulo, v. 1, p. 82-86, Mar.Abr. 1997.

LIPPI, Flávia, **Motivação**, Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/por-que-sua-empresa-ganha-mais-com-uma-equipe-motivada>. Acesso em 05/05/2014.

REVISTA MELHOR GESTÃO DE PESSOAS, Ano 21, nº 313, dezembro, 2013.

MOREIRA, José Carlos Teixeira. Liderança – A Execução como parte, **Melhor Gestão de Pessoas, Ano 21, Nº 310**, p.224, setembro 2013.

CARIELLO, Juliana. Desempenho – Quando a vida pesa, **Você S/A**, Edição 158, p.64-67, agosto 2011.

Motivação, Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Motiva%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em 08/04/2014.

Artigos de Motivação, Disponíveis em: <http://www.escolapsicologia.com/>. Acesso em 27/04/2014.

RECINELLA, Roberto. **O que é motivação?**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-motivacao/11360/>. Acesso em: 30/04/2014.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, c1997. 274 p.

LUCAS, Miguel. **Como potenciar a motivação na vida e no trabalho**. Disponível em: <http://www.escolapsicologia.com/como-potenciar-a-motivacao-na-vida-e-no-trabalho/>. Acesso em: 15/04/2014.

CALDEIRA, André. **Trabalho, Motivação e o Fantástico**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/muito-trabalho-pouco-stress/2013/10/20/trabalho-motivacao-e-o-fantastico/>. Acesso em : 03/05/2014.