

GESTÃO ORGANIZACIONAL ALIADA A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO.

MAIARA TROMBINI DA SILVEIRA

ABSTRACT

As time passes we analyze different aspects regarding to what an organizational management would be; adapting to the changes, to people and technology allow us to think in different moments comprising different situations such as group behavior, motivation, stimulus, collaborative functions development, wage bonus, conflict management and many other factors that comprise management.

It is necessary to feel the needs imposed daily by restructuring that must be developed at organizations to make inner environment pleasant to the work and to the collective growing.

One of the main causes of organizations' success and growing is its treatment to its employees, how they are recruited and how is their permanence. It is necessary existing of a positive, pleasant, neighborly environment making they want being there.

Keywords: Team motivation, development, organization.

RESUMO

Conforme o tempo vai passando, vamos analisando diferentes aspectos relacionados ao que seria uma gestão organizacional, adaptarmos às mudanças causadas em ambientes, pessoas e tecnologia, torna-nos capaz de refletir em diferentes momentos, reflexão esta, que abrange situações distintas, dentre elas, o comportamento em equipe, motivação e estímulo, desenvolvimento de funções colaborativas, bonificações salariais, gestão de conflitos, e muito outros fatores que englobam a gestão.

É necessário intuir as necessidades que são impostas no dia a dia, diante de reestruturações que precisam ser desenvolvidas nas organizações e tornar o ambiente interno agradável para melhores condições de trabalho e crescimento coletivo.

Um dos principais motivos para o sucesso e crescimento de uma organização é a maneira como ela trata os seus colaboradores, como é o processo de captação e permanência dos mesmos no ambiente interno. É necessário que exista um ambiente positivo, agradável, sociável, para que o colaborador se sinta apto a estar naquele momento, naquela organização.

Palavras-chave: Motivação em Equipe, desenvolvimento, organização.

1 INTRODUÇÃO

Diante de tantos aspectos que envolvem uma organização, o que nem sempre é destacado ou recebe um tratamento diferenciado nos setores de recursos humanos e dos próprios gestores, é como motivar seus colaboradores, como agregar perspectivas de crescimento e abrangência de resultados.

O atual momento nos mostra aspectos positivos, desenvolvimento no âmbito empresarial aliado à era digital, o que tende a fazer com que haja mudanças internas, tanto no fator colaborador x empresa como empresa x colaborador. As pessoas se tornam parceiras da organização, onde buscam o seu progresso aliado ao da empresa, diante disso, é de extrema importância a comunicação entre gestores e colaboradores.

Observando vários casos de demissões em uma organização por parte de funcionários, baixo desempenho, alto estresse irregular e descontentamento, realizei uma pesquisa com um grupo de colaboradores, onde pude perceber as reais necessidades, caracterizadas por falta de motivação em determinados momentos.

No momento da pesquisa, observei como é importante ouvir o colaborador, e o quanto eles gostariam de ser ouvidos.

Infelizmente a tendência de estresse diante desses fatores, tornam cada vez mais o colaborador omissos aos acontecimentos, muitas vezes o deixando frustrado e sem atitude para que possa dar andamento a suas demandas com vontade e perspectivas diante da empresa.

O grande impulso das ações são os motivos que nelas serão empregados, e através das mesmas a motivação que determinará o comportamento dos colaboradores. O talento deve ser explorado com intuito incentivador, o mesmo deve ser descoberto e valorizado por seus líderes, mantendo certa liberdade e espontaneidade nas ações cotidianas, não perdendo o foco é claro.

É essencial que a motivação seja desenvolvida pelo gestor organizacional, nem sempre receber um bom salário e benefícios é suficiente, pois nesse caso não é motivar e sim estimular, estímulo esse que torna o colaborador propenso a desenvolver suas tarefas de acordo com o solicitado.

Hoje em dia não é apenas o salário que motiva o colaborador, de acordo com a Pesquisa dos Executivos, realizada pela Catho online (Ano 2012), onde abrangeu mais de 46 mil respondentes, dentre os fatores que mais motivam os profissionais em suas carreiras (em uma escala de 0 a 10), estão, o bom relacionamento com as pessoas do trabalho, reconhecimento como bom profissional e fazer o que gosta. Abaixo, o quadro com os fatores que mais motivam na carreira, relacionados na pesquisa realizada pela Catho online.



Figura 1 - Pesquisa dos Executivos, realizada pela Catho online com os fatores que mais motivam na carreira. (Ano 2012).

Diante desses dados, podemos analisar que as pessoas estão buscando satisfação na empresa, modelos de gestão diferenciados, onde exista compatibilidade de ideias, positividade no pensar, abrangência nos conhecimentos, realizando o que gosta e de acordo com as suas capacidades.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Colaboradores

São todas as pessoas que colaboram com a organização, posterior a oferta de trabalho. Agem com o intuito de desenvolver aprendizado, abrangência mercadológica, experiência e perspectivas de crescimento.

Com as palavras de Hunter (2009, p.121-122), podemos definir o que os colaboradores esperam do seu líder imediato.

"Quero que meu líder seja paciente comigo, me dê atenção, me valorize, me incentive, seja autêntico comigo, me trate com respeito, satisfaça minhas necessidades quando surgirem, me perdoe quando eu errar, seja honesto comigo, me dê retorno, me dê condições para atingir os objetivos e, por fim, seja comprometido." Hunter (2009, p. 121-122).

De acordo com a cultura de cada organização, podemos analisar as circunstâncias em que as mesmas se adaptam às mudanças sociais e ao crescimento individual de seus funcionários.

As pessoas destacam-se cada vez mais no meio empresarial, com suas ideias, criatividade, objetivos, foco empresarial e desenvolvimento.

A cultura empresarial interpõe diversas caracterizações no ambiente de trabalho, pois cada colaborador que inicia na empresa, precisa conhecer e se adaptar a gestão ali empregada.

Cada organização tem sua missão e visão, algumas com restrições mais explícitas, outras menos, mas todas com apenas um objetivo, alcançar sucesso e ter suas metas atingidas.

2.2 Motivação

Há muitos anos o conceito de motivação vem sendo utilizado com diferentes sentidos, genericamente falando motivo é a força, impulso, aquilo que nos impulsiona a fazer algo, a buscar, levando a pessoa a agir de determinada maneira, ou seja, levando a um comportamento específico.

O impulso direcionado à ação pode ser provocado por um estímulo externo procedente do ambiente ou pode ser gerado internamente nos processos mentais de cada indivíduo de acordo com as suas expectativas e necessidades.

Conforme o Livro Monge e o Executivo, de James Hunter, o mesmo cita a pirâmide hierárquica da motivação segundo Maslow.



Figura 2 – Pirâmide Hierárquica da motivação (2009, p.55).

2.3. Ciclo Motivacional

O ciclo motivacional surge a partir do momento em que há uma necessidade, de acordo com a Professora Rita Alonso (out. 2009):

Esta é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento. Toda vez que surge uma necessidade esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo do desconforto e do equilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, à sua forma de ajustamento ao ambiente. (Rita Alonso, out. 2009).

As etapas do ciclo motivacional são constituídas da seguinte forma: Equilíbrio interno – satisfação, Estímulo ou incentivo – necessidade, Comportamento ou ação – tensão.

Quando o colaborador está em estado de necessidade, é rompido o equilíbrio do organismo, onde é causado um estado de tensão, incômodo, insatisfação, desconforto, causando comportamento ou ação capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo do desconforto que se encontra.

Em casos de o comportamento explosivo ser eficaz, o colaborador encontrará a satisfação da necessidade e, em consequência, a descarga da tensão provocada pela mesma. Logo após a necessidade estar satisfeita o organismo volta ao estado de equilíbrio habitual, ajustando-se ao ambiente.

Quando ocorre de não ser encontrada uma saída normal, a tensão retida no organismo tende a procurar um meio indireto, seja por via social (agressividade, tensão emocional, estupidez, indiferença, entre outros), ou até mesmo por via fisiológica (insônia, problemas gástricos, problemas cardíacos etc).

Em muitas empresas ocorre de o indivíduo não se reestabelecer e acabar por solicitar a demissão em virtude do estresse exacerbado, muitas vezes a necessidade que perturba o mesmo não se torna suprida, sendo assim ocasionando ao desligamento.

De acordo com a teoria da motivação criada por Maslow, o qual afirma que as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia de necessidades, na forma de uma pirâmide, sendo elas:

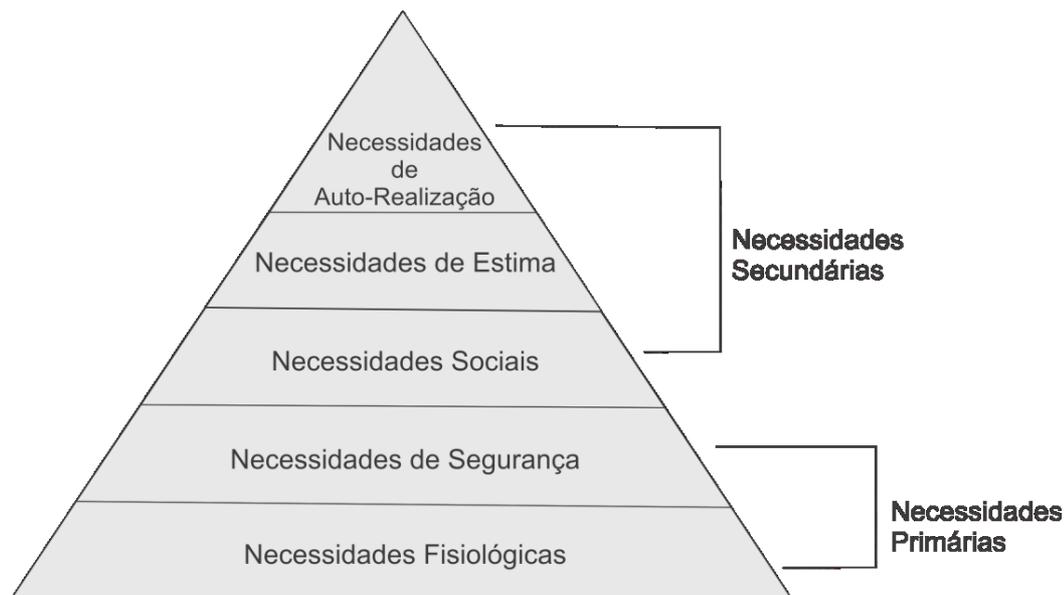


Figura 3 – Hierarquia das Necessidades (1987).

2.4 Enriquecimento do Cargo

Para que o fator motivacional seja estimulante e desafiador, muitas vezes é necessário partir para o enriquecimento do cargo, sendo possível resolver alguns problemas voltados a motivação, aliando-se com o aumento da produtividade, vontade de exercer as funções propostas, diminuição da rotatividade de pessoal.

A integralização de atividades, valorização do cargo, aliado à autonomia empregada no colaborador, a reorganização e ampliação do cargo o torna motivado a concretizar suas tarefas de maneira desejável com perspectivas futuras de crescimento e respeito por parte dos outros colaboradores.

É importante salientar que muitas vezes o enriquecimento de cargo torna os colaboradores ansiosos, podendo gerar o sentimento de estarem sendo explorados pela organização, portanto é importante que haja estratégia para manter a motivação, como aumento salarial, objetivando não obter problemas maiores na gestão.

Segundo Chiavenato (2000, p.447) mudança implica ruptura, transformação, perturbação, interrupção.

A gestão organizacional se torna uma crença a partir do momento em que existe a busca constante pelos objetivos, pelos resultados abrangentes em grupo, atividades precursoras do sucesso empresarial. Nada mais é do que a busca constante pelo

positivo, onde as barreiras se tornam praticamente inexistentes, quando a vontade de crescer aliada ao trabalho em equipe, determina que o impossível possa virar possível.

Estar motivado é se autorrealizar, perante as situações realizadas com êxito, buscando o crescimento aliado ao desenvolvimento. O psicólogo americano David McClelland, identificou três necessidades responsáveis pelo comportamento humano que seriam pontos-chave para a motivação: poder, afiliação e realização.

A busca por inovações no ambiente de trabalho, progresso no desenvolvimento, melhores condições de trabalho, chances de crescimento, são uma das grandes queixas no ambiente organizacional.

Para Chiavenato (2010), o sistema de recompensas inclui:

O pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição de seus membros, bem como os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos. Não apenas salários, férias, prêmios, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também outras recompensas menos visíveis como garantia de segurança no emprego, transferências laterais para posições mais desafiantes ou para posições que levem a um crescimento, a um desenvolvimento adicional e a várias formas de reconhecimento por um desempenho excelente. Chiavenato (2010, p.312).

Como cita (Crawford, 1994, p.128), para os gerentes, isto significa que o estilo empreendedor de gestão é uma forma de administração que transforma recursos de uma área de baixa produtividade para uma área de alta produtividade.

O estímulo pode ser válido durante um período ou até mesmo diante de algumas tarefas, porém se o mesmo não está motivado, isso o torna frustrado e o rendimento acaba se tornando inferior ao habitual.

A realização do profissional é de suma importância, a auto-confiança gera um prazer inigualável ao colaborador, o tornando capaz de desenvolver suas tarefas e mecanismos no percorrer de seu percurso na empresa.

De acordo com uma pesquisa realizada por Eliane Saad em 2012, da Right Management, com um universo de 5.685 entrevistados, revela que 48% de pessoas

estão infelizes no trabalho, sendo que o percentual de mulheres (59%) supera o de homens (41%) igualmente insatisfeitos.

Morgan (1996), relaciona as necessidades das pessoas e como as organizações podem supri-las, através da sua estratégia orgânica, sendo elas, auto-realização, social, previdência e psicológicos. Sendo eles, com suas determinadas características:

Autorrealização: Estímulo ao envolvimento completo do empregado. Trabalho como uma importante dimensão da vida do empregado. Autoestima: Criação de cargos que permitam realização, autonomia, responsabilidade e controle pessoal. Trabalho fortalecendo a identidade pessoal. Reconhecimento por bom desempenho, como, por exemplo, promoções, prêmios de empregado do mês. Social: Organização de trabalho que permita a interação com os colegas. Possibilidades de atividades sociais e esportivas. Festas e passeios do escritório e da fábrica. Previdência: Planos de pensão e de saúde. Garantia de emprego. Ênfase nos planos de carreira dentro da organização. Psicológicos: Salários e remunerações. Condições de trabalho seguras e agradáveis. Morgan (1996, p.58).

O principal meio de aumentar a produtividade das empresas e chegar ao alcance do sucesso são as pessoas, sem elas por mais que haja toda tecnologia do mundo, não haverá como executá-la, sem uma mão de obra capaz de pensar e exercê-la.

O que as empresas devem ter em mente é que pessoas devem estar em lugares certos, de acordo com suas capacidades e qualificações. Em alguns casos é claro que o conhecimento tácito é algo primordial, pois além da experiência que o mesmo possui, é capaz de desenvolver equipes, no qual provavelmente tenha um cargo mais elevado no quadro de funcionários, em virtude de estar ciente de todos os passos e ações a serem exercidas no respectivo setor.

A importância dos colaboradores se sentirem atraídos pela empresa é fundamental, o que os torna motivados a trabalhar na mesma, onde exista um ambiente favorável que agregue bons relacionamentos interpessoais gerando assim ótimos resultados no coletivo.

As mudanças de comportamento de muitos gestores devem ser mudadas, tornando-os capazes de transformar suas gestões em algo atrativo, desencadeando um desenvolvimento favorável entre os colaboradores e empresa, agregando uma boa abrangência no meio. A figura deve ser vista como um líder e não um chefe, onde exista boas condições de comunicação e diferenciação na gestão organizacional.

Dinamizar as oportunidades e abranger novas metodologias é um dos aspectos a serem relativamente mudados nas organizações, com base de novos experimentos e novas formas de realização.

Segundo Chiavenato (2010), na linguagem da remuneração:

Não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado a organização. Isso é necessário, mas insuficiente. É preciso incentivá-las continuamente a fazerem o melhor possível, a ultrapassarem o desempenho atual e a alcançarem metas e resultados desafiantes formulados para o futuro. A remuneração fixa funciona geralmente como fator higiênico e insatisfatório e não consegue motivar as pessoas para a superação de metas e objetivos ou para a melhoria contínua das atividades. Chiavenato (2010, p.312).

3.0 Metodologia

A coleta de dados foi realizada através de estudos e vivências empresariais em uma organização em Porto Alegre – Rio Grande do Sul, a qual está buscando adotar maneiras de motivar os seus colaboradores com práticas de socialização, integralização e desenvolvimento organizacional. Dispondo de plano de carreira, auxílio-alimentação, auxílio-transporte, plano de saúde e plano odontológico.

De acordo com informações repassadas pelo setor de recursos humanos da empresa, a mesma vem buscando desenvolver técnicas de avaliação de desempenho para gerar crescimento para os colaboradores, além de praticar ações de endomarketing, ações de final de ano e antecipação regular do décimo terceiro salário.

A pesquisa realizada foi a quantitativa, desenvolvendo percepções e entendimento sobre a motivação organizacional. Foram entrevistados 20 colaboradores, sendo 10 homens e 10 mulheres da organização citada, na qual responderam individualmente duas perguntas, sendo elas:

1. Você se sente desmotivado no ambiente de trabalho?
2. O que gostaria que mudasse no ambiente organizacional?

Dentre os entrevistados, metade já estão na empresa há mais de cinco anos, e o restante varia entre um a três anos. A percepção inicial baseou-se na necessidade de argumentar o que ocasiona desmotivação no ambiente de trabalho, como as questões são resolvidas nos aspectos deficitários? Englobando melhores condições de desenvolvimento interno e individual.

Diante das entrevistas foi percebido as reais necessidades de cada colaborador ao expor seus descontentamentos e sugestões de melhorias.

Dos 20 (vinte) colaboradores entrevistados, 5 (cinco) responderam que se sentem desmotivados, 3 (três) que não se sentem desmotivados, e 12 (doze) responderam que às vezes se sentem desmotivados em seu ambiente de trabalho.



Figura 4 – Satisfação Motivacional

As principais necessidades apontadas, na segunda pergunta, que se refere à mudanças no ambiente organizacional, dentre os itens citados foram: melhores condições e organização no ambiente de trabalho, comunicação mais transparente, definições das funções e cargos, menos intromissões nas demandas individuais, trabalho em equipe, remunerações diferenciadas por atividade e responsabilidade, melhores condições de valorização nas atividades exercidas. Plano de carreira estabelecido, padronização nos processos e gestão do conhecimento.

Entre os tópicos citados, as necessidades que mais se destacaram entre os participantes, foram a comunicação transparente, a política de cargos e salários e definições das funções.

Esses itens se destacaram, pois segundo os colaboradores respondentes da entrevista, há uma necessidade muito grande por parte da empresa, em discernir a

comunicação em alguns casos, principalmente na distribuição de tarefas, pois não há separação clara na hora de desenvolver as determinadas tarefas, o que torna confuso o desenvolvimento das mesmas e êxito nos resultados.

Outro ponto determinante é a política de cargos e salários, pois a empresa oferece plano de carreira, porém, o colaborador precisa trabalhar anos, para que haja progresso na escala de cargos. Muitas vezes, e mesmo trabalhando há muitos anos na organização, o salário acaba sendo mais baixo que os salários apresentados em outras empresas, o que ocasiona desligamento por parte do próprio colaborador, por não estar estimulado o suficiente para continuar na empresa.

Como foi salientado por um dos colaboradores, às vezes se torna difícil permanecer na organização, em virtude da baixa remuneração salarial.

A definição das funções, também foi citada como um fator determinante para a baixa autoestima, pois a política de cargos torna alguns colaboradores responsáveis por determinadas atividades, porém em muitos casos, o colaborador apropria-se de maneira errada das situações, gerando conflitos com os outros colaboradores, por achar ser responsável pelo gerenciamento do colega alheio.

Ou seja, não existe uma definição exatamente clara do gerenciamento de equipes, pois muitas pessoas com “cargos um pouco mais elevados” que outros funcionários, acabam por se intitular gestores dos demais, gerando conflitos com os demais colaboradores.

Apesar de todos os problemas existentes na organização, é perceptível que esses colaboradores gostam da organização, porém não se sentem motivados e confortáveis nessas situações citadas, no que tange desestímulo e muitas vezes baixo desempenho nas atividades diárias em virtude destas situações.

A maioria dos colaboradores da organização, estão há muito anos, um dos casos é de uma moça que iniciou sua carreira com 16 anos na empresa, como estagiária, e hoje é supervisora de um dos setores. É evidente que mesmo com todos os problemas existentes na empresa, também existe os bons momentos e de valorização. Nem sempre os momentos são totalmente ruins, existe os momentos de confraternizações, abono salarial, elogios e promoções.

4.0 CONCLUSÃO

Tendo em vista a pesquisa realizada, posso enfatizar que a importância dos colaboradores se sentirem atraídos pela empresa é fundamental, tornando-os motivados à trabalhar na mesma, onde exista um ambiente favorável que agregue bons relacionamentos interpessoais, gerando assim ótimos resultados no coletivo.

A disponibilidade por parte dos gestores em garantir um ambiente motivacional que faça com que seus colaboradores tenham satisfação em trabalhar, reunindo compatibilidade social entre ambos.

A empresa passa a construir sua própria essência a partir do momento em que seus colaboradores passam a trabalhar com vontade, pois isso mantém os resultados satisfatórios, com comprometimento e visão estratégica.

São muitas as empresas em que existe integralização entre setores, oportunizando que seus funcionários exponham suas experiências, conhecimentos e ideias no famoso *brainstorm*, realizado em reuniões colaborativas.

O líder deve ter visão estratégica, saber os pontos fortes e fracos de seus colaboradores, através de análises internas de convivência e integração, através disso é possível manter a união e o desempenho totalitário.

O desenvolvimento de pessoas deve ser analisado de forma positiva, gerando resultados na organização, idealizando progressos no ambiente organizacional, caracterizando bons resultados no dia a dia.

É de suma importância gerenciar fatores que tornem determinantes os momentos na gestão, garantir o bem estar do colaborador, gerenciar resultados em equipes, dividir ações de desenvolvimento eficaz, diagnosticar motivos para que o colaborador sintase disposto a seguir com seu desempenho no ambiente de trabalho, gerando resultados positivos e acreditando que é capaz de permanecer na empresa por muito mais tempo.

A garantia de bem estar no ambiente de trabalho é primordial, não só em casos motivacionais, mas para que tudo esteja devidamente alinhado, para que não haja estresse, gerado por situações desagradáveis e desestimuladoras.

Após analisar os resultados obtidos na empresa pesquisa, conclui-se que a importância da motivação, é algo a ser trabalhado nas organizações, em virtude de

caracterizar resultados relevantes e agregar melhores condições de desenvolvimento.

Foi percebido que os colaboradores da organização, onde apliquei a entrevista, necessitam de melhores perspectivas de trabalho, no que tange a comunicação organizacional, clareza na distribuição de tarefas e funções, além de um plano de carreira desenvolvido de acordo com o merecimento e desempenho do colaborador.

Além da garantia de melhores condições de trabalho no ambiente, trabalho em equipe, garantindo o desenvolvimento das ações e êxito nos resultados.

REFERÊNCIAS

- ALONSO, Rita.** Ciclo Motivacional. Disponível em: <http://www.ritaalonso.com.br/?p=23733>. Acesso em: 29 dez.2012.
- ABRAHAM H. Maslow.** Motivation and personality. Nova York: Harper & Row, 1987.
- Como as empresas devem motivar os profissionais | Portal Carreira & Sucesso.** Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/como-as-empresas-devem-motivar-os-profissionais>. Acesso em 29/04/2013.
- CHIAVENATO, I.** Gestão de Pessoas. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, I.** Introdução à teoria geral da administração. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CRAWFORD, R.** Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas. Seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.
- HUNTER, J. C.** O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2009.
- MORGAN, Gareth.** Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.
- Motivação.** Disponível em: <http://www.brasilecola.com/psicologia/motivacao-psicologica.htm>. Acesso em: 27 dez. 2012.
- Motivo.** Disponível em: <http://www.dicio.com.br/motivo/>. Acesso em: 29 dez. 2012.
- Insatisfação no trabalho? Saiba como encará-la.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/insatisfacao-no-trabalho-saiba-como-encara-la/61935/>. Acesso em 03 mar. 2012.