

MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA L.R. NORDESTE S/A

Agnaldo Lopes Leite Júnior ¹

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar o processo de identificação da motivação dos colaboradores da empresa L.R. Nordeste S/A e as ações para o aperfeiçoamento das estratégias motivacionais, através de um estudo de caso, o qual foi realizado um mapeamento para a identificação de seus pontos fracos, expectativas e aspirações em busca de um entendimento das suas relações internas e um levantamento de suas necessidades. Com o aumento da competitividade dos dias atuais, torna-se extremamente necessário às empresas manterem o índice de motivação de seus colaboradores o mais elevado possível através da gestão de pessoas, de forma que este valor passe a ser um dos seus indicadores de resultado. Desta forma, as empresas que buscam o sucesso e a excelência precisam apresentar bem sua cultura organizacional e acrescentar um novo e importante componente em sua estratégia e estrutura funcional, administrando as variáveis que dão sustentação ao Clima Organizacional positivo, atuando nas questões que influenciam e afetam a motivação, o interesse, o envolvimento, a participação e o desempenho dos funcionários. Assim, através dessa pesquisa foi possível compreender os aspectos positivos e negativos que impactam no Clima Organizacional, pois o quadro encontrado na organização estudada não demonstrou um resultado satisfatório quanto à motivação de seus colaboradores. Logo, a proposta aqui apresentada prevê melhorias através dos planos de ação com a finalidade de aumentar a motivação e a satisfação e, conseqüentemente, à produtividade da empresa.

Palavras-chave: Cultura.Clima Organizacional. Gestão de Pessoas. Motivação e Satisfação.

1 INTRODUÇÃO

As relações humanas são atreladas à necessidade de alguém e da ideia de outrem para supri-las. Esta realização é devido à motivação, possibilidade de congruência entre os desejos e as aspirações individuais com as necessidades do bem comum. Para se realizar qualquer tarefa e alcançar êxito, é preciso estar motivado, só assim o resultado fluirá com maior facilidade buscando a eficiência e garantindo a eficácia, nos processos da organização.

¹ Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade Faser (Faculdade Sergipana). E-mail: lopesagnaldo@yahoo.com.br

Em sua teoria, Maslow diz que o indivíduo necessita estar saciado em todos os níveis da pirâmide das necessidades (necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de autoestima e de auto realização), para alcançar uma motivação, e se em algum momento um desses níveis não for atendido ele deixará de estar motivado. A motivação dentro das organizações é motivo primordial para garantir o sucesso do relacionamento entre os indivíduos que dela fazem parte, quer seja gestor ou colaboradores. (MAITLAND, 2000)

As teorias de motivação, segundo Motta (2002, p.189-190) foram construídas mais no sentido do indivíduo para organização do trabalho, isto é, a orientação do indivíduo com relação ao trabalho. “[...] Foi a partir dessa visão conflitiva que começaram a surgir diversas propostas de adaptação do indivíduo a organização, principalmente no sentido de aumentar a autonomia individual”.

Já na visão de Chiavenato (2004), um dos maiores desafios para o administrador é:

[...] motivar as pessoas; fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos; energizá-las e estimulá-las o suficiente para que sejam bem-sucedidas através do seu trabalho na organização. O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a colaboração irrestrita das pessoas (CHIAVENATO, 2004, p. 476).

Diante do exposto, este trabalho questiona: até que ponto a motivação dos colaboradores está sendo monitorada, e como as ações estão sendo realizadas para aperfeiçoamento das estratégias?

O presente trabalho objetiva por meio da pesquisa, analisar o processo de identificação da motivação dos colaboradores da L.R. Nordeste S/A e as ações para o aperfeiçoamento das estratégias motivacionais, possibilitando identificar os principais fatores motivacionais na empresa e as expectativas individuais dos colaboradores a estes fatores motivacionais, como também verificar o nível de motivação quanto à remuneração, gestão imediata e saúde e segurança. Com isso é possível propor ações de melhorias para a empresa no processo de identificação do grau de motivação dos empregados.

A organização escolhida como objeto de pesquisa deste trabalho desenvolve ações de RH, tais como: treinamentos, plano de saúde, ticket alimentação, palestras, cursos superiores. Contudo, o desenvolvimento dessas ações não garante a satisfação dos funcionários nem tão pouco a sua motivação.

A escolha do tema deu-se devido às necessidades atuais nas organizações de alcançarem a motivação dos indivíduos, para contribuir com a melhoria dos processos desenvolvidos por elas, e sua sobrevivência no mundo dinâmico e competitivo, contribuindo

com os novos desafios do mercado, quebrando paradigmas e auxiliando gestores nas suas decisões, e para nortear acadêmicos em suas pesquisas.

Para a organização escolhida, a pesquisa busca servir como instrumento para medição do grau de satisfação de seus colaboradores, pois estes, uma vez motivados, fazem a organização crescer, alcançar seus objetivos, e permanecer no mercado, que está cada vez mais concorrido e globalizado.

Para o procedimento metodológico tomou-se como base a taxonomia apresentada por Vergara, que a qualifica em relação a dois aspectos: quantos aos meios e quanto aos fins. (VERGARA, 2006). Esta pesquisa é descritiva, pois procurou descrever características de processos e estratégias motivacionais na organização investigada e também é reconhecida como estudo de caso, conforme apresenta Vergara (2006, p 49), “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”.

No entanto, teve como método norteador a pesquisa de campo, que inclui a aplicação de questionário devidamente estruturado com perguntas abertas e fechadas, onde cada colaborador respondeu quanto seu grau de satisfação sobre os métodos aplicados pela L.R. Nordeste S/A.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Motivação

Chiavenato (2009, p. 50) define motivação como “tudo aquilo que impulsiona a pessoa agir de determinada forma ou, pelo menos, que da origem a uma propensão a um comportamento específico”.

Várias teorias surgiram ao longo dos tempos com intuito de explicar a complexidade que gera o comportamento humano, sendo que, algumas delas se destacam por aproximar mais da realidade. São elas: Teorias cognitivas, Teorias hedonistas, Teorias do instinto, Teoria do impulso, Teoria behaviorista, Teoria psicanalítica, Teoria humanista, Teoria das necessidades de Maslow.

Entre estas, vale ressaltar, a teoria de Maslow, segundo a qual, as necessidades humanas estão organizadas em uma “Hierarquia de Necessidades” (FIGURA 1). (OLIVEIRA, 2002, p.149).

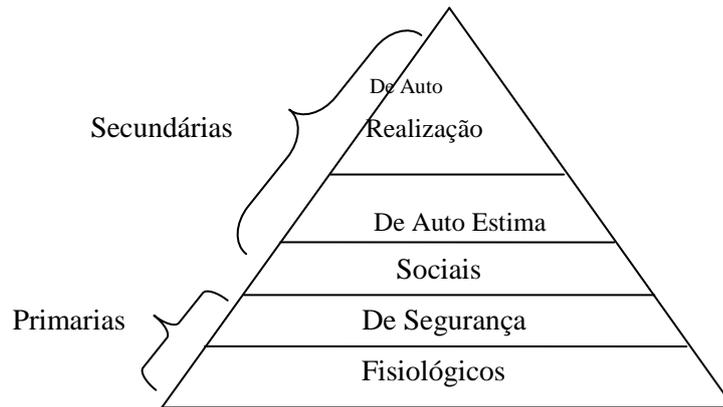


Figura 1 – Hierarquia de Necessidades

Fonte: Oliveira (2002, p. 150)

A teoria de Maslow está construída sobre a premissa de que as pessoas têm necessidade de crescer e de se desenvolver, como consequência da grande deficiência nas necessidades de auto-realização e de estima, os administradores devem corrigir essas falhas. Uma necessidade não satisfeita pode gerar frustração, conflito e stress.

Para enfrentar a não realização dessas necessidades, as pessoas criam comportamentos defensivos, que ocorrem do objetivo de proteger a própria imagem, são eles: a ausência não-física, a agressão, a racionalização, a regressão e outros comportamentos defensivos que resultam de nossa incapacidade em satisfazermos as nossas necessidades. Atitudes como estas que o gerente deve enfrentar ao trabalhar com os subordinados e ao considerar as próprias experiências.

Frederick Herzberg sugeriu que existem dois grupos igualmente importantes de fatores relevantes à motivação da equipe como mostra no Quadro 1.

Quadro 1 - Fatores Higiênicos De Herzberg

FATORES DE HIGIENE (Extrínsecos)	MOTIVADORES (Intrínsecos)
Condições de trabalho	O trabalho em si
Pagamento	Responsabilidade
Segurança no trabalho	Senso de realização
Relações no trabalho	Reconhecimento
Práticas de supervisão e administração	Perspectivas de evolução
Política e administração da empresa	-

Fonte: MAITLAND (2000, p. 10).

Ele ressalta, que fatores de higiene (ou “não-satisfatórios”) na verdade, não chegam a estimular, mas que precisam ser pelo menos satisfatórios para não se tornarem a causa da desmotivação das pessoas. Por exemplo: um ambiente de trabalho seguro e saudável, por si só, não irá motivar os funcionários a trabalhar mais afincado, porém, deixa-os satisfeitos o bastante para que outros fatores possam motivá-los, no entanto, se as condições de trabalho causam insatisfação, as pessoas tornam-se desmotivadas, e tanto esses como outros elementos simplesmente não irão funcionar como motivadores.

Herzberg frisava que, se os fatores de higiene estiverem em ordem e forem satisfatórios, cinco fatores-chave podem motivar a equipe: trabalhos interessantes ou que apresentem desafio; responsabilidade pelas tarefas e deveres realizados; sensação de se ter alcançado algo que valeu a pena; reconhecimento pelo trabalho realizado, pelo empenho e pelo desempenho; e a possibilidade de desenvolvimento pessoal, transferência de cargo e promoção. Herzberg acreditava que o trabalho, em si, é o principal motivador no ambiente de trabalho, e que todas as outras influências possíveis são de importância secundária. (MAITLAND, 2000, p. 9-10)

2.2 Clima Organizacional

O capital humano é hoje considerado o bem mais valioso da organização. Para que as pessoas produzam, elas necessitam de um ambiente saudável que lhes propicie condições de realizarem seu trabalho com qualidade de vida, satisfação e um bom clima organizacional.

Sendo assim, para melhor compreender o que é clima organizacional, observa-se as definições elaboradas por vários especialistas apresentadas no livro *Gestão do Clima Organizacional* (2003), de Ricardo Luz:

Pode-se definir clima organizacional como sendo as impressões gerais ou percepções dos empregados em relação ao seu ambiente de trabalho; embora nem todos os indivíduos tenham a mesma opinião, pois não têm a mesma percepção, o clima organizacional reflete o comportamento organizacional, isto é, atributos específicos de uma organização, seu valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas ou grupos se relacionam no ambiente de trabalho (CHAMPION apud LUZ, 2003, p.10).

O clima organizacional caracteriza-se por “um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho percebido, direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas

peças”. (PORTAL RH, 2012) O clima organizacional está ligado à forma como os membros da organização percebem a empresa e seus aspectos culturais, seus processos, políticas e valorização. Os principais inimigos de um clima organizacional otimizado para a produtividade são os problemas de relacionamento entre colegas, gestores e subordinados, a falta de uma comunicação eficiente, as atitudes negativistas e a instabilidade emocional.

As soluções práticas para a melhoria do clima organizacional são um desafio bastante complexo dado o alto grau de subjetividade envolvido nesse processo. As pesquisas de clima organizacional apenas trazem um mapeamento do ambiente psicológico, mas não têm o poder de prover soluções efetivas para o problema. Se pretendermos obter melhorias realmente expressivas e sustentáveis sobre o clima, precisaremos investir em programas práticos capazes de intervir no que acontece, e que, portanto, não se limitem a oferecer apenas teorias, modelos e conceitos.

2.3 Estrutura da Empresa L.R. NORDESTE S/A

2.3.1 Fatores motivacionais e expectativas

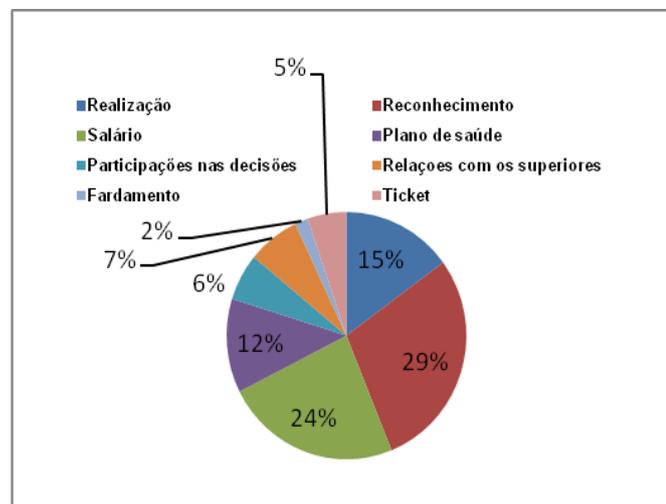


Figura 02 - Fatores motivacionais identificados na empresa

Fonte: Dados de Pesquisa

Para Bergamini (1996), a motivação humana, caracteriza-se por um conjunto de fatores existentes onde torna um indivíduo motivado. Na organização pesquisada foram encontrados como fatores motivacionais: reconhecimento 29%, realização 15% e Salário 24%, percebe-se assim, um clima organizacional desfavorável. (FIGURA 2)

A) Quanto à remuneração

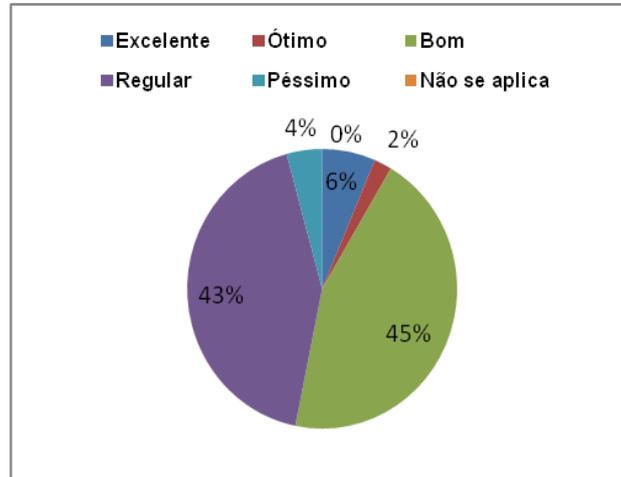


Figura 03 - Fatores motivacionais na teoria de Maslow

Fonte: Dados de Pesquisa

Observa-se que praticamente não existem diferenças sensíveis de opinião dos empregados, com relação ao estímulo salarial. Notou-se que a diferença entre regular e bom é de 2%. (FIGURA 3)

B) Quanto à estrutura salarial com cargos e salário

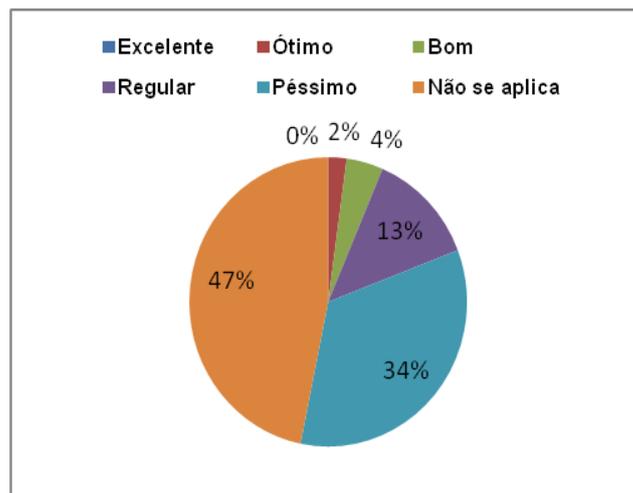


Figura 04 - Fatores motivacionais na teoria de Maslow

Fonte: Dados de Pesquisa

O estudo mostra que 47% dos colaboradores, colocaram como opinião não existir plano de carreira. (FIGURA 4)

C) Quanto ao crescimento profissional

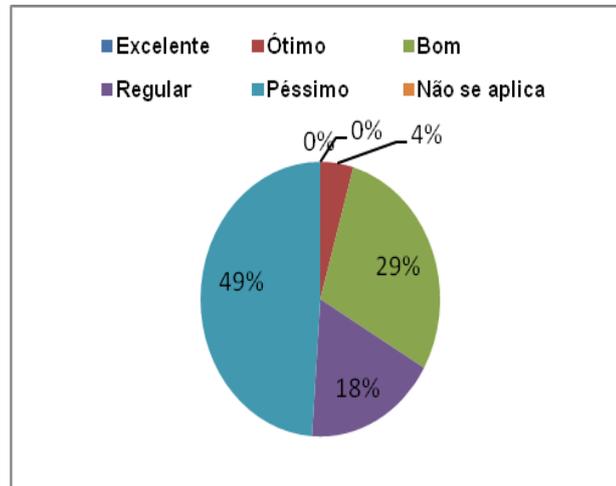


Figura 05 - Fatores motivacionais na teoria de Maslow

Fonte: Dados de Pesquisa

Constata-se que os colaboradores consideram péssima a possibilidade de crescimento na organização chegando a 49 %, dentro deste percentual, onde entre excelente e ótimo somando chega a 4 %.

Na visão de Chiavenato (2004), um dos maiores desafios para o administrador é “motivar as pessoas; fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos; energizá-las e estimulá-las o suficiente para que sejam bem-sucedidas através do seu trabalho na organização”. O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a colaboração irrestrita das pessoas.

Na análise efetuada nota-se que os colaboradores não estão satisfeitos com os fatores analisados no gráfico. (FIGURA 5)

2.3.2 Gestor imediato

A) A forma como são transmitidas as informações sobre as decisões

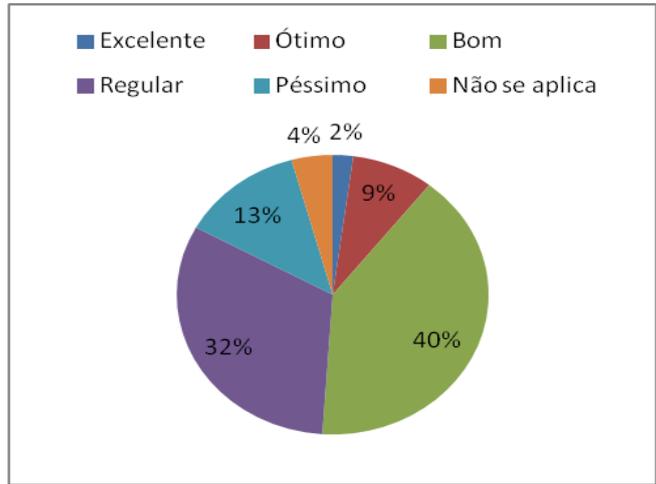


Figura 06 - Fatores motivacionais na teoria de Maslow

Fonte: Dados de Pesquisa

Esses dados revelam que existe pouca relevância por parte dos gestores na hora de transmitir informações sobre as decisões, onde bom chega a 40% e regular a 32%. (FIGURA 6)

B) Reconhecimento recebido quando executa um bom trabalho

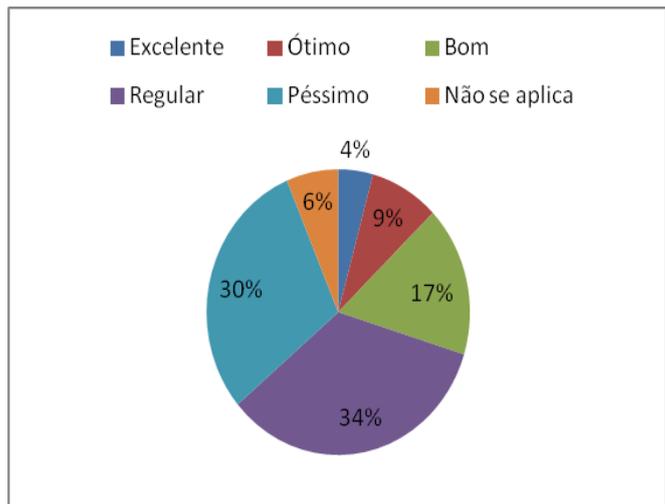


Figura 07 - Fatores motivacionais na teoria de Maslow

Fonte: Dados de Pesquisa

Percebe-se que praticamente não existe reconhecimento, onde com 34% considera regular e 30 % péssimo. (FIGURA 7)

C) Quanto ao nível de motivação pelo gestor

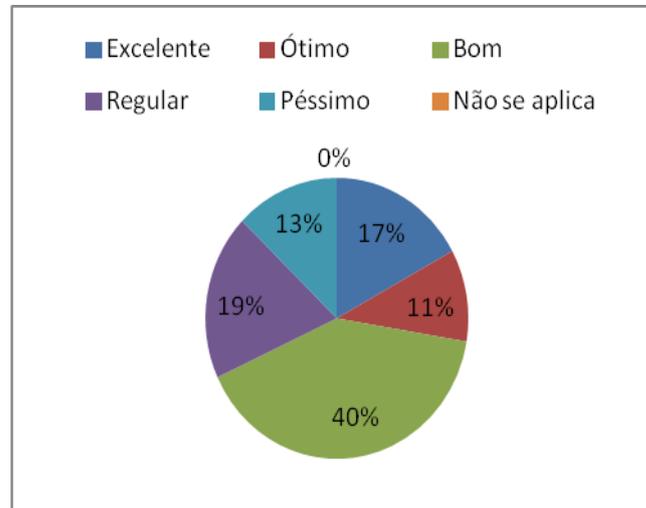


Figura 08 - Fatores motivacionais na teoria de Maslow

Fonte: Dados de Pesquisa

Observa-se que o nível de motivação por parte dos gestores é parcialmente médio, onde bom chega a 40 % e regular a 19 %.

Segundo Maslow, em sua teoria o indivíduo necessita estar saciado em todos os níveis da pirâmide das necessidades, para alcançar uma motivação, e se algum momento um desses níveis não for atendido ele deixara de estar motivado. A motivação dentro das organizações é motivo primordial para garantir o sucesso do relacionamento entre os indivíduos que dela fazem parte, quer seja gestor ou colaboradores. (MAITLAND, 2000).

Diante do exposto, nota-se que na organização escolhida os gestores imediatos não demonstram empatia no ambiente de trabalho. (FIGURA 8)

2.3.3 Quanto à saúde e segurança

A) Nível de satisfação em fazer parte do quadro de funcionários da empresa

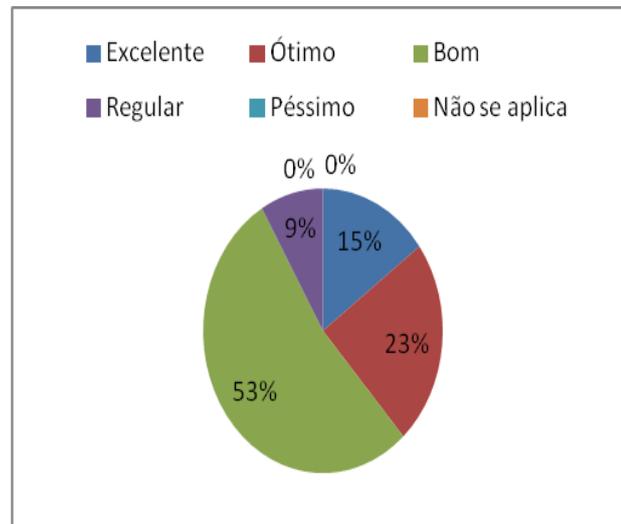


Figura 09 - Fatores higiênicos de Herzberg

Fonte: Dados de Pesquisa

Aponta-se uma satisfação dos empregados em fazer parte do quadro da organização, pois com 53 % da amostra considera bom e com 23 % ótimo. (FIGURA 9)

B) Benefícios oferecidos pela organização (Plano de saúde, vale-transporte, alimentação, plano odontológico)

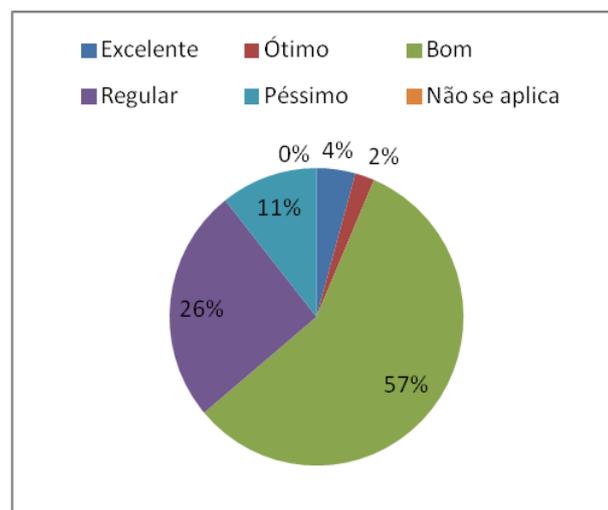


Figura 10 – Fatores higiênicos de Herzberg

Fonte: Dados de Pesquisa

Constata-se neste gráfico, que os colaboradores não demonstram estar satisfeitos, onde excelente chega a 4 % e ótimo a apenas 2 %. (FIGURA 10)

4 CONCLUSÃO

Diante do exposto, a motivação precisa ser estimulada pelos colaboradores, por meio de estratégias motivacionais, para que almeje a satisfação no seu ambiente de trabalho. As organizações devem medir o grau de percepção dos seus colaboradores periodicamente para identificar o nível de motivação dos mesmos.

No entanto, a pesquisa revelou que não foi encontrada até o momento, nenhuma evidência de monitoramento da motivação na organização. Diante disso, foi elaborado e aplicado um processo de monitoramento coletando as seguintes informações:

No resultado estatístico das respostas nos questionários da amostra de todo corpo funcional da L.R. Nordeste S/A, notou-se que os fatores motivacionais que tiveram mais relevância foram: com 29% o reconhecimento, indicando uma preocupação com a necessidade do ego (estima) e 15% de realização. Ambas são necessidades sociais, as quais demonstram um grau de motivação dos colaboradores não satisfatório.

Nota-se que não existe uma estrutura salarial com cargos e salários, demonstrando uma insatisfação moderada entre os colaboradores.

Quando se fala no quesito saúde-segurança foi identificado que os colaboradores se sentem satisfeitos em fazer parte do quadro de colaboradores, porém não estão satisfeitos com os benefícios oferecidos.

Já no relacionamento interpessoal entre gestor e colaborador, identificou-se, em todos os setores analisados, um grau de motivação baixo.

Diante da situação analisada, conclui-se que os colaboradores não se encontram motivados. A recomendação é propor a elaboração de um programa de reconhecimento, um plano de cargos e salários, ampliação dos benefícios, já no relacionamento interpessoal entre gestor-colaborador, a proposta é que haja mais dinâmicas de grupos, para que venha melhorar a comunicação, percepção, reconhecimento e empatia, estreitando assim relacionamento entre estes.

Com isso, motivando os colaboradores, garante-se a satisfação de ambas as partes, obtendo-se a eficiência e a eficácia, perpetuando o sucesso da organização.

MOTIVATION IN ORGANIZATIONS : A CASE STUDY IN THE COMPANY L.R. NORTHEAST S/A

ABSTRACT

This study aims to analyze the process of identifying the motivation of company employees L.R. Nordeste S / A and the actions for the improvement of motivational strategies, through a case study, which was carried out a mapping to identify your weaknesses, expectations and aspirations in search of an understanding of its internal relations and a survey their needs. With the increasing competitiveness of today, it is extremely necessary for companies to maintain the motivation index of its employees the highest possible through people management, so that this value pass to one of its outcome indicators. In this way, companies seeking success and excellence must present and its organizational culture and add an important new component in its strategy and organizational structure, managing the variables that support the positive organizational climate, working on issues that influence and affect motivation, interest, involvement, participation and employee performance. Thus, through this research it was possible to understand the positive and negative aspects that impact on organizational climate, as the table found in the studied organization has not shown a satisfactory result as the motivation of its employees. Therefore, the proposal presented here provides improvements through action plans in order to increase motivation and satisfaction and thus productivity of the company.

Keywords: Organizational Cultura.Clima. People management. Motivation and Satisfaction.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

_____. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 2ª Reimpressão.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2003.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas**. tradução Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Giorgio Cappelli. São Paulo: Nobel, 2000.

MOTTA, Paulo Roberto, **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 13. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. 3ª Reimpressão.

PORTAL RH Clima Organizacional. 2012. Disponível em:
http://www.rhportal.com.br/artigos/index.php?idc_cad=cjh8hedkz . Acesso em: 20 ago.2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.