

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE SERGIPE – FANESE –
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E EXTENSÃO - NPGE.

MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL E INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL III

Amorildo Gonzaga de Souza Filho

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO COMO BASE DA INTELIGÊNCIA
ORGANIZACIONAL E COMPETITIVA**

Trabalho solicitado apresentado de acordo com os
critérios de conclusão do Curso de Pós-Graduação
em MBA em Gestão Empresarial e Inteligência
Organizacional III.

Aracaju

2013

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO COMO BASE DA INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL E COMPETITIVA

Amorildo Gonzaga de Souza Filho*

RESUMO

Temos, aqui, uma análise sintética das principais teorias da atualidade sobre a motivação no trabalho, com um olhar voltado aos benefícios desse fator para a competitividade das organizações mediante a mobilização de esforços das pessoas e seus envolvimento em projetos significativos, do ponto de vista individual e produtivo, nos seus aspectos social e econômico. O tema é alvo de grande interesse da classe empresarial pela sua relevância na obtenção de Resultados e Metas. Sua abrangência merece estudos e questionamentos quanto à existência de um clima de trabalho estimulador à criatividade, capaz de promover o desenvolvimento e a satisfação dos indivíduos nos desempenhos de suas funções organizacionais. O interesse acadêmico dessa temática, por sua vez, consiste na demanda do esclarecimento dessas questões contemporâneas da administração. Enfim, propomos uma reflexão sobre o aperfeiçoamento das relações interpessoais no contexto empresarial.

Palavras-chave: Motivação, Inteligência Organizacional, Inteligência Competitiva.

* Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade de Ciências Humanas – ESUDA, Recife/PE, Pós Graduando em Gestão Empresarial pela FANESE, exercendo função de Chefe Administrativo em Empresa Multinacional. Contato: amorildosouza@hotmail.com

ABSTRACT, RESUMEN OU RÉSUMÉ

We have here a summary review of the main theories about the motivation of the present work , a look back to the benefits of this factor for the competitiveness of organizations by mobilizing efforts of people and their involvement in significant projects , from the individual point of view and productive in their social and economic aspects . The topic is of great interest to the business class due to their importance in achieving results and targets . Its scope deserves studies and questionings as to the existence of a work climate stimulating creativity , able to promote the development and the satisfaction of individuals in the performance of their organizational functions . The academic interest in this subject , in turn , is to demand clarification of these contemporary issues of administration. Finally , we propose a reflection on the improvement of interpersonal relationships in a business context .

Keywords : Motivation , Organizational Intelligence , Competitive Intelligence .

1. INTRODUÇÃO

Já sabemos pelos diversos estudos do campo da psicologia que o sentimento é fator das decisões das pessoas, sendo impossível afirmar as ações humanas como inteiramente racionais ou mensuráveis pela lógica do pensamento isento, claro e distinto. Mais que isto, as ações e decisões humanas trazem no seu sentido a marca dos interesses ou motivações e posicionamento existenciais o que reflete, também, no mundo dos negócios pelo conflito ou entendimento. Todo indivíduo, portanto, é movido pelos sentimentos e, por isso, a percepção do mundo exterior influencia cada pessoa em seu modo de ser e agir.

A motivação é um processo que provoca no indivíduo a vontade e o interesse de realizar atividades em conjunto, no ambiente de trabalho. Ela trás consigo o potencial de mudar a atitude das pessoas, através do estímulo, para uma nova postura de persistência frente aos desafios. Seu campo de atuação é o interior, a mente e o coração, que impulsionados por essa força interna começam a atuar em harmonia com a razão, a emoção e a força física. Conforme observado, ela faz com

que todo o organismo passe a agir de forma plena na execução dos projetos, utilizando os recursos intelectuais, emocionais e físicos que dispõe.

O fenômeno da motivação é muito complexo do ponto de vista individual, isto porque, as expectativas se alternam de pessoa para pessoa. O estado de felicidade faz com que o indivíduo passe a enxergar o mundo com um olhar diferente, com entusiasmo e com vontade de participar dos processos. Vivenciando um bom estado de espírito o funcionário será capaz de acreditar firmemente nos projetos traçados pela empresa, e envolvido pelos mesmos objetivos, não medirá esforços para contribuir com empenho e determinação na realização das tarefas necessárias.

Sabedores de que esta temática contribui para novos olhares das atuações das pessoas, como recursos humanos no interior das empresas, este artigo pretende discutir sobre as possibilidades de maior e melhor produtividade do trabalho, mediante investimentos na qualidade de vida. Propomos uma revisão desse campo, de acordo com a Teoria das Necessidades de Maslow e a Teoria da Higiene motivação de Herzberg, destacando tópicos relevantes à compreensão das possibilidades de inovação das práticas empresariais no contexto contemporâneo.

2. A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO COMO QUESTÃO À ADMINISTRAÇÃO CONTEMPORÂNEA

A motivação tem sido objeto de estudo no campo da Psicologia, e ao mesmo tempo um grande desafio para a Gestão Organizacional. As pesquisas realizadas buscam ao mesmo tempo entender e esclarecer essa força que leva pessoas a agirem com determinação de conquistar objetivos existencialmente traçados. Ao contrário disto, não pode haver motivação quando alguém apenas executa tarefas sem a existência dessa força interior ou estímulo ao emprego de energia corporal, em suas múltiplas dimensões, numa atividade laboral que se tornou meta. A motivação nasce da vontade própria do indivíduo e se expressa como esforço por alcançar um objetivo para suprir uma necessidade. A motivação é algo que existe dentro de cada pessoa e que através das necessidades humanas é colocada em ação. As necessidades são individuais, assim com os desejos e aspirações que influenciam e impulsionam os pensamentos e atitudes do comportamento de cada indivíduo. A influência vem dos fatores biológicos e psicológicos da própria personalidade, e também da experiência adquirida ao longo da existência.

O interesse pela redução do stress, e de hábitos prejudiciais ao bom relacionamento no ambiente de trabalho incorre em demanda de caminhos que permitam às pessoas encontrarem aquilo que lhe faz bem e produzindo descontração, inspiração e alegria, possam inovar, equilibrando as dimensões interiores e exteriores das relações interpessoais nos ambientes de trabalho. Representam, ainda, estas noções, recomendações às empresas no sentido de promoverem projetos que proporcionem novas oportunidades de crescimento mediante o trabalho colaborativo e ações de reconhecimento ou valorização das iniciativas individuais motivadas. Tornou-se demanda empresarial, pensar de forma abrangente sobre o bem estar do colaborador tanto no ambiente interno, quanto no ambiente externo ao trabalho, visando uma otimização dos desempenhos como Capital humano potencial. Ações devem ser desenvolvidas para assegurar o descanso, proporcionar momentos de lazer e possibilitar o trabalho em estruturas adequadas e formas prazerosas. Essas são algumas ações que traduzem o sentido de qualidade de vida ao trabalhador e que, por sua vez, apontam para a demanda de valorização da motivação para produzir.

2.1. TEORIA DA HERARQUIA SEGUNDO MASLOW

Alguns autores merecem destaque pela valiosa contribuição de sua Teoria nesse campo de estudo. Dentre estes, destaca-se Abraham Harold Maslow (1908 – 1970), que desenvolveu a Teoria da Hierarquia de Necessidades. Seu trabalho contribuiu para um avanço considerável no entendimento dessa temática, a partir da identificação e classificação de cada Necessidade numa Escala Ascendente de Hierarquia, representada em forma de pirâmide. A essência do seu trabalho prioriza o ser humano na sua totalidade, com ênfase aos aspectos biológicos, psicológicos e sociais. Essa ideia fica muito clara em sua afirmação destinada a muitos profissionais, em especial aos Gestores da Área Administrativa. Afirma:

Quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento.

(MASLOW,1954)

Vejamos, então, o detalhamento a seguir:



Fig. 01. Disponível na Internet via: <https://www.google.com.br/search?> 24/10/2013

- 1) **Necessidades Fisiológicas:** Representa os itens básicos e fisiológicos de preservação da sobrevivência humana, como por exemplo: a alimentação, o descanso, a moradia, o vestuário, o transporte, a relação sexual, etc.
- 2) **Necessidade de Segurança:** Este segundo nível de Necessidades, surge em sequência das prioridades básicas, quando são supridas ao menos parcialmente, como item de defesa contra os perigos e ameaças ainda que real ou imaginário, como as doenças, a violência, o desemprego, etc.
- 3) **Necessidades Sociais:** Este terceiro nível de Necessidades, é decorrente dos relacionamentos em sociedade, que são despertados a partir da satisfação dos itens anteriores. São estes: amor, amizade, afeto, respeito, compreensão, aceitação, etc.
- 4) **Necessidade de Auto Estima:** Este quarto nível de Necessidades, é composto pelos itens da própria personalidade, ou seja, a forma com a pessoa se vê e se avalia perante a sociedade. Para melhorar sua auto-estima surge a necessidade de aprovação social, de prestígio, reconhecimento e consideração, etc.
- 5) **Necessidade de Auto Realização:** Este quinto nível de Necessidades está no topo da pirâmide, representando o estado de satisfação do indivíduo consigo próprio, reconhecendo tudo aquilo que conquistou e que ainda é capaz de fazer. É um olhar

introspectivo voltado para o seu “eu” expressando os impulsos do seu desejo de querer fazer mais, de acordo com o seu potencial, manifestando autonomia, independência, competência e autocontrole.

A Teoria de Maslow partiu do pressuposto de que, na medida em que as necessidades da base vão sendo satisfeitas, as outras de nível superior naturalmente são estimuladas pelo interesse. Esse processo altera o comportamento do indivíduo que passa a agir de forma motivada na busca da satisfação das demais. O modelo criado por Maslow, no entanto, se mostrou flexível ao reconhecer que em determinados momentos as necessidades do topo tendem a prevalecer, mesmo que as da base ainda não tenham sido satisfeitas plenamente.

Se por um lado, a satisfação das Necessidades elencadas na Teoria de Maslow produz no indivíduo a sensação de bem estar e realização, pessoal e profissional, contrapondo este fato, a incapacidade de satisfazer as Necessidades produz a Frustração. Os efeitos da Frustração no ambiente organizacional podem ser percebidos através do comportamento dos colaboradores, ao manifestarem estado de desânimo, comportamento agressivo pela ira ou hostilidade, e aparente apatia frente aos desafios em que são confrontados.

Apesar de não integrar a Hierarquia das Necessidades da Teoria de Maslow, é oportuno refletir sobre as Necessidades Espirituais com parte importante na formação do caráter do ser humano. Não são apenas os aspectos biológicos, psicológicos e sociais que exercem papel relevante na totalidade dos indivíduos, mas também os aspectos espirituais atuam como fonte de inspiração e estímulo para a motivação, contribuindo na construção de projetos individuais.

Existem qualidades nobres que precisam ser desenvolvidas por cada indivíduo que deseja viver uma vida de equilíbrio permanente. Essas qualidades funcionam como uma fonte permanente de motivação para a vida, e refletem a consciência dos propósitos para sua existência. O contentamento espiritual faz a pessoa enxergar em seu trabalho uma oportunidade para exercitar a paciência, a generosidade, a cooperação, a honestidade, a justiça, e outras virtudes que produzem aproximação entre as pessoas e um sentido maior para a vida. Para entender as razões pelas quais vive e trabalha cada indivíduo precisará ter motivação para a vida, pois só assim conseguirá ter motivação para o trabalho. A

recompensa pelo reconhecimento das pessoas uma vez beneficiadas em qualquer circunstância, produz uma atmosfera de harmonia e respeito no ambiente de trabalho que não tem preço.

2.2 TEORIA DOS FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS

Frederick Herzberg, por sua vez, procurou identificar em sua Teoria as consequências de determinados tipos de acontecimentos na vida das pessoas. Sua pesquisa abordou um grupo de profissionais, composto por 200 engenheiros e contadores da cidade de Pittsburgh, objetivando determinar quais fatores provocariam naquelas pessoas o sentimento de felicidade e infelicidade no ambiente de trabalho. Sua Teoria ficou definida como Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais.

Os Fatores Higiênicos, ou Extrínsecos, são aqueles que figuram no ambiente externo que rodeia as pessoas na empresa, quais sejam: salários, benefícios sociais, líderes superiores, estrutura física e ambiental de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, o clima das relações entre as pessoas na empresa, os regulamentos internos, etc. O resultado das pesquisas comprovou que quando os Fatores Higiênicos são ótimos, eles contribuem para evitar a insatisfação do trabalhador, e quando ela ocorre, não consegue permanecer em nível elevado por muito tempo. No entanto, se for constatado que esses fatores são péssimos, fatalmente provocarão a insatisfação dos funcionários de forma inevitável.

Já os Fatores Motivacionais, ou Intrínsecos, são aqueles que demandam do desejo de reconhecimento profissional e crescimento pessoal enquanto indivíduo, através das atividades que executam na empresa. Resulta também da relação entre o cargo que exerce e a atividade que desempenha, permanecendo sob total controle do indivíduo. A Teoria concluiu que os Fatores que causam satisfação estão relacionados com a própria tarefa sendo, portanto, de natureza Intrínseca. Já os fatores causadores de insatisfação são de natureza Extrínseca, e estão relacionados diretamente com as condições do ambiente de trabalho e ao próprio salário.

Vale considerar que algumas pessoas “atribuem seus sentimentos de satisfação a seus próprios talentos e os de insatisfação às “forças ocultas”, ao inimigo que está lá fora; logo, satisfação/insatisfação é uma questão de ego”.

3. QUALIDADE DE VIDA COMO FATOR DA COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

A qualidade de vida no trabalho representa o interesse de duas partes. De um lado os trabalhadores reivindicam seus direitos como garantia de satisfação e bem estar, e do outro, as empresas demonstram interesse de produtividade e competitividade, expressas na qualidade de seus bens e serviços. O contexto atual de um mercado globalizado, por sua vez, impondo a conquista de clientelas mediante a qualidade diferenciada dos produtos, demanda às empresas a própria satisfação de seus funcionários e colaboradores num sentido de aplicação da criatividade ou inovação. Antecipando essas demandas compreensivas no campo da Administração, Louis Davis criou o termo Qualidade de Vida no Trabalho (QTV) em 1970, com a preocupação do bem estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas. Destacou-se aí, os aspectos físicos, ambientais e psicológicos do local de trabalho com o reconhecimento de que um ambiente de trabalho favorável oferece maior tranquilidade ao trabalhador na realização de tarefas com precisão e, ao mesmo tempo com satisfação pessoal.

Qualidade de vida no contexto empresarial é a sensação de bem estar do indivíduo que já conseguiu realizar diversas necessidades individuais em sua expectativa de vida, em especial no campo profissional, e que goza de uma condição favorável nos aspectos social e econômico. É, portanto, estratégico às empresas, proporcionar aos seus colaboradores um ambiente de trabalho agradável e com condições favoráveis ao seu desempenho como forma de obtenção de maior produtividade ao seu negócio.

Não é fácil entender a amplitude do que é qualidade de vida, uma vez que as necessidades das pessoas estão distribuídas nos seus aspectos mental, físico, emocional, social e espiritual. Sabendo disto, as Organizações estão investindo esforços no sentido de elevar o nível de satisfação dos seus empregados, através das Políticas de benefícios. É na verdade, mais uma ação estratégica para enfrentar as novas exigências do Mercado, que busca a cada dia, aumentar a competitividade através da produtividade com qualidade.

Entretanto, parece ainda débil a consciência do papel desses fatores – a motivação para o trabalho como resultado imediato de investimentos na qualidade de vida por parte das organizações empresariais. Perdem-se, ainda, oportunidades a essa competitividade pela limitada exploração de uma operação mais eficiente do trabalho – a motivação do trabalhador pela elevação de sua qualidade de vida. Os questionamentos que surgem a partir desta reflexão, nos obrigam à releitura das teorias que tratam dessa questão, buscando a valorização das experiências do cotidiano e sua relação com a informação, como fenômeno ampliado do mundo contemporâneo e demandas de novos olhares e abordagens ao campo da Administração.

É preciso entender as possibilidades de ações exitosas nas gestões em seu duplo aspecto: como sinônimo de decisões gerenciais acertadas nos momentos de suas demandas e, ao mesmo tempo, colaborações convenientes nos contextos de suas ocorrências.

São inúmeros os benefícios que a empresa pode obter a partir da qualidade de vida no trabalho: melhor produtividade, redução nos custos com assistência médica, redução no índice de absenteísmo e *turn over*, redução nos índices de perdas operacionais, menor ocorrência de ações trabalhistas, enfim, fatores que podem contribuir de forma significativa para uma competitividade melhor da organização.

A sobrevivência das empresas frente à competitividade depende cada vez mais da eficiência de sua gestão organizacional em reduzir os custos, através de uma estrutura enxuta, capaz de produzir o máximo, utilizando o mínimo dos recursos necessários. O aumento da produtividade, dependendo em certa medida, da motivação das pessoas, parece apontar demandas de reconhecimento das individualidades ou subjetividades dos processos.

As abordagens recorrentes sobre estratégia competitiva apontam sempre na mesma direção de maior lucratividade para a empresa através dos: planos, políticas, programas e ações que visem a ocupação de posição sempre mais favoráveis frente à concorrência. A estratégia competitiva, portanto, é uma ferramenta capaz de orientar nas decisões empresariais e no combate à concorrência. Contudo, a participação do trabalhador motivado pode tornar-se importante fator de enfrentamento das ameaças representadas pelas ações concorrentes. Em uma

análise de SWOT, cuja criação é atribuída a Kenneth Andrews e Roland Christensen, a motivação do trabalhador poder se considerada como Ponto Forte para o enfrentamento das Ameaças e busca de novas oportunidades no mercado.

Na corrida pela sobrevivência, o desafio das Empresas é saber utilizar bem e de forma adequada seu Capital Humano, zelando por sua motivação, pois só assim produzirão com qualidade e expandirão seus domínios. A qualidade de vida no trabalho, garantindo a existência de uma organização mais humanizada, poderá proporcionar o desenvolvimento econômico e social de uma forma mais abrangente e racional.

4. PRODUTIVIDADE E COMPETITIVIDADE: O DESAFIO DA MUDANÇA

Encontrar novas formas de lidar com as necessidades dos seus colaboradores é demanda que cada vez mais se impõe às empresas, iniciando uma nova era de relacionamentos nos campos da produção e da administração, como reflexos de uma cultura organizacional ressignificada na contemporaneidade.

Embora já existam diversos benefícios garantidos aos trabalhadores, mediante políticas públicas de valorização do trabalho, os aspectos de uma qualidade de vida no trabalho ainda precisam ser pensados como demanda afetiva e urgente, de acordo com uma noção de sustentabilidade da gestão de recursos humanos. A garantia de equilíbrio pessoal aos profissionais colaboradores, especialmente aqueles que, em postos de liderança, dedicam a maior parte do seu tempo aos interesses das organizações empresariais, parece tornar-se uma necessidade especial desse contexto de globalização do mercado e suas exigências de qualidade dos produtos e serviços. Há pesquisas que apontam o excesso de compromissos, viagens de negócios, convenções, atividades em fins de semana e reuniões fora do expediente, entre outros, como fatores do distanciamento familiar que tem fragilizado afetivamente diversos segmentos sociais, contribuindo, a nosso ver, para o aumento da violência social em todas as formas que vimos exacerbar. Será que as empresas não deveriam repensar o modo de lidar com essas questões de tão importante significado social?

Atualmente o índice de rotatividade de pessoal, sendo muito intenso, acaba resultando em custos rescisórios e perda da produtividade com a constante desaceleração do próprio processo produtivo mediante as constantes reposições de funções e treinamentos. Por outro lado existe o problema da corrupção que também provoca perdas econômicas capazes de afetar o próprio resultado operacional. Tudo isso contribui para a instalação de um clima de desânimo e cansaço em executivos que precisam investir muitas horas de seu tempo na busca de soluções aos problemas. Certamente a existência de um clima de trabalho desfavorável não estimula a motivação, porque requer maior empenho de esforços para superar as adversidades. Concordamos com Montgomery e Porter (1998) que afirmam:

O desafio enfrentado pela gerência consiste em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas.

O desafio da mudança consiste para as empresas, numa possibilidade de novos olhares dos processos administrativos que atendam necessidades que de acordo com o pensamento da motivação aplicada ao trabalho atenda às seguintes demandas, conforme a pesquisa de Shari Caudon (1997):

1. Dar aos empregados as informações necessárias para a realização de um bom trabalho;
2. Dar feedback regular aos funcionários;
3. Solicitar ideias aos empregados e envolvê-los em decisões sobre suas funções;
4. Criar canais de comunicação fáceis de usar;
5. Aprender com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva;
6. Aprender quais as atividades desenvolvidas pelos empregados quando dispõem de algum tempo livre;

7. Cumprimentar pessoalmente o funcionário por um trabalho bem-feito;
8. Reconhecer o poder de sua presença física, em sua posição de gerente;
9. Enviar uma mensagem escrita ao empregado, elogiando seu desempenho;
10. Reconhecer publicamente um trabalho bem-feito;
11. Promover reuniões destinadas a comemorar o sucesso do grupo;
12. Dar ao empregado uma tarefa interessante para executar;
13. Verificar se o empregado dispõe das ferramentas para realizar o melhor trabalho;
14. Reconhecer as necessidades pessoais dos funcionários;
15. Usar o desempenho como base para a promoção;
16. Adotar uma política abrangente de promoção dos funcionários;
17. Enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do emprego a longo prazo;
18. Estimular o sentido de comunidade;
19. Remunerar as pessoas de forma competitiva, em função do que elas valem;
20. Dar aos funcionários uma razão financeira para serem excelentes. Isso pode incluir participação nos lucros;
21. Saber repreender na medida certa sem expor aos demais;

O caminho já é de conhecimento geral e pode tornar-se mais amplamente divulgado como procedimento efetivo de novas posturas administrativas voltadas para a estratégia da valorização pessoal como fator de competitividade empresarial, própria das demandas do mercado contemporâneo.

5. CONCLUSÃO

Após refletir sobre a motivação humana no trabalho com enfoque voltado para os impactos sobre a Gestão Organizacional, é possível formular as seguintes considerações:

A motivação é fator indispensável na vida de pessoas que querem atingir padrão de excelência profissional, ao mesmo tempo elemento aglutinador de forças para as organizações atuarem com eficiência e obterem êxito em seus projetos.

A teoria das necessidades de Maslow esclarece que o indivíduo após atingir os níveis mais elevados da hierarquia sentirá motivação, enquanto que a satisfação das necessidades básicas servirá apenas para prevenir a insatisfação. O atendimento dos fatores higiênicos, apesar de necessário, não é suficiente para produzir motivação, pois o indivíduo só se sente realizado quando encontra sentido naquilo que faz.

A compreensão dessa temática pela Gestão Empresarial deve provocar novos olhares sobre as atuações das pessoas como recursos humanos no interior das empresas, e que isto possa oportunizar maior e melhor produtividade no trabalho pela inovação das práticas empresariais no contexto contemporâneo.

REFERÊNCIAS

BUENO, M. **As Teorias da Motivação Humana e sua Contribuição para a Empresa Humanizada**. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC, Ano IV, nº 06, 1º semestre, 2002.

CODA, C B R. **Psicodinâmica da Vida Organizacional Motivação e Liderança**. São Paulo, 2ª ed., 1997.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2ª ed., 2010.

LUCENA, M D S. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo, Atlas, 1999.

VERGARA, S C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo, 2ª ed., 2000.