



Motivação de Equipes no Ambiente de Trabalho

*Cimara de Souza Martins¹; Oriovaldo de Araújo Queiroz²; Vitória da Silveira de Souza Coiro³;
Mariana Emídio Oliveira Ribeiro⁴; Bianca Inez Antonioli⁵*

Resumo: Este artigo fundamenta-se em proporcionar as principais características da motivação no ambiente e trabalho. É admirável entender o que causa motivação nos colaboradores e como a empresa pode motivar a sua equipe, assim como os diversos teóricos que têm dissertado sobre o tema. Entre os assuntos abordou-se desenvolvimento de treinamentos motivacionais para enfrentamentos de desafios no mercado de trabalho. Embasado na pesquisa documental sobre as diversas teorias que envolvem a motivação, foi comentado sobre os desafios enfrentados pelos trabalhadores terceirizados em uma empresa pública, em busca de uma aplicação prática do tema.

Palavras-chave: Motivação, Colaboradores, Organizações.

Motivation of Teams in the Workplace

Abstract: This article is based on describing the main characteristics of motivation in the environment and work. It is admirable to understand what causes motivation in the collaborators and how the company can motivate its team, as well as the various theorists who have been talking about the subject. Among the topics addressed was the development of motivational training to face challenges in the labor market. Based on documentary research on the various theories that involve motivation, it was commented on the challenges faced by outsourced workers in a public company, seeking a practical application of the theme.

Keywords: Motivation, Collaborators, Organizations.

Introdução

Criar um ambiente agradável e motivador para os colaboradores tem sido um grande desafio no atual e competitivo mercado de trabalho. Assim, pode-se perceber que a competição não é mais só dos colaboradores que desejam manter o emprego, mas

¹ Bacharel em Administração e Pós-Graduada em Gestão de Pessoas;

² Bacharel em Direito e Pós-Graduado em Gestão de Pessoas;

³ Bacharel em Administração e Pós-Graduada em Gestão de Pessoas;

⁴ Bacharel em Administração, Pós-Graduada em Gestão Estratégica de Pessoas, Didática do Ensino Superior e EAD. Mestre em Ambiente e Desenvolvimento e Doutoranda no Programa do PPGAD da UNIVATES em Ambiente e Desenvolvimento. mariana_meo@hotmail.com.

⁵ Graduada em Administração pela União das Faculdades de Alta Floresta, MBA em Gestão Estratégica de Negócios e MBA em Didática do Ensino Superior

também dos empregadores que precisam de um quadro de funcionários eficiente e estável.

Com a necessidade de diminuir a rotatividade de colaboradores, fator que eleva o custo e afeta a qualidade dos serviços, as empresas de modo geral, tem passado por transformações no que se refere à gestão de pessoas, percebeu-se a necessidade dos funcionários sentirem-se motivados e comprometidos com a organização. Portanto, através de práticas motivacionais de equipe a empresa poderá obter maior capacidade de produção, ou seja, um colaborador motivado produzirá mais.

No competitivo mercado de trabalho é exigido que as pessoas estejam em constante inovação. E, para que isso ocorra, a empresa deve adotar uma política sempre motivadora, pois é isso que garantirá o melhor desempenho e a garantia de permanência do quadro de funcionários.

E, para manter este quadro desenvolvendo suas funções satisfatoriamente, é imprescindível a motivação, tanto pessoal, como emocional e profissional. É crescente a necessidade de motivação dos funcionários, que precisam ser vistos sob uma nova perspectiva, deve ser motivada a assumirem um papel de colaborador, ser respeitado como um colaborador e não apenas como um funcionário a mais.

A organização onde foi concretizada a apreciação é uma empresa secundária, ou seja, o setor privado, que exerce funções com prestação de serviços de terceirizados, provendo mão de obra para motoristas e serviços gerais, especialmente para órgãos públicos. Com a finalidade de preservar a figura da empresa, carecido ao sigilo das informações, foi utilizado um nome fictício, de agora em diante EXPRESSO LÍDER. Esta empresa tem como missão satisfazer os clientes internos e externos, por meio de atendimento expedito e serviços de qualidade, esquadrihando profissionais motivados e comprometidos. Entre as suas estimas estão o empenho, aprendizagem, disciplina, economicidade, valorização do ser humano, eficiência, presteza, agilidade.

A direção da equipe é feita por um servidor público, e a administração por um colaborador da empresa terceirizada. No lugar onde os colaboradores fornecem os seus serviços à mencionada empresa pública, os mesmos têm relação direta com os servidores públicos, e é nesta relação que surge o problema proposto. Por serem funcionários de uma empresa terceirizada prestando serviços em um órgão público, permanece discriminação por pretexto das diferentes relações de trabalho.

Este artigo tem como objetivo analisar a importância da motivação no ambiente

de trabalho, abordar como as corporações devem se preparar para manter profissionais motivados e identificar como o papel do líder influencia na motivação dos colaboradores. Para isto, a pesquisa de diversos autores e literaturas, bem como a análise do funcionamento e rotina de uma empresa foram primordiais, auxiliando na compreensão do tema escolhido.

Embasamento Teórico

A motivação é um marco empregado para estimular as pessoas a agirem de maneira otimista, com determinação, vontade. De acordo com Chiavenato (2002), a motivação é um tema muito estudado dentro de gestão de pessoas, e mesmo assim permanece sendo de grande importância na rotina das empresas. Muitas empresas arremetem na motivação de seus contribuintes, utilizando programas motivacionais, porém é muito abstruso, pois cada ser humano é excepcional.

Bergamini (1997), diz que a motivação é deliberada como impulso a ação, mostra-se como necessidade ou condicionamento, por tratar-se de estremeção ou necessidade, gerada essencialmente no interno de cada pessoa.

A motivação é capaz de ser vastamente entusiasmada por fontes externas ou pelo próprio trabalho no empreendimento. O gestor deve reconhecer o grau de motivação individual e necessitam ter conhecimento de como retirar do ambiente de trabalho as qualidades externas para acrescentar a satisfação profissional.

Segundo Daft (1999), a motivação faz referência às forças internas e externas de uma pessoa que atentam entusiasmo e persistência a seguir de uma ação. A motivação pode levar os comportamentos que refletem alto desempenho dentro da organização.

Assim, motivo é tudo aquilo que estimula a pessoa agir de decidida forma ou ter alguma conduta, esse impulso ao ato pode ser atraído por dois ambientes: externo e ambiente, o primeiro é o ambiente que está em retrocesso do individuo e o segundo são os processos mentais.

Dessa maneira, não há uma classificação para as motivações, e sim diversidades sendo observados dois amplos tipos de suma importância para as organizações; a motivação intrínseca e a motivação extrínseca.

Para Bergamini (1997, p. 79), a “motivação intrínseca é uma força que se encontra no interior de cada pessoa que pode estar ligada a um desejo, esta força é vista como um impulso que leva os seres vivos à ação”, fazendo assim com que o colaborador busque a esforçar-se no ambiente de trabalho.

Os impulsos são analisados como representantes de diversas formas de comportamento, pelas quais os seres vivos buscam constituir o equilíbrio. Já a motivação extrínseca segundo Bergamini (1997, p. 83):

Vários teóricos se dedicaram ao estudo da motivação extrínseca, porém foram os comportamentalistas que desenvolveram um estudo mais apurado sobre esse tema, defendendo a teoria de que qualquer comportamento pode ser modificado através das técnicas de condicionamento.

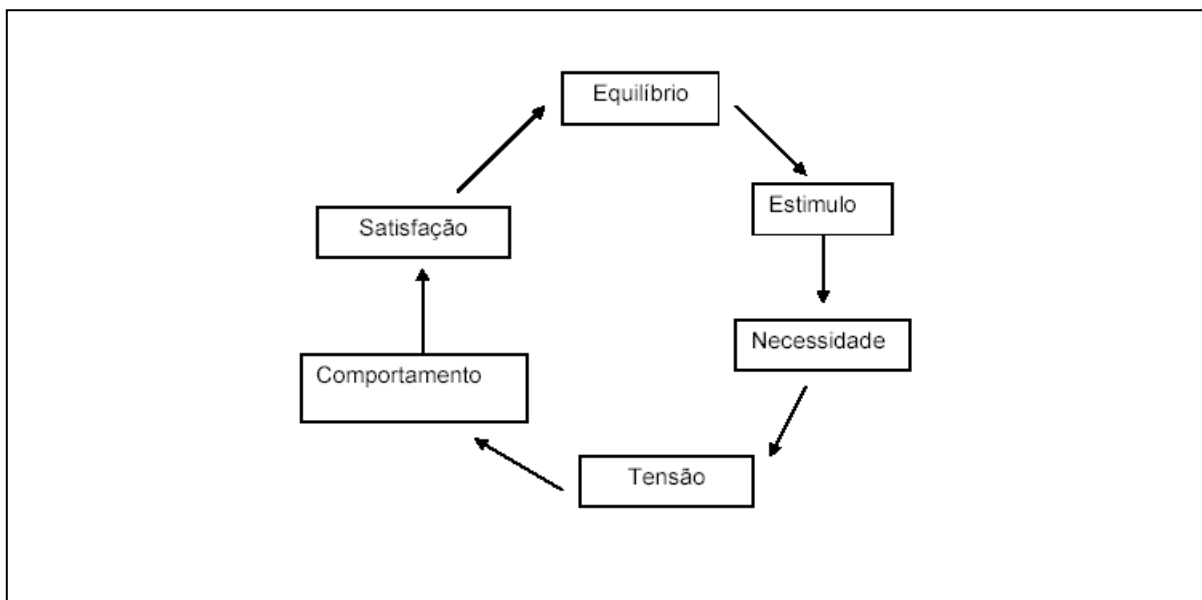
Partindo do pressuposto de que segundo Daft (1999), a conduta humana possa ser planeja, modelada ou modificada por elemento do emprego adequado dos vários tipos de gratificações ou castigos disponíveis no meio ambiente, pode-se perceber que a motivação extrínseca seria este estímulo interno, prosaico que procura uma resposta também positiva, através da transformação de um comportamento inadequado.

Portanto, percebe-se que em termos de desempenho organizacional, o interesse dos colaboradores pelas recompensas externas tem relevante poder para determinar um desempenho satisfatório, como por exemplo, bônus salarial, financiamento de entretenimentos, melhorias na estrutura física da empresa entre outros.

Ciclo Motivacional

O ciclo motivacional principia com a origem de uma necessidade. A necessidade é que provoca o comportamento. Toda vez que nasce uma necessidade, rompe-se o estado de equilíbrio do organismo, gerando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio.

Figura 1 - Ciclo Motivacional



Fonte: Chiavenato (2009)

Segundo Chiavenato (2009, p. 46):

Isso gera no indivíduo um comportamento ou ação, capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará satisfação da necessidade, e por conseguinte, a descarga da tensão provocada por ela.

Quando o organismo satisfaz a necessidade, ele retorna ao estado de equilíbrio se adaptando novamente ao ambiente. Uma vez satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora de comportamento, já que não causa tensão ou desconforto. Para Chiavenato (2009), no ciclo motivacional, nem sempre as necessidades são satisfeitas, às vezes podem ser frustradas, ou ainda podem ser compensadas, quer dizer, a necessidade é transferida para outro objetivo, pessoa ou situação.

No caso de frustração da necessidade, no ciclo motivacional, conforme Chiavenato (2009), quando a tensão provocada pelo surgimento de uma necessidade encontra uma barreira ou um obstáculo, a tensão procura um meio indireto de saída, por via psicológica ou por via fisiológica. Outras vezes ainda, segundo Chiavenato (2003, p. 48):

A necessidade pode ser transferida ou compensada. Isto ocorre quando a satisfação de uma outra necessidade, reduz ou aplaca a intensidade de uma necessidade, que não pode ser satisfeita. É o que acontece quando o motivo de uma promoção para um cargo superior é contornada, por um bom aumento de salário ou por uma nova sala de trabalho.

O grande desafio de obter motivação é acertar o caminho, o estímulo mais eficaz. Caso não seja encontrado gera a frustração.

Motivação dos Colaboradores

A motivação dos colaboradores para o trabalho é uma expressão que sugere uma condição psicológica de disposição ou vontade de atingir uma meta ou realizar uma tarefa. Para Maximiano (1995, p. 318):

Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa em disposição favorável para perseguir a meta ou realizar a tarefa. Estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, que é a motivação propulsora da produção de bens e da prestação de serviços.

Assim, um dos maiores desafios do administrador é motivar as pessoas, fazê-las determinadas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os desígnios propostos. O conhecimento da motivação humana é imprescindível para que o gestor possa realmente contar com a colaboração integral das pessoas.

Segundo Fiorelli (2004, p. 73):

É necessário que haja uma razão para haver motivação. 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 (através de um salário compatível, plano de crescimento, benefícios e, é claro, aliado a um reconhecimento genuíno por parte da empresa que ressalve o seu valor).

Além disso, é indispensável cultivar um clima organizacional, propício para o estabelecimento de boas relações que motivem comunicação, qualidade e produtividade. Habilidades pessoais de superiores devem ser capazes de detectar talentos (bem como aproveitá-los) e estimular a autonomia e criatividade.

Outra prática de motivação da equipe é retornar sempre um feedback, mesmo que for negativo (se não for feito em modo de cobrança) uma resposta sobre os resultados do

grupo sempre é benéfica.

Deste modo, a motivação dentro de uma organização deve ser contínua. Para Maximiano (1995, p. 321):

O gerente deve conhecer o potencial interno de motivação de cada pessoa e deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional, pois quando as pessoas ingressam e permanecem em uma organização, elas passam a desenvolver certas necessidades e expectativas que precisam ser atendidas para que elas percebam que seus esforços e investimentos pessoais produzem retorno significativo e se sintam satisfeitas.

Assim, a motivação precisa ser positivamente estimulada a fim de que possa liberar todo o potencial das pessoas que compõem a organização e, em consequência, maximizar a eficácia de ambas.

O poder da motivação

Todo mundo precisa ser motivado para progredir. Motivação é sair do comodismo e buscar o impossível todos os dias. Há duas classes distintas de fatores que condicionam o comportamento e o grau de satisfação dos funcionários em uma empresa: os fatores higiênicos e motivacionais.

Os fatores higiênicos são as condições físicas de trabalho, os salários, políticas da empresa, estabilidade, benefícios, regulamentos etc. Já os fatores motivacionais dizem respeito ao trabalhador, como seus direitos e deveres dentro da organização, reconhecimento por parte de seus supervisores, auto realização, responsabilidade, entre outros.

Motivação e acordar todos os dias com o pensamento, eu quero, eu posso e eu consigo. É diante de todas as dificuldades manter-se firme e seguir em frente rumo ao alvo.

Há motivações que podem variar como o salário no final do mês, o sucesso dos filhos, trabalhar naquilo que acredita, entre outros. No entanto, o desafio no âmbito empresarial é manter funcionários motivados, sem aumentos de salários elevados.

É fácil de notar que, um funcionário motivado é diferenciado. Ele é proativo, questionador, empoderado, aceita novos desafios e não é de desistir fácil. A maioria dos trabalhadores que se sentem desmotivados são por conta de baixos salários, falta de reconhecimento, falta de conhecimento sobre a empresa e seus processos, acúmulo de tarefas e desapontamento.

Metodologia

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, pois o estudo foi desenvolvido com base em elementos já divulgados sobre o assunto em livros, fornecendo todo o instrumento teórico ao desenvolvimento do tema. O início destina-se a realizar uma contextualização sobre o tema questionado neste esboço, bem como identificar os alicerces para a realização da pesquisa: problema, objetivos, metodologia.

Para Lakatos e Marconi (2001, p. 183), a pesquisa bibliográfica,

“[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]”.

Foi utilizado o procedimento baseado nas experiências dos prestadores de serviços terceirizados em uma empresa pública que enfrentam diversas questões que trazem dificuldades na prestação dos serviços, por causa das diferentes relações de trabalho entre os servidores públicos e os terceirizados.

Buscou-se aplicar os conceitos submergidos na pesquisa bibliográfica, adaptando à realidade da corporação pública onde os colaboradores executam suas funções. Como opção à mudança do quadro atual foi indicada a execução de dois treinamentos e avaliações de atuação das funções adimplidas como forma de medir os resultados. O fato de ser uma empresa pública dificultou bastante as mudanças propostas, tendo em vista sua estrutura ser grande e burocratizada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Iniciou-se identificando o que desmotivava os contribuintes do setor. O início se deu através de reuniões e conversas com os colaboradores, produzindo e obtendo feedbacks mais frequentes, apostando conciliar a motivação com a necessidade de

execução dos trabalhos, propendendo à qualidade.

Após a assimilação das necessidades, montou-se dois treinamentos: um visando à execução dos trabalhos através do programa de qualidade direcionado à execução da função de motorista e serviços gerais, e o segundo treinamento, de ordem motivacional.

O treinamento é um método do qual as pessoas aprendem habilidades e atitudes para o comportamento de seus cargos e adquirem novas competências. É um processo de pequeno prazo, pois visa à concepção e à elaboração das pessoas. E está voltado de modo eminente para o desempenho do cargo, seja o atual, seja um cargo futuro na empresa, ou então para a aquisição de competências desejadas pela organização (CHIAVENATO, 2010)

Treinamento é uma forma de ajudar o contribuinte a tornar-se mais hábil nas funções exercidas, aprimorando sua produtividade no cargo ocupado. Produz mudanças na conduta dos empregados através do alcance de conhecimentos, habilidades e atitudes para atender a necessidade da empresa, auxiliando no seu desenvolvimento.

O treinamento de qualidade enfocou o ambiente da garagem dos caminhões (limpeza e organização), a manutenção dos veículos, a organização de documentos e pastas dos veículos, o valor da direção defensiva, bem como o atendimento aos cidadãos durante os serviços prestados na cidade.

O Programa de qualidade aborda de uma filosofia de trabalho que almeja superar antigos hábitos. O método visa obter um local de trabalho ordenado, limpo e saudável. Pretende, também, garantir o bem-estar das pessoas e sua valorização.

O segundo treinamento foi de ordem motivacional, com o título “Qual é a sua expectativa e você se sente valorizado?” Busca conscientizar os contribuintes da seriedade do trabalho e a prestação de seus serviços na empresa pública, a necessidade de se buscar objetivos cada vez maiores da existência profissional, familiar e individual. Após os treinamentos, o gestor reuniu os dados para monitorar e avaliar as qualidades e as deficiências de cada um no que se refere à função de motorista e serviços gerais. Esta ferramenta ficou a cargo da supervisão, que buscou escutar e redirecionar os esforços nas áreas em que cada agente necessitava de orientação e treinamento, visando ao desenvolvimento dos colaboradores. Item de peso na avaliação é a dirigibilidade dos funcionários nos quesitos: direção defensiva, trato com pessoas da comunidade, e cumprimento correto do horário. Por ser um órgão público, o preenchimento das documentações é um dos itens fundamentais, pois em toda atividade realizada deve

haver a prestação de contas através das documentações. Como terceiro passo, a avaliação, tem-se a manutenção preventiva dos veículos (feita na garagem) e o comportamento dos mesmos com relação ao comprometimento com a função.

Em todos os escritores citados é enfatizada a necessidade de valorizar o ser humano, e que isso acaba resultando a motivação. Apesar dos estilos tomados, e dos esforços aplicados, nem todos os colaboradores foram alcançados pelas mudanças de um ambiente motivador, alguns não tiveram um crescimento expressivo nas avaliações. Esta verificação torna os desafios maiores, que é entender quais os motivos por que alguns foram atingidos e outros não, para que se chegue à maior assertividade possível no desenvolvimento e motivação dos colaboradores.

Uma questão que ficou clara ao longo dos feedbacks e análises foi que os colaboradores terceirizados da empresa EXPRESSO LÍDER se sentiam satisfeitos quanto às obrigações legais da empresa como pagamento de salários, vale-transporte, vale alimentação, diárias, horas extras etc. Tendo em vista o setor de terceirização ser reconhecido por uma má remuneração e relacionamento descompromissado com seus recursos humanos, o fato de os colaboradores considerarem a empresa EXPRESSO LÍDER como cumpridora de suas obrigações e tratá-los com um relacionamento justo foi um facilitador na motivação dos mesmos. Com relação à empresa auxiliar no suprimento de suas necessidades de nível básico, este fato facilitou a busca pela construção de um ambiente de trabalho motivador. Tendo os fatores higiênicos sido supridos, o desafio se faz ao suprimento com relação aos fatores motivacionais de estima.

Considerações Finais

O adequado entendimento acerca da motivação é fundamental hoje em todos os círculos que tratam da cultura organizacional e gestão de pessoas, pois cada vez mais se percebe a influência que os recursos humanos têm dentro das organizações. Muito mais do que sistemas e produtos, a caracterização de uma empresa se dá pelas pessoas que as compõem. As empresas de grande porte, as universidades e os conceituados autores têm empreendido esforços na busca de compreender o que motiva as pessoas a agir e a terem certas atitudes. A pós-modernidade com a tecnologia trouxe consigo uma rapidez

incrível no fluxo de informações, mas as pessoas que as recebem ou as possuem precisam estar motivadas para fazer destas informações o melhor uso possível.

Os contribuintes apresentados neste estudo passam por diversas ocorrências que geraram a desmotivação ao executarem suas atividades, mas a partir do momento em que a gestão aplicou novos instrumentos para que o ambiente de trabalho se tornasse algo agradável, o recinto público se apresentou de forma adequada, trazendo resultados positivos em alguns meses.

Notou-se que alguns dos colaboradores não tiveram o efeito esperado, e concluiu-se que o que desmotiva alguns são questões pessoais, tais como fracasso no trabalho, problemas familiares, doenças, endividamento financeiro e que para estes deve-se procurar estímulos diferentes, para extrair o melhor dos profissionais.

As motivações surgem a partir do suprimento das necessidades, trazendo satisfação, segurança e desafios. O desafio representa o maior fator motivacional, pois nos mostra os limites alcançados em busca de um espaço financeiro entre outros. Tratando-se do almejo por um ambiente motivacional que leve os colaboradores ao crescimento pessoalmente e dentro da organização posteriormente, a postura do líder é fundamental, pois em alguns casos as pessoas estão insatisfeitas com o líder e não com a empresa. Por exemplo, alguém que esteja insatisfeito com seu líder pede para trocar de equipe. Alguém que pede para trocar de equipe porque precisa de desafios maiores e entende que é capaz de alcançá-los foi bem orientado pelo líder para que crescesse e alcançasse voos mais altos.

Gestores motivados, com iniciativa que aplicam ferramentas motivacionais, conseguirão com que sua equipe produza mais, por estar satisfeita pela maneira como todos são tratados, recompensados e considerados dentro do grupo. Sobre o setor onde foi realizada a pesquisa, há uma nova mentalidade sobre um ambiente motivador, onde os colaboradores sintam-se a vontade de expressar-se e inovar. Considerando o método da prática real, foi utilizada nesta pesquisa a coleta de todos os dados pesquisados acerca do conceito de motivação, teorias motivacionais, a importância da motivação e do papel do líder. Concluiu-se que é importante que as empresas adotem a cultura de investir em capital humano, tanto para as vivências pessoais quanto profissionais.

Referências

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos na organização**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elzevier, 2010.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAFT, R.L . **Administração**. São Paulo: JC, 1999.

FIGLIOLI, José Osmir. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

•

Como citar este artigo (Formato ABNT):

MARTINS, Cimara de Souza; QUEIROZ, Oriovaldo de Araújo; COIRO, Vitória da Silveira de Souza; RIBEIRO, Mariana Emídio Oliveira. ANTONIOLI, Bianca Inez. Motivação de Equipes no Ambiente de Trabalho. **Id on Line Rev.Mult. Psic.**, Outubro/2019, vol.13, n.47, p. 453-464. ISSN: 1981-1179.

Recebido: 13/09/2019;

Aceito: 20/09/2019.