



A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NA MOTIVAÇÃO DOS INDIVÍDUOS PARA O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

THE INFLUENCE OF THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT ON THE MOTIVATION OF INDIVIDUALS TO SHARE KNOWLEDGE

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS E ELEMENTO DO COMPORTAMENTO
ORGANIZACIONAL

Vanessa de Oliveira Debiasi, UFSC, Brasil, eng.vanessa25@gmail.com

Ana Maria Benciveni Franzoni, UFSC, Brasil, afranzoni@gmail.com

Resumo

As organizações contemporâneas enfrentam desafios cada vez mais complexos, sendo necessário desenvolver ambientes de trabalho saudáveis e motivadores, a fim de aumentar seu capital intelectual. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é revisar a literatura buscando analisar as influências que o ambiente organizacional pode exercer na motivação dos indivíduos em compartilharem seus conhecimentos. Através da metodologia de revisão de literatura buscou-se identificar lacunas existentes e possíveis conexões que possam auxiliar futuros pesquisadores. A análise demonstrou que o tema precisa ser aprofundado uma vez levantadas as principais teorias referentes à motivação, foi possível identificar os diversos conceitos nas organizações sob a óptica de autores especialistas no tema, compreendendo o papel do ambiente organizacional na motivação dos indivíduos para o compartilhamento de conhecimentos. O trabalho consiste em uma revisão na qual, foi possível concluir a importância que o ambiente exerce na motivação dos trabalhadores e recomendar sugestões de aperfeiçoamento.

Palavras-chave: Compartilhamento do Conhecimento; Motivação; Ambiente organizacional.

Abstract

Contemporary organizations face increasingly complex challenges, and it is necessary to develop healthy and motivating work environments in order to increase their intellectual capital. In this sense, the objective of this study is to review the literature seeking to analyze the influences that the organizational environment can exert on the motivation of individuals to share their knowledge. Through the literature review methodology, we sought to identify existing gaps and possible connections that can help future researchers. The analysis showed that the theme needs to be deepened once the main theories regarding motivation were raised, it was possible to identify the various concepts in organizations from the perspective of authors who are experts in the subject, understanding the role of the organizational environment in motivating individuals to share knowledge. The work consists of a review in which it was possible to conclude the importance that the environment exerts in the motivation of the workers and to recommend suggestions for improvement.

Keywords: Knowledge Sharing; Motivation; Organizational environment.

1. INTRODUÇÃO

Desde a década de 1980, as organizações vêm enfrentando desafios oriundos de um contexto de constantes mudanças, aumento de concorrência e necessidade de obter qualidade nos produtos ou serviços oferecidos (GIL, 2001). Estes desafios trazem consigo demandas que remetem à importância das pessoas como um agente capaz de mudar, criar e transformar recursos em resultados (FRANÇA, 2011). Tal competitividade nos negócios exige alto nível de motivação dos indivíduos e dos grupos, para que seja possível atingir os melhores resultados (GIL, 2001).

Um dos caminhos possíveis é a adoção de estratégias de transferência e socialização do conhecimento como diferenciais para a melhoria da competitividade no mercado empresarial. A transmissão do conhecimento depende essencialmente da predisposição das pessoas em compartilhar de alguma forma aquilo que sabem. Para Souza (2009), o objetivo é fazer do conhecimento um dos mais importantes recursos da organização, e para tal, deve-se estimular ideias práticas que possam ser implementadas.

Conforme afirma Bergamini (1997), a motivação existe dentro das pessoas e se manifesta através das necessidades de cada ser humano, pelas forças internas que influenciam as pessoas, pois cada um possui seus próprios e específicos motivos e necessidades. Portanto, é de grande valia que os gestores estejam atentos às formas de estimular cada funcionário, analisando os benefícios da motivação em relação às tarefas realizadas no seu ambiente de trabalho, respeitando as necessidades individuais de cada um, e assim, aumentando, conseqüentemente, as oportunidades de alcançar os resultados esperados pela empresa e a satisfação dos colaboradores.

Neste sentido, o estudo do ambiente organizacional pode trazer importantes contribuições, ao abordar a compatibilidade entre o processo produtivo, as condições de trabalho e as características humanas, em especial a cultura organizacional, organização do trabalho, estrutura, regras e processos, entre outros (ABRAHÃO et al., 2009).

Frente ao exposto, emerge o problema norteador da presente proposta de pesquisa: Qual a importância do ambiente organizacional na motivação dos indivíduos para o compartilhamento de conhecimentos?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A adequação do ambiente de trabalho às características humanas, evita danos à saúde e segurança dos trabalhadores, contribuindo assim com a melhoria do desempenho do processo e na eliminação das perdas à organização e ao trabalhador (IIDA, 2005). Wisner (1987) define alguns conhecimentos científicos centrados nas pessoas, preocupando-se com a segurança, saúde, conforto e satisfação. Para compreender a abrangência das contribuições do ambiente organizacional é importante conhecer seus domínios de especialização, que são classificados conforme abaixo (INTERNATIONAL ERGONOMICS ASSOCIATION, 2007):

a) Ergonomia Cognitiva: se refere aos processos mentais, tais como percepção, memória, raciocínio, resposta motora, interações entre as pessoas e demais elementos de um sistema. Envolve carga mental de trabalho, tomada de decisão, performance especializada, interação homem-computador, estresse, treinamento, etc.; (INTERNATIONAL ERGONOMICS ASSOCIATION, 2007):

c) Ergonomia Organizacional: refere-se à otimização das estruturas organizacionais, políticas e processos. Envolve o processo de comunicação, projeto de trabalho, trabalho em

grupo, gestão participativa, cultura organizacional, trabalho cooperativo, gestão da qualidade, etc.; (INTERNATIONAL ERGONOMICS ASSOCIATION, 2007):

Neste trabalho o foco se encontra nas questões organizacionais e cognitivas, sendo assim, far-se-á as relações entre a motivação dos colaboradores para o compartilhamento dos conhecimentos e a importância da melhoria nas questões ambientais da organização.

Segundo Iida (2005, p.273), “a monotonia e fadiga estão presentes em todos os trabalhos e, se não podem ser totalmente eliminados, podem ser controlados e substituídos por ambientes mais interessantes e motivadores”. Neste sentido, a preocupação com o ambiente organizacional pretende diminuir estes impactos indesejados no trabalhador, bem como reduzir erros operacionais, por meio da melhoria do ambiente de trabalho (ABRAHÃO et al., 2009). Em outras palavras, o ambiente organizacional está relacionado com a otimização dos sistemas sócio técnicos, incluindo sua estrutura organizacional, políticas e processos, que ocorrem através do compartilhamento dos conhecimentos dos indivíduos.

De acordo com Abrahão et al. (2009), tópicos estudados nesta área incluem trabalho em turnos, programação de trabalho, satisfação no trabalho, teoria motivacional, supervisão, trabalho em equipe, trabalho à distância, ética empresarial, cultura organizacional, organizações em rede e gestão da qualidade.

Desta forma, a busca por estratégias que visem à melhoria da competitividade e a necessidade de atender as necessidades dos clientes, internos e externos, tem feito com que muitas empresas busquem melhorar seu clima organizacional, focando na prática motivacional dos compartilhamentos dos saberes. Com ênfase nestes fatos e novas tendências que se colocam no atual cenário de mercado, faz-se necessário uma análise dos aspectos que realmente são essenciais para que as empresas possam ser ambientes motivadores para seus colaboradores e que incentivem a assumir novos desafios e se comprometerem com os objetivos organizacionais.

2.2 MOTIVAÇÃO DOS INDIVÍDUOS E AS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

A motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo próprio trabalho na empresa. Weinberg e Gould (2008) definem a motivação como sendo a direção, que se refere a um indivíduo buscar, aproximar ou ser atraído a certas situações e a intensidade, que se refere ao esforço que uma pessoa investe em uma determinada situação. A motivação pode ser administrada compreendendo o comportamento interpessoal, as necessidades individuais, e cada pessoa como sendo única. As várias teorias sobre motivação dão embasamento para compreender e identificar quais fatores que motivam as pessoas nas organizações.

No ambiente de trabalho, é imprescindível a motivação dos colaboradores, uma vez que, estando motivados, estarão atentos e disponíveis para realizarem suas funções. Na inexistência disso, no cenário competitivo, as organizações ficam estagnadas e são ultrapassadas pelas demais que vêem a motivação como parte essencial para o desenvolvimento dos colaboradores e, por conseguinte, determinam o progresso financeiro organizacional.

Teoria da motivação humana de Maslow

Maslow (apud CHIAVENATO, 1997), propõe que as pessoas assumam o papel de portadoras de desejos, estando principalmente motivados em procurar satisfazer os tipos específicos de necessidades. O autor propôs em 1954 sua teoria, em que as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e que exercem influência no comportamento humano. As necessidades mais elevadas não surgem somente à medida que as

baixas vão sendo satisfeitas, mas predominam as mais baixas de acordo com a hierarquia das necessidades.



Figura 1: Hierarquia das necessidades.

Fonte: Chiavenato (1997)

As necessidades fisiológicas constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas como alimentação (fome, sede), de sono e repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor), ou sexual (reprodução da espécie). Também podem ser denominadas biológicas e exigem satisfação cíclica e incessante para garantir a sobrevivência do indivíduo.

Necessidades de segurança, surgem no comportamento humano quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas.

As necessidades sociais são aquelas relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas, surgem quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e as de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. A frustração dessa necessidade conduz geralmente à dificuldade de adaptação social e solidão (MASLOW, 2000).

As necessidades de estima estão relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia. A satisfação destas conduz o sentimento de autoconfiança, de valor, capacidade e utilidade. A sua frustração pode produzir sentimentos de inferioridade, fraqueza, dependência e desamparo. (CHIAVENATO, 1997).

As necessidades de autorrealização levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial, e de se desenvolver continuamente ao longo da vida. As necessidades de autorrealização estão realizadas com a plena realização daquilo que cada pessoa tem em potencial (MASLOW, 2000).

A teoria das necessidades de Maslow é uma importante ferramenta no ambiente organizacional, onde passou a se entender que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas acima de tudo, precisam ser compreendidas, respeitadas e valorizadas. Dessa forma, é importante que os gestores conscientes considerem a hierarquia das necessidades para alcançarem melhores resultados com a gestão e entrega de seus colaboradores.

Teoria dos dois fatores de Herzberg

Segundo Herzberg (apud CHIAVENATO, 1997), a motivação das pessoas depende de dois fatores: os fatores ambientais ou higiênicos são referentes às condições de trabalho, tipo de supervisão, política administrativa, status e prestígio, relações interpessoais, dinheiro e segurança pessoal. Qualquer mudança ou melhoria nesses fatores diminuirá a insatisfação, mas não aumentará a satisfação.

E os fatores motivacionais ou em função, que são reconhecimento, trabalho estimulante, maior responsabilidade, crescimento e desenvolvimento pessoal. Qualquer mudança ou melhoria nesses fatores poderá motivar para um melhor desempenho. Assim, a insatisfação tem maior possibilidade de surgir a partir dos elementos intrínsecos à própria função ou tarefa que o indivíduo estiver executando. Para Herzberg, a estratégia de desenvolvimento organizacional mais adequada é a reorganização que ele denomina “enriquecimento de tarefas” e consiste basicamente em aumentar a responsabilidade do cargo adicional tarefas gradativamente mais elevadas e definidas. (CHIAVENATO, 1997).

Portanto, os fatores higiênicos são necessários, mas não são suficientes para promover a motivação. A melhoria destes servirá para combater qualquer empecilho que possa afetar a formação de atitudes positivas, enquanto os fatores motivacionais estão diretamente ligados à realização do trabalho, e é aí que as pessoas precisam encontrar a forma de desenvolver sua criatividade, capacidade, responsabilidade, serem independentes e livres. Assim, é no desenvolver das suas tarefas que as pessoas serão motivadas.

Teoria “X” e “Y” de McGregor

A necessidade de a organização adotar uma filosofia positiva junto aos seus empregados foi despertada por um americano denominado Douglas McGregor, que classificou a ideologia administrativa em dois grupos: a teoria X e a teoria Y, onde retrata posições filosóficas sobre o ser humano de maneira geral. Os pressupostos desta teoria estão apresentados na figura a seguir.

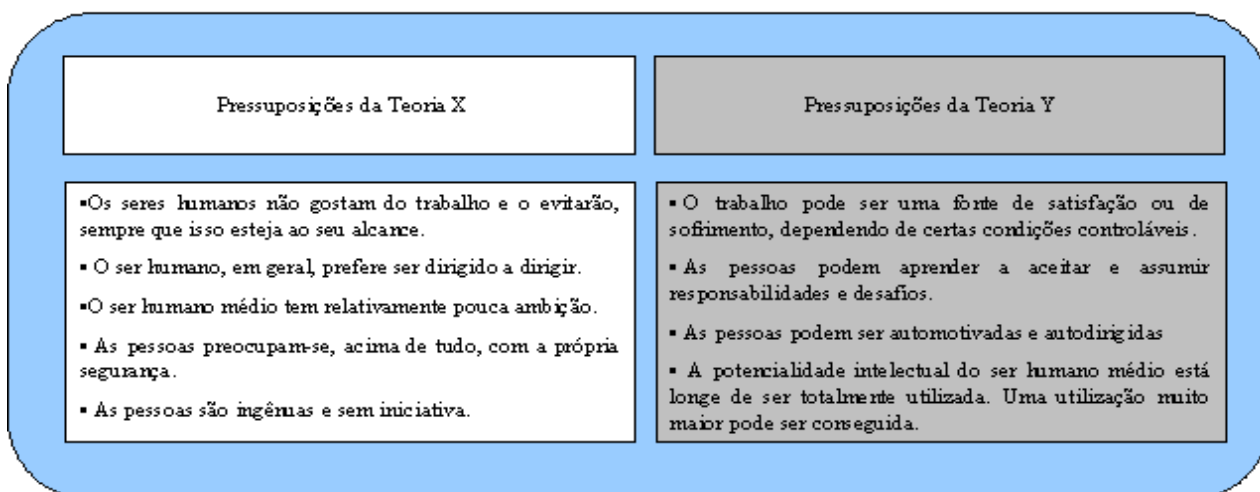


Figura 2: Pressupostos da teoria X e Y.

Fonte: GIL (2001).

Diante desta concepção, entende-se que os gestores precisam estar preparados para administrar, ou melhor, liderar estes dois tipos de grupos. A liderança é um processo de influência que envolve a determinação dos objetivos do grupo, a motivação e direcionamento da tarefa para o alcance das metas e a criação e manutenção da cultura do grupo (BURNS, 1978; YUKL, 1989).

Estudos anteriores indicam que a liderança pode ser fator de indução para melhorar a transferência dos conhecimentos (HUGHES; LEE; TIAN; NEWMAN; LEGOOD, 2018). Desta forma, a liderança ocupa a posição central no processo coletivo, impactando na influência e a persuasão em busca de resultados de compartilhamentos (BASS, 1990).

Segundo Burns (1978), a liderança transacional se baseia na base da transação, no dar e receber, enquanto a liderança transformacional busca motivar os membros da equipe e aproveitar todo o seu potencial para atingir um objetivo mais elevado, por meio do carisma, da inspiração, ou seja, de estímulos psicológicos. Acredita-se que a melhor forma de liderança seja a situacional e pragmática, onde os indicadores do ambiente e as características das pessoas é que determinam que caminho seguir para adquirir resultados grandiosos.

Teoria das necessidades de McClelland

McClelland foi o grande mentor desta teoria, embora trate as necessidades como de origem biológica, não as considerando pela perspectiva de hierarquia. Nesta teoria, foram diagnosticados três tipos de necessidades: de realização, de afiliação e de poder. Estas necessidades se inter-relacionam e apresentam-se em níveis variados de intensidade nas pessoas. (VERGARA, 2000). Para Hampton (1983), McClelland define as necessidades da seguinte forma:

Necessidade de realização - quando esta necessidade é particularmente forte numa pessoa, manifesta-se frequentemente numa intensa preocupação em estabelecer metas profissionais difíceis e consiste em perseguir essas metas com o intuito de desempenhá-las e ser reconhecido pelo sucesso.

Necessidade de afiliação - esta relata o envolvimento das pessoas umas com as outras levando em consideração os seus sentimentos. Voltada para a organização, esta necessidade faz com que as pessoas se respeitem mais, independente dos setores que atuam, ou seja, procuram em particular dar-se bem com os outros e apreciam a companhia, com o propósito de serem mais eficazes no alcance dos resultados de suas tarefas.

Necessidade de poder - considerada “a meta da motivação do poder” é “sentir-se poderoso”. As pessoas o conseguem de várias formas, como: tendo influência sobre os outros, influenciando, colecionando símbolos de prestígio, fortalecendo-se, tornando-se mais atraente, enfim, procuram sentir-se dominante.

Segundo Zanelli (2004), quando a necessidade de realização prepondera, a pessoa evidencia alta motivação para autorrealização na busca de sua autonomia, assumindo, inclusive, desafios realísticos no trabalho, com o propósito de alcançar seu sucesso pessoal. Quando a necessidade mais forte é da afiliação, a pessoa centra sua atenção na manutenção de seus relacionamentos interpessoais, muitas vezes esquecendo-se de seus interesses individuais, pois neste caso, o que verdadeiramente conta é estar mais próximo do outro e ser aceito por ele. Quando a necessidade de poder é a que está mais desenvolvida, a pessoa se sente motivada para o desejo de influenciar, reorientar e mudar as atitudes e as condutas alheias. Estes motivos têm relação íntima com a resolução de problemas. Sendo assim, quando o indivíduo obtém sucesso utilizando-se de determinado meio (motivo), tenderá a repeti-lo para a solução de outros problemas, o que caracteriza o estilo da pessoa.

2.3 IMPORTÂNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NA MOTIVAÇÃO

O ambiente é um fator determinante tanto para a motivação quanto para o conhecimento (BLOCK; FISCH; VAN PRAAG, 2016). De fato, estudos de Amabile e Gryskiewicz (1989), Scott e Bruce (1994) e Subramaniam (2012) ofereceram evidências empíricas sobre os efeitos do clima no comportamento individual.

A prática motivacional é uma ferramenta que pode ser utilizada para proporcionar melhorias em qualquer das dimensões do clima organizacional, fornecendo suportes que contribuem com a organização na redução dos receios, melhorando os desejos do indivíduo e a sua autoestima. Neste nível, o clima organizacional, por exemplo, é uma interpretação

cognitiva de uma situação organizacional que foi chamada de clima psicológico (JAMES et al., 1990).

Na prática da motivação através das melhorias no ambiente organizacional, o envolvimento das pessoas é fundamental para que o compartilhamento dos conhecimentos traga sucesso à organização. Além da liderança e dos aspectos contextuais, características personalíssimas dos indivíduos podem exercer influência no compartilhamento de conhecimentos.

Nesta perspectiva, as pessoas respondem principalmente à representação cognitiva dos ambientes, e não ao ambiente em si. O clima representa os sinais que os indivíduos recebem em relação às expectativas organizacionais quanto ao comportamento e aos resultados potenciais do comportamento (JAMES et al., 1990). Assim, espera-se que a liderança possa se relacionar com o comportamento motivador por meio de sua influência na forma como os indivíduos percebem o clima.

A percepção de um indivíduo sobre o clima psicológico em seu local de trabalho está fortemente influenciada por seus colegas de trabalho e líderes (ASHFORTH, 1985; GLICK, 1988; SCHNEIDER; REICHERS, 1983). Dessa maneira, os membros da equipe com um relacionamento de alta qualidade com seus líderes perceberão que sua organização oferece maior autonomia e apoio em comparação com aqueles que têm um relacionamento de baixa qualidade (KOZLOWSKI; DOHERTY, 1989).

Outro fator importante é o comprometimento, descrito como o vínculo do indivíduo com a organização da qual faz parte (TOMAZZONI et al., 2020). Meyer e Allen (1991) definem o comprometimento como a identificação e o envolvimento com a equipe. Além disso, o fornecimento adequado de recursos como equipamentos, instalações e tempo são críticos para a motivação e o fornecimento de tais recursos é outra manifestação do suporte organizacional para o compartilhamento de conhecimento (SUBRAMANIAN, 2012). Sendo assim, a disponibilização de recursos é determinante do comportamento individual, e havendo suporte empírico para o efeito do clima no comportamento, é possível prever que o grau em que os indivíduos percebem um clima organizacional como favorável ao compartilhamento dos saberes afetará o comportamento individual.

Neste trabalho propõe-se uma reflexão acerca dos aspectos envolvidos na aplicação da motivação, como forma de facilitar o compartilhamento dos conhecimentos e saberes dos indivíduos, e assim, aumentar a qualidade de vida no trabalho, esta sinergia contribui para o bem-estar dos trabalhadores e para o desempenho global da empresa.

2.4 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

O compartilhamento do conhecimento promove a ligação entre o conhecimento individual (tácito) e o conhecimento coletivo ou organizacional (Hendriks, 1999). Quando os conhecimentos são compartilhados, são otimizados os recursos, uma vez que compartilhar aquilo que já se tem domínio poupa os dispêndios da organização (Tonet & Paz, 2006). Além disso, reforça a confiança, o capital social, a moral e a cultura, independente do imperativo do negócio (Stewart, 2002).

Os motivadores e ambientes organizacionais são mencionados em diversas pesquisas como fatores essenciais que influenciam no processo de compartilhamento do conhecimento (CHEDID et al., 2019; DOROW, 2017; GOVENDER; R. PERUMAL; S. PERUMAL, 2018; IPE, 2003; RADOS, 2018; SORDI et al., 2017; TANGARAJA et al., 2015; TRZECIAK; VALENTIM, 2018).

Neste sentido, o compartilhar vai muito além de apenas fornecer conhecimentos, pois promove a criação de novos conhecimentos, favorece a socialização e o desenvolvimento organizacional, uma vez que a capacidade de produzir conhecimentos, a partir do compartilhamento, facilita o processo de aprendizagem e aperfeiçoa a capacidade estratégica, atingindo melhores resultados (Freire, Furlan, & Silveira, 2018).

Dorow (2017) identifica que para a compreensão do compartilhamento do conhecimento, faz-se necessário compreender quais são os fatores motivacionais que estão diretamente relacionados com esse processo. Alves & Barbosa (2010) destacam que as principais influências para o compartilhamento dentro das organizações estão relacionadas à cultura organizacional, à motivação pessoal, à confiança e reciprocidade, aos mecanismos de compartilhamento da informação, ao poder e ao status e às premiações ou sistemas de recompensa.

A cultura organizacional pode ser vista como reflexo de valores, experiências, normas e práticas, em geral estruturadas pelos princípios organizacionais (Robbins, 1999, p. 374). Assim, a cultura organizacional permite que o processo de compartilhamento seja algo envolto em uma perspectiva que parte do institucional para o pessoal e, de forma consequente, em uma percepção de que se trata de elemento natural em meio aos colaboradores.

Ipe (2003) afirma que estes fatores estão todos interligados e embutidos na cultura do ambiente organizacional e, juntos, criam o ambiente ideal para o compartilhamento do conhecimento entre os indivíduos. Alves & Barbosa (2010, p. 7) entendem que “a motivação pode ser considerada como o produto entre as características do indivíduo e da situação – e todas as variáveis – que os envolvem”. Ou seja, a motivação é o elemento base que permite a ação de vontade de compartilhar, evidente que a motivação está necessariamente relacionada a fatores que se interligam, como, por exemplo, a cultura organizacional e os valores que ela representa.

Conforme apresentado, o compartilhamento torna-se um elemento fundamental para que a organização consiga transformar conhecimentos tácitos em explícitos e vice-versa, assim, em conhecimentos organizacionais, possibilitando que a organização possa beneficiar-se de inúmeras formas, seja na melhoria de seus processos, no desenvolvimento inovativo ou até mesmo no seu processo de gestão organizacional.

Quando se inclui oportunidades de compartilhamento do conhecimento na rotina de trabalho, aumenta-se a possibilidade de os indivíduos compartilharem conhecimento. Assim, canais e tempo para o compartilhamento do conhecimento na organização devem ser pensados de acordo com os objetivos organizacionais (MORENO; CAVAZOTTE; DUTRA, 2020). Práticas informais, políticas atuais, manuais de trabalho, sistemas de arquivamento e processos de fluxo de trabalho adequados são fatores que incentivam o compartilhamento do conhecimento na organização (GOVENDER; R. PERUMAL; S. PERUMAL, 2018).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A caracterização do estudo quanto à natureza da pesquisa classifica-se como pesquisa descritiva conclusiva, pois segundo Mattar (2008), um dos propósitos da pesquisa descritiva é descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis, no caso desta pesquisa as variáveis são exatamente a ergonomia e as teorias da motivação.

Quanto à abordagem trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois, de acordo com Roesch (1999), descreve com maior profundidade a complexidade de determinados problemas, assim como analisa a intenção de certas variáveis, compreende e classifica processos dinâmicos vividos por grupos sociais, além de possibilitar o entendimento das particularidades dos indivíduos, utilizando como base o referencial teórico e as metas estabelecidas.

Quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva, pois descreve as características de um processo comparando com a literatura. Este tipo de pesquisa tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Para os procedimentos técnicos será utilizada a pesquisa bibliográfica, pois foi desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros. (VERGARA, 2004). Desta forma serão relacionadas as bases teóricas da ergonomia com aquelas da motivação, buscando identificar pontos de convergências, mostrando-se as contribuições e importância da metodologia ergonômica como forma de motivação no ambiente organizacional.

O instrumento de coleta deste trabalho é essencialmente material bibliográfico e consistirá na combinação da metodologia da ergonomia e de algumas teorias da motivação, o qual permitirá a análise da importância de ambas nas organizações.

E na busca de evidências para esta pesquisa, foram identificados na literatura três estudos de casos que relacionam as teorias da motivação e a metodologia da ergonomia para embasar o resultado da pesquisa.

4. CONTRIBUIÇÕES DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL NA MOTIVAÇÃO DOS INDIVÍDUOS PARA COMPARTILHAREM SEUS CONHECIMENTOS

A análise das condições de trabalho é elemento essencial para o desenvolvimento do compartilhamento dos conhecimentos, conforme Fialho e Santos (1997), é importante avaliar o entorno de um posto de trabalho. Este trabalho tem como base a metodologia ergonômica, a qual contempla cinco etapas de acordo com Dutra (2011): análise da demanda, análise das condições de trabalho, análise das atividades de trabalho, diagnóstico ergonômico e recomendações para as melhorias.

Buscando reunir evidências das contribuições do ambiente organizacional para a motivação no trabalho, serão apresentados a seguir três estudos de casos relacionados à problemática abordada.

Será feita uma avaliação através do levantamento, análise dos dados e considerações que ajudem a comprovar, através dos resultados, o elo entre a ergonomia e as teorias da motivação.

Estudo de caso 1 – Ergonomia Organizacional e Gestão do Conhecimento através da aplicação de Kaizen: esta pesquisa, buscou identificar as contribuições do kaizen, como uma ferramenta da gestão do conhecimento, para o contexto da ergonomia. Desta forma (LUIZ, 2012), procurou determinar as dimensões do clima organizacional, bem como os indicadores destas dimensões e em seguida levantou os benefícios do kaizen, como ferramenta da gestão do conhecimento, tanto para a organização como para os colaboradores.

Foram avaliados indicadores quanto às condições organizacionais de trabalho, como: relacionamento no trabalho, dinamismo, reconhecimento, treinamentos, política de valorização, enriquecimento do trabalho, trabalho em grupo, liberdade, autonomia e crescimento profissional. Como visto anteriormente, esses fatores contribuem para as teorias da motivação, pois são determinados como agentes motivacionais.

Os resultados obtidos foram bastante satisfatórios para as questões organizacionais relacionadas aos fatores motivacionais. Segundo Luiz (2012), no que se refere ao enriquecimento do trabalho, a respeito de possibilidade de crescimento profissional ficou em médio/alto. As questões autonomia e liberdade para implementar melhorias apontaram satisfação. Esse fato se confirma também na tese de Ferreira (2006), em ambas pesquisas os

trabalhadores relatam que esse sentimento motivador se dá pelo processo produtivo implementado, já que eles têm autonomia, que está diretamente ligada à teoria de Maslow nas necessidades sociais, de estima e de auto realização, e também à Teoria de McClelland, baseada em realização, afiliação e poder.

Para a questão trabalho em grupo, mostraram-se bastante satisfeitos. Esse dado se comprova também no estudo de Ferreira (2006), em que ele aponta a evidência de trabalho em grupo em empresas com características enxutas, focando nas questões de trabalho em grupo, que é um dos fatores motivacionais. Um último ponto, sob aspecto do enriquecimento no trabalho, seria o dinamismo que apresentou posicionamento entre médio e alto. A teoria da motivação de Herzberg salienta a importância da reorganização do “enriquecimento de tarefas”, aumentando as responsabilidades gradativamente.

Quanto ao relacionamento no trabalho, referente ao relacionamento com superiores e colegas, ficaram entre satisfeito e muito satisfeito. Os trabalhadores encontram-se motivados em relação à empresa, na questão treinamento e capacitação para executar as tarefas, reconhecimento pelas soluções encontradas política de valorização da empresa, apontando como satisfeitos. Estes resultados positivos correlacionam um bom desempenho organizacional, podendo ser justificado pela utilização da ergonomia para motivar. Neste ponto podemos perceber a relação com as teorias da motivação (Maslow, Herzberg, McGregor e também de McClelland), pois todas tratam da importância de um bom relacionamento, da afiliação, do reconhecimento, valorização e do auto realização no trabalho.

A aplicação das teorias da motivação reforça a necessidade de se tratar o ambiente organizacional como forma de atingir os objetivos da motivação para a prática laboral. Este estudo permitiu uma análise das relações criadas entre esses fatores e a identificação das possibilidades de ação para a criação ou melhoria das dimensões que afetam a percepção e a satisfação dos colaboradores. Desta forma, verificam-se os benefícios da ergonomia organizacional na motivação dos funcionários, trazendo diversos resultados positivos sob a ótica econômico-financeira e ergonômica.

Estudo de caso 2 – Influência da Ergonomia Organizacional na Motivação dos Funcionários da Área de Saúde: o artigo objetivou analisar como a ergonomia atua na melhoria da motivação de funcionários e na qualidade da prestação de serviços de saúde. Propôs-se a utilização da metodologia Análise Ergonômica do Trabalho - AET para exame das exigências e condições reais da tarefa e das atividades, e análise de alguns aspectos da ergonomia organizacional: ambiente físico, psicossocial, remuneração, jornada de trabalho, organização do trabalho, além do equilíbrio entre pessoas, tecnologias e organização, e da relação com as teorias da motivação.

Segundo Ribeiro, Silva e Medeiros (2005), os estudos realizados sobre a ergonomia organizacional mostraram que é de extrema importância à aplicação dos conceitos e da metodologia AET para verificar o grau de motivação dos funcionários no serviço de saúde, caracterizado pela grande influência de fatores ambientais e psicológicos no comportamento dos funcionários.

Os autores compararam as teorias motivacionais e analisaram de que forma elas são utilizadas na ergonomia organizacional, e concluíram que a ergonomia organizacional quando focada nos princípios da teoria Y de McGregor, encoraja o crescimento individual e o desenvolvimento profissional, se preocupando com as condições de realização da tarefa. Em relação à Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, observou-se que a precariedade ao atendimento de algumas necessidades como por exemplo: segurança no local de trabalho, carga horária, insatisfação com salário, stress e a falta de reconhecimento, contribuem de forma significativa para a insatisfação individual dos trabalhadores com trabalho e podem prejudicar o bom desenvolvimento das atividades.

Ribeiro, Silva e Medeiros (2005), salientam que há relação entre a Teoria dos dois fatores de Herzberg e a ergonomia organizacional, estabelecendo que a motivação para o trabalho está relacionada com a natureza da atividade desenvolvida, ou seja, com a organização do trabalho. Contudo, verifica-se que para o objetivo de qualidade nos serviços de saúde ser alcançado é fundamental que os profissionais estejam preparados e motivados para a atividade que desempenham. A estrutura interna deve estar adequada às atividades profissionais e de acordo com o tipo de demanda, sendo a ergonomia organizacional muito importante no processo, pois se preocupa com a organização do trabalho e com as condições adequadas ao ser humano realizar suas atividades de maneira segura, confortável e produtiva, diretamente relacionadas com as teorias da motivação.

Com melhorias no enriquecimento da tarefa, posto de trabalho, treinamentos, desenvolvimento e ascensão profissional e uma maior liberdade dada para o funcionário organizar o seu trabalho, promovendo ajustes de acordo com as necessidades de sua personalidade é possível evitar problemas como doenças, absenteísmo, rotatividade e diminuir o grau de fadiga. Isso ajuda a desenvolver habilidades laborais, melhora o relacionamento interpessoal, amplia a variedade de tarefas, pelo alargamento ou enriquecimento do trabalho e da gestão, trazendo muitos benefícios como uma maior motivação.

Estudo de caso 3 – Condições Organizacionais de Trabalho e o Sistema Toyota de Produção: o estudo buscou identificar as contribuições do Sistema Toyota de Produção (STP) para as melhorias das condições de trabalho, especialmente, para a melhoria das condições organizacionais, que estão diretamente ligadas com a ergonomia e a motivação. Através de aplicação de questionário aos colaboradores incluídos nesse STP, obtiveram-se os resultados apontados a seguir.

Cadência e ritmo de trabalho - na escala, a média ficou em 3,50 - neutro/satisfeito. Quanto à quantidade de padrões e normas a seguir, a média apresentada foi de 3,39 - neutro/satisfeito, já com relação à repetitividade, a média ficou em 2,11 - pouco/médio. Estes fatores estão diretamente relacionados às teorias de Herzberg e de McGregor (X e Y).

Horários de trabalho – as questões tempos de pausa e os tempos de pausa são os mesmos com o aumento da demanda, alcançou-se respectivamente as médias 3,79 - neutro/satisfeito e 2,00 - insatisfeito. Aqui é possível perceber a influência da teoria de Herzberg dos fatores higiênicos / ambientais, pois qualquer mudança ou melhoria nesses fatores diminuirá a insatisfação, mas não aumentará a satisfação.

Polivalência - os resultados foram positivos, obteve-se como resultado na distribuição de carga entre operadores a média de 3,07- neutro/satisfeito. Quanto ao número de atividades diferentes executadas a média foi 2,68 - pouco/média e a monotonia apresentou média de 3,32 - médio/alto. Os fatores motivacionais ligados aos benefícios da polivalência podem contribuir com todas as teorias da motivação, pois caracteriza o relacionamento em grupo, a responsabilidade, reconhecimento e realização, divisão de atividades, criatividade e poder.

Enriquecimento no trabalho - o trabalho em grupo ficou com média 3,61 - neutro/satisfeito e o dinamismo 2,96 - pouco/médio. Referente à possibilidade de crescimento profissional a média obtida foi 2,32 - insatisfeito/neutro, em relação à segurança no emprego a média foi 3,18 - médio/alto. As questões autonomia e liberdade para implementar melhorias apontam satisfação, com médias 3,50 e 3,96 respectivamente. (SOUZA, 2011)

O enriquecimento do trabalho contribui para a motivação através das teorias de Maslow nas necessidades de segurança, sociais, de estima e de auto realização, na de Herzberg no que se refere aos fatores motivacionais e higiênicos, e à Teoria de McClelland, baseada em realização, afiliação e poder. Para a teoria X e Y de McGregor, o enriquecimento do trabalho também serve como fator estimulante, ajudando os gestores a liderar estes dois

tipos de grupos, onde os indicadores do ambiente e as características das pessoas é que determinam que caminho seguir para adquirir resultados motivacionais.

Relacionamento no trabalho - no relacionamento com superiores e colegas, as médias foram 3,86 - neutro/satisfeito e 4,25 - satisfeito/muito satisfeito respectivamente. Na questão política de valorização da empresa, com média 2,82 - insatisfeito/neutro e quanto aos critérios de premiação de kaizen a média foi de 2,93 - insatisfeito/neutro.

Estes pontos também convergem com as teorias da motivação, tais como a de Maslow no que se refere à realização pessoal, bom relacionamento, estima e reconhecimento; na teoria de Herzberg em relação aos fatores motivacionais; de McClelland referente à questão de realização e afiliação. Para a teoria X e Y de McGregor, a grande contribuição está na questão de relacionamento e reconhecimento que devem ser direcionados de acordo com as características de cada grupo.

Contudo, percebeu-se que vários aspectos organizacionais e ergonômicos foram identificados como fatores motivacionais, tais como o bom relacionamento, autonomia e liberdade para implementar melhorias, o fato de os trabalhadores gostarem do seu trabalho. Isso faz com que as pessoas se sintam mais motivadas na busca da melhoria contínua, ampliando seus conhecimentos e possibilidades de crescimento pessoal e profissional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no estudo realizado, é possível perceber a importância de se tratar com seriedade a problemática do ambiente organizacional, com ênfase na melhoria da motivação e da qualidade de serviços e/ou produção. Reconhecer e explorar as necessidades existentes ou solicitações dos funcionários, bem como, perceber os motivos potenciais, na busca por satisfazer as necessidades de mais alto nível é fundamental para a contribuição das teorias da motivação.

Ainda, tem-se que o compartilhamento de conhecimentos favorece de forma veemente a construção de melhores respostas, dando origem a possíveis soluções que as demais organizações necessitam e favorecendo na construção de novos conhecimentos, melhorando resultados e sendo eficaz em suas ações.

Este estudo permitiu uma análise das relações criadas pela influência do ambiente organizacional na motivação para o compartilhamento dos conhecimentos e a identificação das possibilidades de ação para a criação ou melhoria das dimensões que afetam a percepção e a satisfação dos colaboradores. Quanto ao elo entre teorias da motivação e ambiente organizacional, pode-se constatar que é um desafio, embora já possam ser identificadas várias iniciativas que visam estimular as empresas a investirem na motivação para o compartilhamento dos conhecimentos, entendido como patrimônio no mercado competitivo.

Foi possível verificar que é de extrema importância aplicar conceitos para verificar o grau de motivação dos funcionários, caracterizado pela grande influência de fatores ambientais e psicológicos no comportamento dos mesmos. Ao comparar as teorias motivacionais e analisar de que forma elas são utilizadas no ambiente organizacional, recomenda-se que as práticas ergonômicas sejam focadas nos princípios das teorias da motivação. É importante encorajar o crescimento individual e o desenvolvimento profissional, se preocupar com as condições em que a tarefa é realizada, dar treinamento, motivar sempre que possível e melhorar as condições organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ABRAHÃO, J Sznelwar et. al. Introdução à ergonomia: da prática a teoria. São Paulo, Ed. Blucher, 2009.
- BERGAMINI, Cecília. Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento humano na empresa. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Adalberto. Recursos humanos. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- DUTRA, Ana Regina de Aguiar. Ergonomia I. Palhoça, SC: Editora Unisul Virtual, 2011.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2011.
- FERREIRA, Cleber. Diretrizes para avaliação dos impactos da produção enxuta sobre as condições de trabalho. 2006. 143f. Tese (Departamento de engenharia) – Curso de Pós-graduação em engenharia de produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.
- FIALHO, Francisco; SANTOS, Neri dos. Manual de análise ergonômica no trabalho, 1997, p. 316.
- GIL, Antônio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- INTERNATIONAL ERGONOMICS ASSOCIATION – IEA. What is ergonomics? 2019. Disponível em: <https://www.iea.cc/whats/index.html>. Acesso em: 02 maio 2019.
- IIDA, Itiro. Ergonomia: projeto e produção. São Paulo: Edgard Blücher, 2ª ed. revisada e ampliada, 2005.
- LUIZ, Vanessa de Oliveira. O Kaizen como ferramenta de gestão do conhecimento na produção enxuta: uma abordagem ergonômica. Trabalho de Conclusão de Curso. Engenharia de Produção, UNISUL. Palhoça, SC, 2012.
- MASLOW, Abraham. Harold. Maslow no gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark. ed. 2000.
- MATTAR, Fauze N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 2008.
- RIBEIRO, Ana Regina B.; SILVA, Débora Eleonora Pereira da.; MEDEIROS, Denise Dumke de. A Influência da Ergonomia Organizacional na Motivação dos Funcionários da Área de Saúde. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, ENEGEP, 25, Porto Alegre, RS. Anais... Porto Alegre: ENEGEP, 2005.
- SOUZA, Sara Maria da Silva. As Contribuições do sistema Toyota de produção para as condições organizacionais de trabalho. Trabalho de Conclusão de Curso. Engenharia de Produção, UNISUL. Palhoça, SC, 2011.
- VERGARA, S. C.. Gestão de pessoas. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- _____. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- WEINBERG, R. S.; GOULD, D. Fundamentos da Psicologia do Esporte e do Exercício. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- WISNER, A. Por dentro do trabalho: Ergonomia, método e técnica. São Paulo: FTD; Oboré. 1987.
- ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. A. B..Psicología, organização e trabalho no Brasil. São Paulo: Artmed, 2004.