

REVISTA DOM ACADÊMICO

PRODUÇÃO DE ALUNOS E PROFESSORES DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO E PÓS-GRADUAÇÃO
DAS ESCOLAS DE DIREITO, GESTÃO E SAÚDE DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDOMBOSCO

Acadêmico

Darlane Antunes de Souza / RA: 1813439

Luana Maira dos Santos / RA: 1811624

Simoni Costa / RA: 1813439

Artigo

A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E
SUA IMPORTÂNCIA

Curso

ADMINISTRAÇÃO

A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E SUA IMPORTÂNCIA

Dariane Antunes de Souza / RA: 1813439

Luana Maira dos Santos / RA: 1811624

Simoni Costa / RA: 1813439

Graduandas do Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário UniDomBosco. E-mail: luanamairadossantos@gmail.com

Ciro Francisco Burgos Fernandez

Economista pela FAE- Faculdade Católica de Administração e Economia, Especialista em Prospecção e Gestão de Novos negócios pela PUC/PR- Pontifícia

Universidade Católica do Paraná e em Gestão do Conhecimento na Educação

Superior pela Faculdade Dom Bosco e Mestre em Educação pela PUC/PR- Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Coordenador dos cursos de Ciências

Econômicas, Empreendedorismo e Logística-EaD e Professor dos cursos presenciais e a distância da Escola de Negócios do Centro Universitário UniDomBosco. Orientador deste artigo.

Resumo: A proposta do presente estudo teve como objetivo, analisar e trazer informações sobre a importância da motivação das pessoas nas organizações, compreender a importância da motivação na gestão de pessoas nas organizações, e como objetivos específicos compreender qual a influência da motivação na gestão de pessoas da organização, verificar quais as possíveis fontes de desmotivação dos colaboradores, compreender como as ações de reconhecimento por parte dos gestores podem gerar motivação nos colaboradores, com foco direcionado no funcionário e organizações. Com este objetivo, adotou-se o método do uso de pesquisas bibliográficas (livros digitais e sites confiáveis), a fim de abordar o tema motivação nas organizações. Observou-se que a motivação é um assunto importante para ser estudado, a fim de contribuir para o sucesso na gestão de pessoas, tendo a premissa de melhorias as organizações podem fazer uso desta ferramenta para aumentar a satisfação de seus colaboradores e conseqüentemente melhorar a produtividade dos mesmos. Constatou-se com essa pesquisa que, a motivação é um assunto que tem ligação direta com o rendimento profissional e empresarial. Sendo assim, enfatizou-se a necessidade da valorização individual, visto que a motivação é intrínseca, cada

indivíduo tem uma maneira de motivar-se. Palavras-chave: Treinamento, distância, virtual, trabalho remoto.

Palavras chave: Motivação, organização, funcionários, pessoas.

1 INTRODUÇÃO

A motivação está ligada ao comportamento das pessoas e suas necessidades. De modo geral, a motivação é o que faz o colaborador esforçar-se para alcançar objetivos, tanto pessoais quanto profissionais, sem ela tornam-se insatisfeitos e como consequência desmotivados, ou seja, sem motivos para buscar o alcance dos seus objetivos e desejos, desta forma o rendimento diminui, prejudicando o desempenho profissional. Este é um assunto muito relevante nas organizações, é importante saber quais fatores podem verdadeiramente motivar os colaboradores.

As organizações podem contar com pessoal em cargos de chefia que tornem a motivação uma rotina, ou seja, procurem por meio de incentivos e elogios, valorizar o esforço individual. A empresa pode oferecer cargos com possibilidade de crescimento, de acordo com o desempenho do colaborador, desta forma o funcionário sente-se motivado por muito tempo, pois sabe que seu esforço está sendo visto. Uma organização com funcionários motivados produz muito mais do que a que têm funcionários insatisfeitos ou sem motivos para se esforçar. Atualmente, várias empresas já contam com pacotes de benefícios e incentivos para manter a motivação organizacional.

Sendo este, um artigo científico/acadêmico interdisciplinar, diretamente utilizaram-se informações relevantes do curso, como: Comportamento Organizacional, Fundamentos da Administração, Saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho, Gestão de desempenho, Gestão de carreira e remuneração.

Com o objetivo de responder o seguinte questionamento: Qual é a importância da motivação nas organizações? Buscou-se entender como a motivação pode influenciar no rendimento do trabalho dentro das organizações e quais as possíveis causas para motivar ou desmotivar os indivíduos.

Entende-se por meio desta análise que a existência da motivação nas organizações promove um maior desenvolvimento pessoal e profissional dos envolvidos, como problema de pesquisa deste estudo, têm-se: Qual é a importância da motivação nas organizações?

Para contribuir com a resposta ao problema de pesquisa, o estudo tem como

objetivo geral: Verificar a importância da motivação na gestão das organizações. Como objetivos específicos apresentam-se os seguintes: I) Compreender qual a influência da motivação na gestão de pessoas da organização; II) Verificar quais as possíveis fontes de desmotivação dos colaboradores; III) Compreender se ações de reconhecimento por parte dos gestores pode gerar motivação nos colaboradores.

Este estudo inicia-se com definições e teorias da motivação para compreender a sua importância dentro das organizações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste projeto interdisciplinar foram trabalhados os seguintes subtemas: a motivação, os conceitos de motivação, as teorias da motivação (clássicas), o indivíduo dentro da organização, o reconhecimento como forma de motivar, os fatores que desmotivam, como alcançar a motivação e como o administrador pode motivar seus colaboradores, usando como referência autores que falam do assunto, com o objetivo de atender ao tema.

2.1 A motivação

“A motivação procura explicar porque as pessoas se comportam” (CHIAVENATO, 2014, p.119). “O comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo” (GIL, 2007, p.202). “A motivação é um dos assuntos mais pesquisados no estudo do comportamento organizacional. [...] O que sabemos é que a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação” (ROBBINS, 2005, p.132).

Neste sentido Robbins (2005, p.6) complementa: “O comportamento organizacional é um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”.

“A relação da motivação com o comportamento e com o desempenho é estabelecida espontaneamente tanto pelos cientistas como pelas pessoas leigas” (TAMAYO e PASCHOAL, 2003, p.34) “A motivação se refere a um esforço individual. Indivíduos motivados se esforçam mais, mas nem sempre na direção dos objetivos organizacionais. Por isso, além da intensidade, são importantes a qualidade e a

direção desse esforço individual” (SOBRAL e PECI, 2013 p.318). “Uma pessoa motivada produz muito melhor do que uma pessoa que não tem paixão por aquilo que faz”. (TEJADA,2013, p.25)

Percebe-se que a motivação está relacionada com o comportamento e dedicação do indivíduo, para Camargo, (2012, p.42), “Antes de tudo é importante destacarmos que é a motivação a responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinadas metas. Em segundo lugar, precisamos lembrar que todo comportamento humano é gerado por algo que o motiva”.

Segundo Menegon, (2012, p.30) “Ninguém pode motivar ninguém, uma vez que a disposição para atender uma necessidade é de cada indivíduo e intrínseca. Já para Sobral e Peci, (2013, p.317) “[...] a motivação não é uma característica individual, mas sim o resultado da interação entre a pessoa e determinada situação”. Na opinião de Tejada, (2013, p.13) “Muitas vezes, ouço que a motivação é algo intrínseco ao ser humano, ou seja, ninguém é capaz de motivar ninguém. Isso, na verdade, é um grande engano. A motivação sem dúvida nenhuma pode ser despertada”.

“A maioria dos autores considera a motivação humana como um processo psicológico estreitamente relacionado com o impulso ou com a tendência a realizar com persistência determinados comportamentos”. (TAMAYO e PASCHOAL, 2003, p.35) “Profissionais muito motivados são aqueles que estão emocionalmente comprometidos com o trabalho” (MENEGON, 2012, p.29)

2.2 Definições de motivação

“Em termos gerais a motivação pode ser descrita como o direcionamento e a persistência da ação. Isso está relacionado com as escolhas que as pessoas fazem [...] e porque continuam com a ação escolhida[...]”. (SILVA, 2008, p.203) “Podemos dizer que motivação é a disposição de fazer alguma coisa, condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade”. (MENEGON, 2012, p.30).

“A motivação pode ser definida como predisposição individual para exercer esforços que busquem o alcance de metas organizacionais, condicionada pela capacidade de esses esforços satisfazerem, simultaneamente, alguma necessidade individual”. (SOBRAL e PECI, 2013, p.317) No mesmo raciocínio “definimos motivação como a disposição de exercer altos esforços para alcançar os objetivos organizacionais, condicionada pela habilidade do esforço em satisfazer alguma ne-

cessidade individual”. (ROBBINS e DECENZO, 2004, p.203) “Então, motivação é saber aonde queremos chegar e também agir em busca disso, lutar pelos nossos objetivos, pelos nossos ideais, por aquilo que almejamos e, acima de tudo, desejamos”. (TEJADA, 2013, p.11)

“Em termos gerais, a motivação pode ser descrita como o direcionamento e a persistência da ação”. (SILVA, 2008, p.203).

Neste sentido Tejada (2013, p.11):

Para começar, didaticamente, eu dividira a motivação em duas palavras que são: motivo e ação.

Motivo é algo que objetivamos, ou seja, algo que pretendemos atingir, algo a fazer, algo que está em nossa mente, enfim um objetivo, uma meta. Todos nós, pessoas humanas, temos uma série de objetivos ou metas tanto pessoais como profissionais.

Ação significa colocar a “mão na massa”, como se diz na gíria; precisamos fazer a nossa parte, precisamos, logicamente, agir em prol dos nossos objetivos, pois se ficarmos sentados vamos ficar esperando sentados.

MOTIVAÇÃO = MOTIVO + AÇÃO

Fonte: As autoras com base em Tejada, 2013.

“A motivação é composta pelo conjunto de motivos, das razões de ordem lógica, racional, cartesiana que levam o indivíduo a fazer suas opções na vida”. (MARINS e MUSSAK, 2013, p.8) “O comportamento humano é motivado. A motivação é a tensão persistente que leva o indivíduo a alguma forma de comportamento visando a satisfação de uma ou mais necessidades”. (CHIAVENATO, 2014, p.122) “na verdade, motivação é consequência de necessidades não satisfeitas”. (Gil, 2007, p.202) “as pessoas têm seu comportamento determinado pelo que as motiva[...]” (SILVA, 2008, p.204)

Como descrito por Chiavenato, (2014, p.120) “A motivação se refere ao comportamento que é causado por necessidades dentro do indivíduo e que é dirigido em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades”. “Uma necessidade é uma deficiência, algo que está faltando. Uma necessidade não satisfeita gera tensão. A tensão nos estimula a agir para satisfazer a necessidade e reduzir a tensão”.

(MENEGON,2012, p.30).

“[...] sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas, e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar a outra”. (GIL,2007, p.202) “As necessidades motivam o comportamento das pessoas dando-lhe direção e conteúdo”. (CHIAVENATO, 2014, p.121)

2.3 Teorias da motivação

Robbins e Decenzo (2004, p.204) sobre as teorias diz que:

Os anos 50 foram frutíferos para o desenvolvimento dos conceitos de motivação. Durante aquele período foram formuladas três teorias específicas que, embora tenham sido fortemente atacadas e são hoje consideradas questionáveis, provavelmente ainda são as melhores explicações conhecidas sobre motivação de funcionários. São elas a teoria da hierarquia das necessidades, as teorias X e Y, e a teoria motivação – higiene.

Segundo Sobral e Peci (2013, p.319) “Essas teorias partem de um pressuposto de que as pessoas agem para satisfazer suas necessidades”.

De acordo com Menegon (2012, p.31) “Atualmente, a validade dessas teorias é questionada. Mas elas ainda são utilizadas por alguns executivos para explicar a motivação de seus funcionários”.

2.3.1 Teoria da hierarquia das necessidades

“Mesmo não validada por pesquisas da área, a teoria de Maslow influenciou muito a percepção dos administradores e executivos em razão de seu fácil entendimento e de sua lógica intuitiva” (SOBRAL e PECI, 2013, p.320).

Robbins e Decenzo, (2004, p.204) sobre a teoria da Hierarquia das necessidades, “Provavelmente a teoria mais conhecida da motivação seja a Hierarquia das necessidades do psicólogo Abraham Maslow seja a mais conhecida. Ela estabelece que, dentro de cada ser humano, existe uma hierarquia de cinco tipos de necessidades”. Segundo Sobral e Peci, (2013, p.319) “De acordo com essa teoria,

o comportamento individual é motivado por estímulos internos, que ele chama de necessidades, que são estados de carência ou privação”.

Quadro 01 - Teoria da Hierarquia das Necessidades

Necessidades fisiológicas	Alimento, bebida, abrigo, satisfação sexual, e outros requisitos do corpo;
Necessidades de segurança	Segurança e proteção contra danos físicos e emocionais;
Necessidades sociais	Afeto, participação, aceitação e amizade;
Necessidades de estima	Fatores de estima internos, como autorrespeito, autonomia e realização; e fatores de estima externos, como status, reconhecimento e atenção;
Necessidades de Autorrealização	Crescimento, alcance de seu potencial, e autorrealização; impulso de se tornar aquilo que se é capaz de ser.

Fonte: As autoras com base em Robbins e Decenzo, 2004

“O homem é considerado um animal dotado de necessidades que se alternam ou se sucedem conjunta ou isoladamente. Satisfeita uma necessidade, surge outra em seu lugar[...]” (CHIAVENATO, 2014, p.121).”A hierarquia das necessidades de Maslow apresenta que uma pessoa com muita fome iria primeiramente a busca do alimento, a seguir se preocupar com a segurança, com amor e reconhecimento, e assim por diante”. (Camargo, 2012, p.45). Analisando a hierarquia, ”Conforme cada nível é substancialmente satisfatório, a necessidade seguinte se torna dominante. Como mostra a figura XX, o indivíduo se movimenta para cima na hierarquia”. Robbins e Decenzo, (2004, p. 204)

Figura 01 - A pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: As autoras com base em Robbins e Decenzo, 2004

2.3.2 Teoria x e y

Segundo Gil (2007, p.206) “A maneira de pensar dos gerentes influencia significativamente o comportamento das pessoas com quem convivem”. Neste sentido entende-se que a teoria X e Y se torna muito útil.

De acordo com Robbins e Decenzo (2004, p.217),

Douglas McGregor propôs duas opiniões distintas sobre a natureza dos seres humanos: uma opinião basicamente negativa, rotulada de Teoria X, e uma opinião basicamente positiva, rotulada de Teoria Y. Depois de ver a maneira como os gerentes tratavam seus funcionários, McGregor concluiu que a opinião de um gerente sobre a natureza humana se baseia em um grupo de suposições, positivas ou negativas (veja no quadro 10-3), e que os gerentes moldam seu comportamento para com os funcionários de acordo com essas suposições.

“A maioria dos gerentes não pode ser classificada como X e Y. O mais provável é que apresentem características de ambas as teorias e se situem num ponto entre as duas” (GIL, 2007, p.206)

Quadro 10-3: Premissas da Teoria X e Teoria Y

Quadro 10-3 – Premissas da Teoria X e da Teoria Y
TEORIA X: UM GERENTE QUE VÊ OS FUNCIONÁRIOS PELA ÓPTICA DA TEORIA X (NEGATIVA) ACREDITA QUE:
<ol style="list-style-type: none">1. Os funcionários naturalmente não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar o trabalho.2. Como os funcionários não gostam de trabalhar, eles precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punição para alcançar os objetivos desejados.3. Os funcionários se esquivarão das responsabilidades e procurarão orientação formal sempre que possível.4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os outros fatores associados com trabalho e mostrará pouca ambição.
TEORIA Y: UM GERENTE QUE VÊ OS FUNCIONÁRIOS PELA ÓPTICA DA TEORIA Y (POSITIVA) ACREDITA QUE:
<ol style="list-style-type: none">1. Os funcionários podem ver o trabalho como algo natural como descanso ou lazer.2. Homens e mulheres exercerão a auto-orientação e o autocontrole se estiverem comprometidos com os objetivos.3. A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até mesmo buscar, responsabilidades.4. A habilidade de tomar boas decisões está amplamente dispersa por toda a população e não é necessariamente condição exclusiva dos gerentes.

Fonte: Robbins e Decenzo, 2004

A motivação pela análise da teoria X e Y é melhor entendida na teoria da hierarquia “A Teoria X presume que as necessidades fisiológicas e de segurança dominam o indivíduo. A Teoria Y presume que as necessidades sociais e de estima são dominantes” (ROBBINS e DECENZO, 2004, p.205).

“Embora pareça razoável admitir que as suposições da teoria Y são melhores que a da teoria X, poderá não ser aplicada em todos os casos” (GIL, 2007, p.207).

2.3.3 Teoria dos dois fatores e comparação entre os modelos de teoria

Seguindo em frente com as teorias temos a da motivação-higiene segundo Robbins e Decenzo, (2004, p.206):

A teoria da motivação-higiene foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg. Acreditando que a atitude de um indivíduo em relação ao seu trabalho pode muito bem determinar o sucesso ou o fracasso, Herzberg investigou o que as pessoas querem de seus empregos. Ele pediu às pessoas que descrevessem, em detalhe, as situações em que haviam se sentido excepcionalmente bem ou mal em seus cargos.

As respostas foram tabuladas e categorizadas, conforme representado no quadro 10-4.

“A grande diferença entre esses padrões distintos de atividades é que eles estão associados a fontes de estímulo de natureza diferente”. (VIZEU, 2019, p.196)

“É por meio de fatores como responsabilidade, reconhecimento e progressão na carreira que os funcionários se sentem satisfeitos e motivados para o desempenho”. (SOBRAL e PECI, 2013, p.322) Com isso podemos observar que, “Para causar satisfação e motivação seria necessário prover os fatores higiênicos, básicos, e ainda os fatores motivacionais”. (MENEGON,2012, p.33)

Quadro 10-4: Teoria da motivação higiene



Fonte: Robbins e Decenzo, 2004

“Com base nos levantamentos empíricos, constatou que, quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com seus serviços, preocupavam-se com o ambiente em que estavam trabalhando e que, quando se sentiam satisfeitas, isso se devia ao trabalho propriamente dito”. (Gil, 2007, p. 207) “Como ilustra o quadro 10-5, Herzberg propôs que suas descobertas indicavam que o oposto de ‘satisfação’ é a ‘não-satisfação’, e que o oposto de ‘insatisfação’ é a ‘não-insatisfação’”. (ROBBINS e DECENZO, 2004, p.218)

Quadro 10-5: Visão tradicional – Satisfação e Insatisfação



FONTE: Robbins e Decenzo, 2004

“Os modelos de motivação de Maslow e Herzberg são conhecidos como cognitivos porque estão baseados na cognição, isto é, no pensamento e no sentimento”(GIL, 2007, p.209)

Como descrito por Robbins e Decenzo (2004, p.219),

Cada uma das três teorias, conforme mencionamos, é popular na literatura e na mente dos gerentes praticantes. Elas fazem sentido porque são intuitivamente lógicas. Cada teoria inclui algumas das necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow, A Teoria X de McGregor e os fatores de Herzberg são bastante similares no contexto. As três necessidades restantes de Maslow, a Teoria Y e os motivadores de Herzberg também são similares. Cada uma das três teorias têm uma falha significativa. Isto é, conforme propuseram originalmente Maslow, McGregor e Herzberg, nenhuma das três teorias foi substantiada por pesquisas posteriores.

“Cada uma das teorias da motivação é potencialmente útil e importante” (SILVA, 2008, p.228)

2.4 O indivíduo dentro da organização

Para Chiavenato (2010, p.4) “O contexto da gestão de pessoas é formado por pessoas e organização”. “As organizações não funcionam por si mesmas. Elas dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar” (CHIAVENATO, 2009, p.46)

De acordo com Sobral e Peci (2013, p.318) “Para a organização, a motivação dos trabalhadores no desempenho de suas funções deve ser consistente e compatível

com a satisfação das necessidades individuais”.

Neste sentido Jardeweski (2014, p.50) acrescenta:

Quando os funcionários percebem que a organização em que trabalham tem um clima acolhedor e fornece subsídios e espaço para o seu desenvolvimento técnico-profissional, sentem que podem aproveitar a oportunidade para investir em si mesmos, na intenção de crescer com a organização, subindo a cargos mais elevados na hierarquia. Além disso, a avaliação de desempenho bem desenhada e planejada pode colher informações que proporcionem à organização a possibilidade de perceber os pontos que precisam ser melhorados, identificar as dificuldades e reconhecer o potencial das pessoas.

De acordo com Chiavenato (2009, p.2),

As pessoas passam grande parte de seu tempo trabalhando em organizações e, de outro, estas requerem pessoas para suas atividades e operações da mesma forma que requerem recursos financeiros, materiais e tecnológicos. Daí a denominação Recursos Humanos para descrever as pessoas que trabalham nas organizações. [...] As organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões.

Para Tamayo e Paschoal, (2003, p.36) “As demandas do empregado no ambiente organizacional referem-se, fundamentalmente, a ser tratado e respeitado como ser humano e a encontrar na organização oportunidades para satisfazer suas necessidades e atingir os seus objetivos e expectativas por meio da própria atividade do trabalho”. “Para as pessoas, as organizações constituem um meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um mínimo custo de tempo, esforço e de conflito”. (CHIAVENATO, 2009, P.2) “Quando o ser humano entra numa organização para trabalhar, o seu interesse básico não é aumentar o lucro dessa organização ou empresa, mas satisfazer necessidades pessoais de ordens diversas”. (TAMAYO E PASCHOAL, 2003, p.36) “Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado. As organizações surgem exatamente para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham coordenadamente e em conjunto”. (CHIAVENATO, 2009, p.2) “Se ele não encontrar no trabalho meios de satisfazer as suas expectativas e de atingir as metas principais da sua existência, ele não se sentirá numa relação de troca, mas de exploração. O empregado aporta ao trabalho as suas habilidades e conhecimentos,

a sua experiência e criatividade, o seu entusiasmo, a sua energia e a sua motivação”. Na sua bagagem inicial leva também as suas limitações, particularmente ao nível dos conhecimentos e habilidades necessários para a execução do seu trabalho.

De acordo com Tamayo e Paschoal (2003,p.36) “O empregado aporta ao trabalho as suas habilidades e conhecimentos, a sua experiência e criatividade, o seu entusiasmo, a sua energia e a sua motivação. Na sua bagagem inicial leva também as suas limitações, particularmente ao nível dos conhecimentos e habilidades necessários para a execução do seu trabalho”. “Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos” (ROBBINS, 2005, p.132).

Como descrito por Chiavenato (2009, pg.3):

Com as novas características do terceiro milênio - globalização da economia, forte competitividade no mundo dos negócios, mudanças rápidas e imprevisíveis e o dinamismo do ambiente as organizações bem-sucedidas não mais administram recursos humanos, nem mais administram as pessoas, pois isso significa tratá-las como agentes passivos e dependentes, mas, sobretudo, administram com as pessoas. Isso corresponde a tratá-las como agentes ativos e proativos dotados de inteligência e criatividade, iniciativa e decisão, habilidades e competências e não apenas de capacidades manuais, físicas ou artesanais. As pessoas não são recursos que a organização consome e utiliza e que produzem custos. Ao contrário, elas constituem um poderoso ativo que impulsiona a competitividade organizacional, da mesma forma que o mercado e a tecnologia.

2.5 Reconhecimento como uma forma de motivar

“O reconhecimento é um dos maiores agentes motivadores no trabalho” (MENEGON, 2012, p.45). “Os programas de reconhecimento podem tomar diferentes formatos. Eles vão desde um “muito obrigado” informal espontâneo e em particular até programas formais explícitos” (ROBBINS, 2005, p.162). “Em primeiro lugar, reconheça o trabalho bem-feito; elogie sinceramente o trabalho diferenciado; as pessoas precisam ser reconhecidas por aquilo que fazem; isso tem a ver com autoestima e produz resultados fantásticos”. (TEJADA, 2013, p.26)

“As organizações dispõem de um sistema de recompensas (isto é, de incentivos e alicientes para estimular certos tipos de comportamento desejados pela organização)”. (CHIAVENATO, 2010, p.312) “Os empregados costumam ser incentivados a progredir de acordo com um padrão de metas a serem alcançadas”. (GIL, 2007, p. 211) “O que se pretende com incentivos? Quase sempre incentivar alcance

de objetivos e entrega de resultados”. (CHIAVENATO, 2010, p.314)

De acordo com Sobral e Peci (2013, p.325) “[...] o sistema de recompensa da organização deve se adaptar às necessidades e aos objetivos dos funcionários”. Como percebido por Robbins (2005, p.151) Se a empresa tiver um sistema de recompensas percebido pelos funcionários como algo pelo qual “vale a pena” ter um bom desempenho, essas recompensas vão reforçar e encorajar a continuação do bom desempenho. Complementando Sobral e Peci (2013, p.326) diz que “as recompensas referem-se ao que a pessoa recebe no trabalho: reconhecimento, pagamento, benefícios, satisfação, punição, etc.[...]”. De acordo com Orsi (2015, p.29) “As recompensas atendem as expectativas e necessidades das pessoas e abrangem aspectos econômicos, de crescimento pessoal e profissional, possibilidade de expressar-se por seu trabalho etc.”.

Para Orsi (2015, p.33)

Um dos aspectos mais importantes nas recompensas pelo trabalho é a perspectiva de carreira em uma organização. Embora esta seja considerada uma recompensa não financeira, sua estruturação está intimamente ligada à distribuição de níveis de qualificação, complexidade e responsabilidade na atuação das pessoas, e estes são representados nos diversos modelos de remuneração, seja por meio de sequência de cargos, seja por acúmulo de habilidades, seja por desenvolvimento de competências.

De acordo com Robbins (2005, p.162), “Há poucos anos, foi feita uma pesquisa com 1.500 funcionários em diversos setores de atividades para descobrir o que eles consideravam o maior agente motivador do trabalho. A resposta? Reconhecimento, reconhecimento e mais reconhecimento!”

“Logo cada avanço deve ser reconhecido e todos os seus êxitos devem ser elogiados e recebidos de modo animador” (GIL, 2007, p.211).

De acordo com Robbins (2005, p.163), “Na economia atual, globalizada e altamente competitiva, a maioria das organizações se encontra sob fortes pressões para cortar custos[...] Esta situação torna os programas de reconhecimento particularmente atraentes. Isto porque o reconhecimento é um meio relativamente barato de incentivar o desempenho dos funcionários”.

“Elogios sinceros e demonstrações de apreço - mesmo que muito singelas, como um sorriso ou sinal de positivo com o polegar - dão às pessoas um senso de vitória” (GIL, 2007, p.211)

Robbins (2005, p.162) também conclui que, “Para funcionários com forte necessidade de aceitação social, os gerentes podem reconhecer publicamente suas realizações. Para reforçar a coesão e motivação dos grupos, pode-se celebrar o sucesso das equipes. Pode-se fazer uma festa para comemorar o sucesso da equipe”.

“Em um programa de remuneração variável, o pagamento é condicionado ao desempenho medido. Dessa forma torna-se um reconhecimento pelo trabalho, não somente um direito adquirido”. (MENEGON, 2012, p.43)

Neste sentido, Robbins (2005, p.173) acrescenta:

Planos de remuneração por unidades produzidas, incentivos salariais, participação nos lucros e participação nos ganhos são algumas das formas possíveis de programas de remuneração variável. [...] em vez de pagar o funcionário apenas por seu tempo de trabalho ou cargo exercido, uma parte da remuneração é baseia em alguma medida de desempenho individual e/ou organizacional.

“A medida que reconhecem neles os pontos fortes, fazendo críticas construtivas, estão contribuindo para que se empenhem a melhorar futuramente”. (GIL, 2007, p.211) “A valorização do empregado, por parte da empresa, fundamentase no reconhecimento do valor que o funcionário tem em si mesmo e no reconhecimento da sua relevância no contexto da obtenção dos fins específicos da organização”. (TAMAYO e PASCHOAL, 2003, p.45) “Recompensar um comportamento com o reconhecimento logo após a sua ocorrência, é o mesmo que estimular sua repetição”. (ROBBINS, 2005, p.162)

2.6 Fatores que desmotivam

“Se eu não tiver motivos pessoais para agir, sou uma pessoa desmotivada. O prefixo des- indica negação. Logo desmotivado é aquele que se encontra sem motivos para atuar”. (MARINS e MUSSAK, 2013, p.8)

De acordo com Tejada (2013, p. 12), “[...] vemos, hoje, tantas pessoas não se realizando, tanto pessoal quanto profissionalmente. Por quê? Porque as pessoas não perseveram em busca de seus objetivos; na maioria das vezes, desistem em função da primeira dificuldade, não vão em frente. E é por isso que as pessoas estão tão desmotivadas hoje em dia”.

Segundo Sobral e Peci, (2013, p.325) “[...] cabe aos administradores determinarem o nível de desempenho e fazer com que esse nível de desempenho seja

possível de alcançar (para não desmotivar) ”.

Na visão de Tejada (2013, p.17) “ a falta de aprendizado é um dos fatores que mais desmotiva as pessoas no ambiente de trabalho”. “A discrepância entre a realidade percebida pela pessoa desmotivada e a realidade concreta gera uma atitude interior de ameaça que pode, na maioria dos casos, instalar uma reação defensiva contra tudo e todos [...]”. (BERGAMINI, 1998, p.16)

Entende-se que a desmotivação é um processo que vem aos poucos e precisa ser parada para não comprometer a motivação inicial o que segundo Bergamini (1998, p.16) “[...] trata-se de um processo não muito longo que ao final de três ou quatro meses leva ao esgotamento da antiga energia motivacional com a qual se começou a trabalhar [...]”.

“Em resumo, a falta de motivação para um grande número de funcionários no trabalho porque eles veem um fraco relacionamento entre seus esforços e o desempenho”. (ROBBINS, 2003, p.28)

De acordo com Bergamini (1998, p.17), “Ao distorcer a realidade as pessoas passam a enfrentar sérias ambivalências que lhes são altamente desgastantes. Em tais circunstâncias, cada uma delas, de um lado, é dirigida por suas fantasias pessoais que são a cristalização das percepções falsas e que levam também aquilo que se chama de falsa motivação”.

“Se você quiser funcionários motivados, será preciso fazer o que for necessário para fortalecer esses relacionamentos”. (ROBBINS, 2003, p.28) “[...] utilize todo o potencial das pessoas, um dos aspectos que causa grande desmotivação é notar que você pode fazer muito mais pela empresa e não te dão essa oportunidade”. (TEJADA, 2013, p.26)

“Com a desmotivação pelo trabalho, as pessoas tendem a se concentrar nas reivindicações e expectativas por maiores salários e melhores condições de trabalho como meio de compensar a insatisfação e o descontentamento com a tarefa”.

(CHIAVENATO, 2009, p.210) “Também se nota que um grande fator de desmotivação no ambiente de trabalho ocorre porque as pessoas não estão trabalhando na sua verdadeira vocação, ou seja, não gostam da sua função”. (TEJADA, 2013, p.18)

2.7 Como alcançar a motivação

Segundo Tejada, (2013, p.13) “[...] é fundamental que saibamos aquilo que verdadeiramente nos motiva, nos realiza pessoal e profissionalmente e aquilo que fazemos com maior competência.

“A motivação no trabalho, por exemplo, manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir em sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado”. (TAMAYO e PASCHOAL 2003, p.35) “cada pessoa tem seu próprio sistema cognitivo, suas percepções, seus valores pessoais e suas motivações, constituindo um padrão pessoal de referência que torna bastante pessoal e singular sua interpretação das coisas”. (CHIAVENATO, 2009,p.63) Os colaboradores “buscam situações em que possam assumir a responsabilidade de encontrar soluções para os problemas, receber rápido o feedback para saber se estão melhorando e estabelecer metas moderadamente desafiadoras”. (ROBBINS, 2005, p. 138) “um gerente interessado na formação de um verdadeiro espírito de equipe deve apreciar a todos e não favorecer ninguém” (GIL, 2007, p.210). Na visão de Tejada (2013, p.14):

Então, enfatizo que, sem dúvida nenhuma, temos a capacidade de despertar a motivação de nossa equipe. Mas como a motivação pode ser despertada você vai me perguntar agora. Eu diria que o grande cerne da questão está na liderança.

A verdadeira liderança tem o dom de despertar a motivação nos colaboradores. O verdadeiro líder faz com que sua equipe faça com prazer aquilo que precisa ser feito.

De acordo com Sobral e Peci (2013, p.329) “Em um mundo organizacional, em que a identidade das pessoas é definida pelo trabalho, a satisfação em sua realização é um motivador para a grande maioria das pessoas”.

Neste sentido entende-se que para os funcionários alcançarem a satisfação no trabalho a qualidade de vida no trabalho é muito importante. “A qualidade de vida no trabalho, [...] afeta atitudes pessoais e comportamentos relevantes para a produtividade individual e grupal, como: motivação para o trabalho”. (CHIAVENATO, 2010, p.488) “Um trabalho que vale a pena para uma pessoa pode não valer para outra. Um salário pode ser excelente para um e medíocre para outro é importante que a empresa considere essa disparidade de percepções ao planejar ações para QVT. (ROSSETE, 2015, p.151)

“[...]O conceito de QVT implica em profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis avançados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições[...]”. (CHIAVENATO, 2010, p.487)

2.8 Como o administrador pode motivar seus colaboradores

Antes de falarmos sobre o administrador vamos enfatizar os conceitos de administração, como visto em fundamentos da administração. De acordo com Silva (2008, p.5), “Existem quase tantos conceitos de administração quanto livros sobre o assunto. Todavia, a grande maioria das definições de administração compartilha uma ideia básica: a administração está relacionada com o alcance de objetivos por meio de esforços de outras pessoas”.

“Os objetivos do funcionário e os da organização não são os mesmos[...] O administrador deve tentar compatibilizar os objetivos de ambos. Essa tarefa complexa é conhecida como motivação”. (SOBRAL e PECI 2012, p.98)

Segundo Silva (2008, p.204), “[...] se um gerente deseja melhorar o trabalho de uma organização, deve dar atenção ao nível de motivação de seus participantes, encorajando seus assistentes e subordinados ao direcionamento dos esforços para o alcance dos objetivos e metas da organização”.

Neste sentido, de acordo com Sobral e Peci (2013, p.318) “O desafio do administrador é canalizar esses esforços individuais para o alcance das metas organizacionais, buscando a melhoria do desempenho dos indivíduos no cargo”.

Para Jardeweski (2014, p.47) “O esforço do funcionário pode ser inspirado pelas recompensas (como o aumento de salário, promoção e bônus) e pelo fato de saber que, para conseguir essas recompensas, deve se esforçar”.

De acordo com Robbins, (2005, p.164) “[...] por meio do envolvimento dos funcionários naquelas decisões que lhes dizem respeito e do aumento de sua autonomia e controle sobre o próprio trabalho, eles se tornarão mais motivados[...]”.

“Para maximizar a motivação na força de trabalho diversificada de hoje, a gerência precisa pensar em termos de flexibilidade. [...]São necessárias diversas recompensas para motivar os funcionários com necessidades tão variadas”. (ROBBINS e DECENZO, 2004, p.216) “Os programas de envolvimento podem oferecer aos funcionários uma motivação intrínseca, aumentando as oportunidades de

crescimento, responsabilidade e envolvimento com o trabalho em si”. (ROBBINS, 2005, p.166)

De acordo com Silva, (2008, p.215), “A chave da motivação está em reestruturar significativamente os cargos, para que sejam desafiadores e recompensadores, que provoquem oportunidades crescentes para realização, responsabilidade, crescimento e reconhecimento.”

“Se os funcionários sofrem com excesso de rotina, uma alternativa é usar o rodízio de tarefas [...] ele reduz o tédio e aumenta a motivação através da diversificação das atividades dos funcionários”. (ROBBINS, 2005, p.167) De acordo com Sobral e Peci (2013 p.328):

Com base nas teorias anteriormente analisadas, algumas técnicas motivacionais podem ser aplicadas ao desenho do trabalho individual, [...]: Rotatividade de cargo: refere-se à movimentação sistemática dos funcionários de uma tarefa para outra, como forma de reduzir os efeitos alienantes da excessiva simplificação do trabalho. Expansão de cargo: consiste na expansão horizontal do trabalho por intermédio da adição de tarefas novas e mais abrangentes ao cargo, de forma a aumentar o desafio e a variedade ao trabalhador. Enriquecimento de cargo: incide na adição de responsabilidades de planejamento e avaliação à simples execução de um trabalho, de forma a alinhar os motivadores materiais com motivadores psicológicos e emocionais, como autonomia, reconhecimento, aprendizagem e oportunidades de carreira.

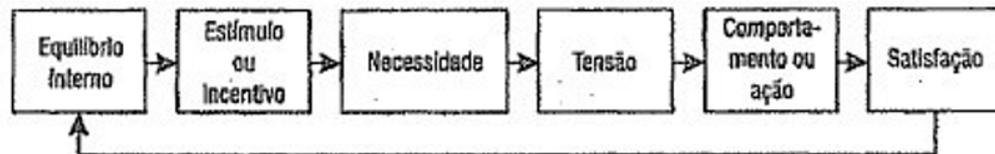
“A Administração Científica baseava-se na concepção do homo-economicus, segundo a qual o comportamento do homem é motivado exclusivamente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho”. (CHIAVENATO 2014, p.119). Seguindo essa linha “Algumas empresas pagam acima do mercado. Pagar melhor significa atrair funcionários mais qualificados e mais motivados a ficar na empresa”. (MENEGON, 2012, p.43)

Chiavenato (2009, p. 56),

O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento. Toda vez que surge uma necessidade, esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita

a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior, à sua forma de ajustamento ao ambiente. O ciclo motivacional está esquematizado na Figura 0.0.

Figura 0.0 Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade.



(Fonte: Chiavenato, 2009)

3 METODOLOGIA

No desenvolvimento deste artigo científico/acadêmico, utilizou-se o método de pesquisa bibliográfica sobre o tema, o estudo foi realizado através de livros digitais.

“A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental”. (CERVO, 2007, p.60)

Baseando-se na pesquisa bibliográfica, foi feito um estudo em obras de autores renomados e que entendem do assunto, para mostrar a motivação dos indivíduos dentro das organizações, como por exemplo, como ele pode ser motivado ou o porquê da desmotivação no ambiente organizacional.

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

A partir de pesquisas realizadas em sites e livros, buscou-se mostrar a importância da motivação no ambiente organizacional, e como ela pode trazer benefícios tanto para as organizações quanto para os colaboradores.

Como visto neste artigo, a motivação tem influência direta no ambiente organizacional e na organização como um todo, é um dos assuntos mais pesquisados em estudos sobre comportamento organizacional, a intensidade, direção e persistência das ações e esforços de um colaborador tem equivalência com a motivação que nele existe, assim como todo comportamento humano.

Cada ser humano tem uma maneira de motivar-se, é possível que gestores possam auxiliar neste processo de despertar a motivação no indivíduo, contudo, a motivação é intrínseca algo íntimo, cada um conhece suas necessidades e encontra uma maneira de despertar-se, a motivação é um contínuo processo de satisfação e necessidades individuais, neste processo individual as pessoas recorrem a conhecer a si mesmo e identificar a própria motivação.

Pessoas motivadas geram impacto positivo e imensurável nas organizações, pois um funcionário motivado diariamente trabalha melhor, tem iniciativas, pró atividade, responsabilidade e procura melhorar a cada dia tanto no âmbito profissional quanto em questões pessoais.

A motivação interfere no comportamento humano, o indivíduo motivado se esforça mais para alcançar seus objetivos pessoais e profissionais, funcionários motivados andam alinhados com os interesses da empresa, por isso cada vez mais gestores buscam meios de motivar seus funcionários para que usem a motivação na direção dos interesses da organização. Sendo assim uma empresa que não possui funcionários motivados, conseqüentemente não consegue alcançar seus objetivos organizacionais. Uma pessoa motivada produz muito mais, a motivação é responsável pela persistência do funcionário ao alcance de determinadas metas ou objetivos. “definimos motivação como a disposição de exercer altos esforços para alcançar os objetivos organizacionais, condicionada pela habilidade do esforço em satisfazer alguma necessidade individual” (ROBBINS e DECENZO, 2004, p. 203)

Em relação ao alcance dos objetivos organizacionais percebe-se que, muitas vezes o resultado esperado na produtividade pode ser alcançado, porém a qualidade que se esperava ter no processo pode ser afetada por motivos ligados a razões motivacionais, entre estas razões podemos citar, faltas, atrasos, turnover alto, salários

baixos, afastamentos entre outros, estes fatores impactam diretamente na imagem da empresa lá fora, perdendo a atratividade de novos funcionários.

É de extrema importância que os gestores saibam como auxiliar no despertar da motivação em seus colaboradores, com o objetivo de que a partir disso se criem benefícios para empresa, e conseqüentemente para eles mesmos. A realização das atividades no trabalho quando feitas com foco e determinação, resultam em objetivos qualitativamente mais alcançáveis.

Por meio deste estudo podemos entender que o indivíduo pode ser motivado através de suas necessidades, o gestor pode e deve implementar ações que cooperem para o auxílio do despertar da motivação do funcionário, oferecendo algo que crie nele um desejo pessoal para alcançar tais objetivos.

Podemos observar que um indivíduo que persiste em determinada ação está motivado, pois está buscando satisfazer uma necessidade individual, porém com isso, o mesmo age alinhado com os objetivos organizacionais para conseguir alcançar esta necessidade, lutando por aquilo que deseja. Muitas vezes quando o indivíduo tem uma necessidade que não foi satisfeita, dentro dele gera uma espécie de tensão algo que de alguma forma o estimula a agir para que esta tensão diminua, fazendo com que o mesmo seja motivado para suprir esta necessidade.

Devido a importância no cotidiano dos indivíduos a motivação tem sido estudada em diversas áreas, no resultado desses estudos surgiram as teorias da motivação. Essas teorias têm o objetivo identificar e analisar os fatores que estimulam o comportamento dos indivíduos, como uma ferramenta para compreender as atitudes que tornam as pessoas motivadas. Muitas empresas se beneficiam das teorias da motivação, assim, atraindo e retendo talentos, estimulando a alta produtividade e garantindo a satisfação de seus colaboradores na organização.

A teoria das hierarquias de Maslow defende que o comportamento do indivíduo é motivado de dentro para fora, ou seja, por necessidades do próprio indivíduo, com isso ele destacou 5 tipos: Necessidades fisiológicas, necessidades de segurança, necessidades sociais, necessidades de estima e por último, mas não menos importante, necessidades de Auto - realização.

Esta teoria mostra que o indivíduo busca primeiramente as necessidades fisiológica, como alimento por exemplo, depois que satisfeita essa necessidade ele parte para a próxima, e assim sucessivamente, até que alcance seus objetivos, claro que muitos não conseguem suprir todas essas necessidades descritas por Maslow, mas sim buscam alcançá-las. Com isso podemos observar que essas necessidades precisam ser supridas para que haja motivação do indivíduo.

Falando um pouco sobre a teoria X e Y, podemos notar que MCGregor propôs que a Teoria X negativa e a Teoria Y seria positiva, ele observou o comportamento dos gerentes, e como tratavam seus funcionários, concluiu-se que a opinião dele se baseia em suposições positivas e negativas, com isso podemos analisar que nenhum gerente pode ser classificado como X ou como Y.

A Partir disso podemos observar que de um modo geral os gerentes ou gestores podem ter um pouco de X e Y em si, mas com certeza o mais interessante é que exaltem mais a Teoria Y que seria a positiva, pois assim o gerente consegue desenvolver um engajamento maior com seus colaboradores, de modo que todos saiam ganhando, claro que nem todos os gestores e colaboradores são comprometidos com a organização, é importante as pessoas em cargos de gestão saber dosar bem a quantidade de X e de Y para que consigam manter o trabalho e o respeito de seus colaboradores e organização.

Com a teoria motivação-higiene de Herzberg, verifica-se que é possível identificar dois tipos de ações que influenciam o estado de motivação, são eles: fatores motivacionais e fatores de higiene. Nota-se que quando o funcionário é valorizado, por exemplo com reconhecimento ou realização (fatores motivacionais), ele se sente muito satisfeito, ou seja, motivado; logo quando não tem um bom relacionamento com seus supervisores e condições de trabalho ruins por exemplo (fatores de higiene), se sentem insatisfeitos. “É por meio de fatores como responsabilidade, reconhecimento e progressão na carreira que os funcionários se sentem satisfeitos e motivados para o desempenho”. (SOBRAL e PECI, 2013, p.322)

Percebe-se a partir disso, que quando as pessoas se sentem satisfeitas com o trabalho isso geralmente está relacionado a resultados positivos referentes ao trabalho em si, a tarefa desenvolvida. Quando estão não-satisfeitas com o trabalho na maior parte está relacionado a fatores negativos do ambiente organizacional, podemos observar que o local de trabalho, a forma como somos tratados, a forma como o gestor se comunica com seus funcionários pode influenciar muito no desenvolvimento individual de cada um. “Com base nos levantamentos empíricos, constatou que, quando as pessoas se sentiam insatisfeitas com seus serviços, preocupavam-se com o ambiente em que estavam trabalhando e que, quando se sentiam satisfeitas, isso se devia ao trabalho propriamente dito” (Gil, 2007, p.207)

Podemos observar que as teorias nos mostram que a motivação é muito importante para a organização, pois com ela é possível obter um alto índice de desenvolvimento do funcionário, pois o funcionário que tem gerentes que buscam incentivar o trabalho dele de forma positiva, sentem-se notados, e com isso permanecem motivados por mais tempo, tentando alcançar suas próprias necessidades individu-

ais, e também com o apoio do gestor os objetivos organizacionais.

As organizações precisam dos funcionários para alcançarem seus objetivos, e os funcionários das empresas para alcançar os seus, porém os funcionários passam grande parte da sua vida dentro das organizações para adquirir o seu sustento, com o passar dos anos o funcionário que está na mesma organização, mas não consegue crescer, não consegue melhorias, ele se desgasta, tornando-se desmotivado, com isso produz menos, ou em um ritmo mais lento, pois não vê motivos para buscar mais. Já funcionários que veem na organização oportunidades de crescimento, que recebem premiações, benefícios, etc. Eles estão sempre motivados a buscar sempre mais, pois sabem que quanto mais se dedicarem mais vão ser reconhecidos e terão mais oportunidades dentro da organização. “As organizações não funcionam por si mesmas. Elas dependem de pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar” (CHIAVENATO, 2009, p. 46)

Quando um indivíduo está sem vontade de fazer alguma coisa, desanimado, sem estímulo para prosseguir em busca de seus objetivos, pode-se dizer que este indivíduo está desmotivado. A desmotivação indica o contrário de motivação, indica negação. Sendo assim uma pessoa que está desmotivada, está sem motivos para a ação.

De fato, identificando os fatores que causam a desmotivação dos funcionários e tomando as tratativas corretas, pode ocasionar um aumento na produtividade e motivação dos funcionários. É um ponto positivo para os gestores quando ocorre a identificação dos fatores desmotivacionais e na sequência tomem iniciativa para a resolução adequada.

Por isso as empresas precisam ter a frente gestores comprometidos, que respeitem seus funcionários e os motivem a cada dia, tratando todos de igual para igual, e não gestores autoritários que buscam amedrontar o funcionário para chegar ao alcance determinada meta, ninguém é feliz sendo humilhado constantemente, a organização que tem a sua frente um ótimo gestor certamente alcançará seus objetivos, em conjunto com seus colaboradores.

O reconhecimento é sem dúvida algo muito importante na motivação do indivíduo, isto não significa somente recompensar o colaborador, vai muito além disso, um elogio, que parece ser algo simples, ajuda e muito na motivação deste colaborador pois quem não gosta de ser elogiado pelo que faz bem feito? Isso aumenta a autoestima e como resultado traz grandes recompensas para ambos. Claro que um pacote de recompensas também é um fator muito importante para demonstrar este reconhecimento para com o funcionário, se essas recompensas forem alinhadas com as necessidades dos funcionários resultará na satisfação do mesmo e

certamente trará ótimos resultados para a empresa. “Em primeiro lugar, reconheça o trabalho bem-feito; elogie sinceramente o trabalho diferenciado; as pessoas precisam ser reconhecidas por aquilo que fazem; isso tem haver com autoestima e produz resultados fantásticos.” (TEJADA, 2013, p.26)

O gestor deve ficar atento às habilidades de cada funcionário para que se for preciso, recolocá-lo em uma função que esteja de acordo com essas habilidades, dar abertura para que o colaborador possa mostrar o que pode oferecer em possíveis situações para ajudar na melhoria do trabalho. Assim eles podem assumir responsabilidades e oferecer soluções para os problemas. O gestor deve passar o feedback rapidamente para que o funcionário saiba se está no caminho certo, e com isso alimentar cada vez mais esta motivação.

Tratar todos de forma igualitária, sem favoritos, mostra que o gestor é realmente um líder e que está ao lado de seus funcionários para alcançar os objetivos de ambos, o resultado disso será certamente positivo, pois a organização terá uma equipe engajada, motivada, que trabalha para alcançar as metas organizacionais e consequentemente as próprias, tornando um ambiente agradável de se trabalhar, e se tornando uma empresa competitiva, pois se destaca com seu trabalho em equipe e sua excelência.

Percebe-se que empresas que pensam no bem-estar de seus funcionários, pagam acima da média, fazem treinamentos de tempos em tempos, oferecem a capacitação necessária, investem na liderança, pois há uma grande diferença em chefe e líder, pois o chefe somente dita as regras, manda fazer, e um líder acompanha de perto o desenvolvimento, ele compartilha seus conhecimentos, ele coloca a mão na massa, ele impulsiona com essas atitudes os colaboradores a fazer sempre mais e com qualidade. “A medida que reconhecem neles os pontos fortes, fazendo críticas construtivas, estão contribuindo para que se empenhem a melhorar futuramente” (GIL, 2007, p. 211).

A motivação como podemos observar ao longo deste artigo é muito importante tanto para a organização quanto para os colaboradores, o contrário acarreta consequências não benéficas nos objetivos dos envolvidos do meio organizacional. Sabe-se que o fraco relacionamento entre gestores e funcionários ocorre a desmotivação, seja na comunicação, no tratamento cordial dos indivíduos envolvidos, na desvalorização na mão de obra dos funcionários. Neste sentido os colaboradores acabam tendo sentimentos e atitudes controversos ao que a organização espera. “Em resumo, a falta de motivação para um grande número de funcionários no trabalho porque eles veem um fraco relacionamento entre seus esforços e o desempenho”. (ROBBINS, 2003, p.28)

A desmotivação é o contrário da motivação, resume-se que a pessoa desmotivada está em estado de negação, desanimada, desinteressada em continuar a fazer um bom trabalho. Diante disso, sabe-se que é fundamental o trabalho para evitar a desmotivação de pessoas nas organizações.

Hoje as pessoas estão cada vez mais insatisfeitas com a tão sonhada realização profissional e pessoal. Muitos sonham com a mudança de cargo na empresa, casa própria, carro novo, a nova graduação, cada indivíduo tem seus propósitos na vida. E essa insatisfação ocorre porque as pessoas não têm mais aquela vontade de lutar por seus objetivos, a garra de trabalhar e estudar constantemente para realizar-se, e infelizmente acabam desistindo na primeira oportunidade.

Nota-se que os fatores que desmotivacionais podem desencadear reações contrárias aos objetivos organizacionais, pessoas em cargos de gestão tem planejamentos, anos de estudos para que seus subordinados entreguem um bom trabalho e justamente esses fatores podem fazer com que os resultados esperados sejam adversos.

Para melhorar este cenário, podemos observar que buscar meios de alcançar a motivação são fatores importantes, é preciso estudar o que motiva cada indivíduo, para conseguir a realização pessoal e profissional.

O administrador pode buscar maneiras de motivar seus colaboradores de forma que os objetivos da organização sejam atingidos, assim como, as expectativas dos colaboradores. Podem usar de benefícios, como bônus por resultados, recompensas e até mesmo elogios, para que o colaborador sinta essa vontade de trabalhar cada vez mais, com qualidade e foco nos resultados, com isso a empresa ganha, pois, seus objetivos são alcançados, mas também o colaborador vê seus esforços sendo reconhecidos, o que o deixa cada vez mais motivado a trabalhar mais e com qualidade.

5 CONCLUSÕES

Este artigo teve início buscando responder a relevância do tema que se trata da influência que a motivação individual implica no ambiente organizacional, nos resultados esperados de cada colaborador e por consequência nos resultados da organização como um todo. No decorrer do artigo concluímos que a motivação é um assunto que tem ligação direta com o rendimento profissional e empresarial,

ela influencia o comportamento organizacional no nível dos esforços direcionados para o alcance de objetivos.

Visto a necessidade de se aprofundar no assunto conseguimos identificar quais os fatores influenciam positiva e negativamente a motivação no indivíduo, através do estudo e comparação de conceitos e teorias elaboradas por autores dedicados a responder questões que nos auxiliam na gestão empresarial.

Constatamos que a motivação nasce em uma liderança eficiente e fatores como a qualidade de vida no trabalho, a compatibilidade entre objetivos (empresa e colaborador), as recompensas e a satisfação de necessidades individuais influenciam positivamente na criação de motivação. E fatores como objetivos inatingíveis, falta de aprendizado, desperdício de potencial e insatisfação com a função exercida influenciam negativamente o nível de motivação individual.

Buscamos responder a relevância do reconhecimento como forma de motivar, percebendo que é muito importante que os gestores implementem formas de reconhecimento na organização, para que desperte motivação nos colaboradores. Pois uma vez que o colaborador perceba que os esforços estão valendo a pena, ele investe em uma dedicação gradativa em busca desse reconhecimento, gerando um ciclo motivacional.

Realizamos o estudo de maneira clara e objetiva buscando auxiliar a prática da gestão mapeando e reunindo os mais importantes conceitos e fatores relacionados à motivação, que nos foram ensinados no decorrer do curso. Identificamos uma vasta quantidade de conceitos e conteúdos relacionados ao tema, principalmente nos materiais disponibilizados e livros indicados para estudo nas disciplinas escolhidas como base para este artigo. Ao longo da construção do estudo ultrapassamos dificuldades acadêmicas, aprendemos muito sobre trabalho em equipe e fizemos uso da razão e pensamento crítico para decidir o melhor conteúdo a ser abordado no trabalho.

Após analisarmos este artigo podemos concluir como futuras administradoras que a motivação sempre será importante para as organizações, mesmo com o passar dos anos ela sempre estará atrelada aos colaboradores.

Portanto no âmbito da gestão devemos sempre implementar ações que possam despertar motivação na equipe que vamos administrar, com isso os funcionários trabalharão mais felizes e dedicados em suas funções. Nós como administradoras vamos nos realizar profissionalmente ao ver que conseguimos aplicar o conhecimento adquirido através deste estudo na nossa vida profissional, pois com certeza irá colaborar para o nosso sucesso.

Concluimos que através de uma gestão de qualidade é possível gerar motivação e conseqüentemente colaborar com o sucesso de uma empresa.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos*, São Paulo: RAE: Revista de Administração de Empresas, 1990. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-5901990000200003.pdf Acesso em: 8 mar. 2021.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *A difícil administração das motivações*. São Paulo: RAE: Revista de Administração de Empresas. 1998. v. 38, n.1. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v38n1/a02v38n1.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2021.

CAMARGO, Denise de. *Psicologia organizacional*. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC. 2012.

CERVO, Amado Luiz.; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. 6. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

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

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 9ª ed. Barueri: Manole, 2014.

GIL, A.C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 1. ed. 7. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.

JARDEWESKI, Cley Jonir Foster.; JARDEWESKI, Gustavo Luiz Foster. *Técnicas e métodos de avaliação de desempenho*. Curitiba: Inter Saberes, 2014. Livro eletrônico.

MARINS, Luiz.; MUSSAK Eugenio. *Motivação: do querer ao fazer*. Campinas, SP: Papyrus 7 Mares, 2013. (Coleção Papyrus Debates) 1.713 Kb; PDF. Livro eletrônico.

MENEGON, Leticia Fantinato. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Brasil, 2012.

ORSI, Ademar. *Remuneração de pessoas nas organizações*. Curitiba: Inter Saberes, 2015. Livro eletrônico

ROBBINS, Stephen. P. *A verdade sobre gerenciar pessoas*. Tradução Celso Roberto Paschoa. Revisão técnica Carlos E. Mariano da Silva. São Paulo: Pearson Education, 2003.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P; DECENZO, David A. *Fundamentos da administração: conceitos essenciais e aplicações*. 4. ed. Tradução Robert Brian Taylor. Revisão técnica Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROSSETE, Celso Augusto. Segurança do trabalho e saúde ocupacional. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

SILVA, Reinaldo O. da. Teorias da administração. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOBRAL, Filipe.; PECI Alketa. Fundamentos da administração. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

SOBRAL, Filipe.; PECI, Alketa. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

TAMAYO, Alvaro.; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. RAC: Revista de Administração Contemporânea. 2003. v.7. n. 4. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/252/255>. Acesso em: 8 mar. 2021.

TEJADA, José. Motivação e liderança como fatores estratégicos de sucesso: você pode fazer a diferença na organização. Caxias do Sul, RS: Educs, 2013.

VIZEU, Fabio, Teorias da administração: origem, desenvolvimento e implicações (série tudo sobre administração). Curitiba: Inter Saberes, 2019. Livro eletrônico