

ORIGEM E TRANSFORMAÇÕES DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES AO NÍVEL DO INDIVÍDUO E DA SUA PARTICIPAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: uma revisão bibliográfica

Aline Pereira de Oliveira / RA: 1911952

Daianne Teixeira de Carvalho / RA: 1913641

Isabelle Silva Ferreira / RA: 1912994

Ketlynn Cristina Neves dos Santos / RA: 1913609

Sonia Regina Fernandes / RA: 1913599

Thabata Caroline Lopes / RA: 1914234

Graduandas do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Centro Universitário UniDomBosco. E-mail: aline.po998@gmail.com

Adriana Franzoi Wagner

Mestre em Saúde e Meio Ambiente. Graduada em Administração. Ambas as titulações na Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE. Coordenadora de cursos presenciais e a distância na área de Gestão e professora do Centro Universitário UniDomBosco. Orientadora do presente artigo.

E-mail: adrianawagner@sebsa.com.br

RESUMO: O presente artigo teve como objetivo comprovar que as organizações podem sim instigar a motivação nos colaboradores, pois o ambiente e as condições a que os indivíduos são submetidos afetam diretamente na maneira como eles se relacionam e agem. Este trabalho baseou-se nos conceitos das teorias da Administração Científica de Taylor, da teoria da Contingência, teoria das Relações Humanas e da teoria “x” e “y” para compreender a evolução destas relações e o impacto gerado para os dias atuais. Utilizou-se como metodologia a revisão bibliográfica, com influência principal em artigos de sites confiáveis e em livros digitais e físicos, aonde comprovaram algumas hipóteses levantadas inicialmente. Constatou-se por meio desta pesquisa que, a utilização de boas ferramentas de análise de desempenho pode auxiliar o gestor a desenvolver e trabalhar a motivação.

Palavras chave: Motivação, Gestão de desempenho, Treinamento e desenvolvimento, Teorias motivacionais.

Curitiba-PARANÁ

Outubro/2020

INTRODUÇÃO

Desde o início de seus estudos e de suas teorias, os fatores motivacionais que perpetuam os indivíduos, não são temas fáceis e nem simples de se compreender, pois são atividades inerentes a cada ser e, por isso, contempla a complexidade de cada um, em contato com o ambiente que o cerca.

Neste sentido, a motivação pode ser reconhecida como um impulso interno que move para a realização de objetivos. A motivação faz parte de nossas vidas desde o surgimento da raça humana na busca por alimento, por um local para descansar, por perpetuar a espécie, até a evolução social de hoje, tudo se originou por meio da falta de algo, do anseio pelo qual o ser humano busca alcançar o que não tem, e quando alcança esse objetivo surge outro que também será substituído posteriormente de acordo com suas necessidades.

Essa visão de motivação passou a ser levada em consideração dentro das organizações com o surgimento das Teorias das Relações Humanas em 1927, antes disso, os trabalhadores eram tratados como máquinas e se buscava a maior produtividade do indivíduo visando a redução de custos e os lucros para a corporação.

Ao longo dos anos, o tema motivação passou a ser cada vez mais abordado nas organizações, desde o surgimento do Experimento de Hawthorne (1927-1932), onde entendeu-se que o ser humano não é motivado apenas por fatores financeiros, com a satisfação com o trabalho, os desafios, a complexidade da tarefa, o trabalho em grupo e o reconhecimento são, sim, mais motivadores que o salário propriamente dito.

Tendo em vista que se a organização opta por renovar seus conhecimentos para motivar os seus colaboradores, isso já faz com que eles se sintam importantes, se sintam vistos pelo o que fazem, e isto desde um breve elogio até mesmo uma promoção.

A escolha do tema foi feita levando em consideração que o sucesso de qualquer organização depende muito do engajamento e do nível de comprometimento da sua equipe e que o ser motivado é autor de grandes realizações e de grandes descobertas. De forma geral, o ser humano motivado, constrói cidades, veículos automotores, aéreos, náuticos, descobre vacinas e curas para diversas doenças, pode-se dizer que a motivação faz o mundo girar e impulsiona a evolução humana. Será pouco eficaz investimentos em processos, equipamentos mais modernos e captação de cliente se a organização não entender que o colaborador é a engrenagem que a leva para a frente

e a motivação é seu combustível.

O objetivo é comprovar que as organizações podem sim instigar a motivação dos colaboradores, pois o ambiente e as condições a que os indivíduos são submetidos afetam diretamente na maneira como eles se relacionam e agem.

Mas, por que a motivação? Afinal, a vida pessoal e profissional de um indivíduo é realmente movida por objetivos, pelos seus sonhos?

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Atualmente com o volume de informação disponível e a velocidade com que surgem novos produtos e serviços, o que é preciso para manter a motivação dos colaboradores? De onde vem a motivação? É um fator individual ou do grupo onde se está inserido? Esse capítulo tem por objetivo fazer uma viagem na história, a fim de descobrir como surgiu o fator motivacional nas organizações, bem como em seu percurso e apresentar as fases da motivação ao longo do tempo nas organizações, entender como se dá em cada indivíduo e no grupo de trabalho, como a filosofia tratava a motivação desde a Grécia com Aristóteles, qual a contribuição do fator orgânico para a motivação levando em conta fatores hormonais liberados pelo cérebro e também quais são os benefícios do treinamento e do desenvolvimento nas organizações para a motivação do colaborador.

2.1 EVOLUÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Dilts afirma que (2012, p. 1):

uma das mais antigas teorias sobre motivação foi apresentada pelo filósofo grego Aristóteles. Aristóteles postulava que a motivação era o resultado de uma função do “apetite” que sempre operava com relação a algum resultado ou finalidade. De acordo com Aristóteles, esse “fim” era fornecido ou criado pelos processos do pensamento da percepção, da memória ou da imaginação contínua. Na visão de Aristóteles era o “bem real ou aparente” de alguma consequência esperada, ou a imagem do “o que vai vir” originada em “referência ao que é o presente,” que estimulava o organismo ativo a perseguir (se positivo) ou evitar (se negativo).

Segundo Matos e Pires (2006, p. 2),

a Teoria da Administração Científica iniciada por Frederick W. Taylor (1856-1915) fundamenta-se na aplicação de métodos da ciência positiva, racional e metódica aos problemas administrativos, a fim de alcançar a máxima produtividade. Essa teoria provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial. Para o aumento da produtividade propôs métodos e sistemas de racionalização do trabalho e disciplina do conhecimento operário colocando-o sob comando da gerência; a seleção rigorosa dos mais aptos para realizar as tarefas; a fragmentação e hierarquização do trabalho. Investiu nos estudos de tempos e movimentos para melhorar a eficiência do trabalhador e propôs que as atividades complexas fossem divididas em partes mais simples facilitando a racionalização e padronização. Propõe incentivos salariais e prêmios pressupondo que as pessoas são motivadas exclusivamente por interesses salariais e materiais de onde surge o termo “homo economicus”.

Para Chiavenato (2003, p. 504):

a teoria da Contingência surgiu a partir de várias pesquisas feitas para verificar os modelos de estruturas organizacionais mais eficazes em determinados tipos de empresas. Essas pesquisas pretendiam confirmar se as organizações mais eficazes seguiam os pressupostos da Teoria Clássica, como divisão do trabalho, amplitude de controle, hierarquia de autoridade etc.

Chiavenato afirma (2002, p. 421),

para a teoria da contingência as antigas concepções anteriores a respeito da natureza humana contam apenas parte da história e não considera toda a complexidade do homem e os diversos fatores que influenciam sua motivação para alcançar os objetivos organizacionais. A concepção contingencial focaliza o “homem complexo”: o homem como um sistema complexo de valores, percepções, característica pessoais e necessidades.

Segundo Chiavenato (2003, p. 288):

a oposição surgida entre a Teoria Tradicional e a Teoria das Relações Humanas – incompatíveis entre si - tornou necessária uma posição mais ampla e compreensiva que integrasse os aspectos que eram considerados por uma e omitidos pela outra e vice-versa. A Teoria Estruturalista pretende ser uma síntese da Teoria Clássica (formal) e da Teoria das Relações Humanas (informal), inspirando-se na abordagem de Max Weber e, até certo ponto, nos trabalhos de Karl Marx.

Chiavenato explica (2005 p. 311),

enquanto a Teoria Clássica caracteriza o homo economicus e a Teoria das Relações Humanas “o homem social”, a Teoria Estruturalista focaliza o “homem organizacional”? o homem que desempenha diferentes papéis em várias organizações. Na sociedade de organizações, moderna e industrializada, avulta a figura do homem organizacional que participa simultaneamente de várias organizações.

O homem moderno, ou seja, o homem organizacional, para ser bem-sucedido em todas as organizações precisa ter as seguintes características de personalidade: Flexibilidade; Tolerância às Frustrações e Capacidade de adiar as recompensas.

Para Sampaio (2004, p. 11):

a Teoria das Relações Humanas foi criada pelo administrador Elton Mayo e seus colaboradores a fim de combater a Teoria Clássica da Administração elaborada por Frederic Winslow Taylor que, na essência, ocupava apenas da tecnologia e do método de trabalho. Tanto Taylor como Mayo estavam preocupados com a produtividade da mão e obra, mas Mayo procurou fazer a diferença ao corrigir a desumanização pregada pelo modelo de Taylor. As pessoas são motivadas pela necessidade de aprovação e de realização e pelo reconhecimento social das atitudes em grupo, de acordo com a Teoria das Relações Humanas.

Conforme Walger, Viapian e Barbosa (2014, p. 19),

é fato que no passado, não tão distante assim algumas empresas, e para outras ainda no presente, os funcionários eram vistos como máquinas, ou seja, meros geradores de custos para as empresas [...]. Com o tempo, essa visão passou a ser considerada arcaica. Atualmente, vivemos a era da informação e do acesso (novas tecnologias ou informações em tempo real), na qual não vendem mais produtos e serviços, mas uma experiência de consumo para o cliente. E, para que se possa entregar valor (conjunto de benefício) para o usuário final da empresa, precisamos fazer o melhor em nossas tarefas, naquilo que nos é delegado.

Para Gonçalves (1988 p. 3),

modelos antigos, que tanto sucesso fizeram em décadas passadas já não

se mostram mais adequados. Pior, empresas que foram modelo de suas respectivas indústrias simplesmente desapareceram, deixando evidente que não conseguiram se adaptar da forma e na velocidade requeridas.

Segundo Robbins e Decenzo (2004, p. 216),

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 e que os gerentes moldam seu comportamento para os funcionários de acordo com essas suposições. O que a análise de McGregor sugere sobre a motivação? A resposta é expressa melhor na estrutura apresentada por Maslow. A Teoria X presume que a necessidade fisiológica e de segurança dominam o indivíduo. A Teoria Y presume que as necessidades sociais e de estima são dominantes. McGregor em si não acreditava que as suposições da Teoria Y fossem mais válidas do que a Teoria X. Desse modo, propôs que a participação na tomada de decisões, cargos de responsabilidade e desafiantes, e bons relacionamentos em grupo maximizariam o esforço no trabalho.

Abaixo, no quadro 1, verificam-se as premissas da Teoria “X” e “Y”, de McGregor.

TEORIA X: UM GERENTE QUE VÊ OS FUNCIONÁRIOS PELA VISÃO DA TEORIA X (NEGATIVA) ACREDITA QUE:	TEORIA Y: UM GERENTE QUE VÊ OS FUNCIONÁRIOS PELA VISÃO DA TEORIA Y (POSITIVA) ACREDITA QUE:
1. Os funcionários naturalmente não gostam de trabalhar e, sempre que possível, tentarão evitar o trabalho.	1. Os funcionários podem ver o trabalho como algo natural como descanso ou lazer.
2. Como os funcionários não gostam de trabalhar, eles precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punição para alcançar os objetivos desejados.	2. Homens e mulheres exercerão a auto-orientação e o autocontrole se estiverem comprometidos com os objetivos.
3. Os funcionários se esquivarão das responsabilidades e procurarão orientação formal sempre que possível.	3. A pessoa comum pode aprender a aceitar, e até mesmo buscar, responsabilidades.
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os outros fatores associados com trabalho e mostrará pouca ambição.	4. A habilidade de tomar boas decisões está amplamente dispersa por toda a população e não é necessariamente condição exclusiva dos gerentes.

Quadro 1: Diferenças das teorias “X” e “Y”
Fonte: Robbins e Decenzo (2004, p. 216)

Conforme Chiavenato (2004, p. 144),

o ciclo motivacional é o processo de surgimento e a tentativa de satisfação de uma necessidade humana. O organismo permanece em estado de equilíbrio, que se rompe quando surge uma necessidade, que provoca

um estado de tensão e desequilíbrio, que conduz a um comportamento ou ação no sentido de satisfazer a necessidade, a qual, se satisfeita, libera a tensão e retorna ao equilíbrio anterior. A satisfação pode ser impedida por alguma barreira, mantendo o estado de tensão ou pode ser compensada pela satisfação de outra necessidade.

2.2 ASPECTOS INDIVIDUAIS E NEUROLÓGICOS DA MOTIVAÇÃO

Para Xavier (2006, p. 89),

a palavra-chave é motivação. Quer dizer ter motivos, uma força que move, impulso interno propulsor, algo que faz a pessoa caminhar para frente, para a realização das metas. Quando as pessoas têm motivos válidos, que fazem sentido, na visão delas, sua mente, suas emoções e seu corpo interagem para a busca da realização – e a mágica acontece: as pessoas ficam muito, muito mais competentes.

A motivação é primeiramente um aspecto intrínseco ao indivíduo, é o motivo que o leva a ação para alcançar determinado objetivo. Devido a isso, a motivação aplicada só se torna possível por meio da adequação do ambiente com os objetivos e motivos de cada pessoa, reconhecendo as suas necessidades e organizando um ambiente no qual ela possa se sentir motivada (BUENO, 2002).

Chiavenato relata (2004, p. 139):

A primeira orientação é a chamada equação humana: o sucesso das organizações depende diretamente das pessoas. Hoje se reconhece que a maneira como a organização trata e gerencia as pessoas é o segredo do seu sucesso e competitividade.

A segunda orientação é o novo papel do administrador. O administrador deve saber comunicar, liderar, motivar e conduzir as pessoas. Precisa deixar de ser o gerente autocrático e impositivo para ganhar a aceitação das pessoas e seu comprometimento com a organização.

Ressaltando Maslow (2000, p. 46),

se o trabalho não tem significado, a vida quase que perde o significado. Talvez agora também seja o momento de observar que não importa o quão insignificante a tarefa [...] tudo ganha ou não significado em virtude de sua participação ou falta de participação em uma meta significativa ou importante ou amada.

Se, no início do século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas (BERGAMINI, 1997).

Para Maslow (2000, p. 11):

esse negócio de auto realização através de um compromisso com um trabalho importante e com um trabalho que valha a pena também pode ser chamado de caminho para a felicidade humana (em contraste com a investida direta ou busca direta de felicidade – a felicidade é um epifenômeno, um subproduto, algo que não deve ser visto diretamente, mas uma recompensa indireta pela virtude).

O intuito não é fornecer ferramentas nem truques para manipular as pessoas a agir como o desejado e, sim, reunir um conjunto moderno de valores eficientes e verdadeiros que comprovem as reais consequências em não valorizar a natureza humana e as diretrizes de transformações dessa descoberta (MASLOW, 1962).

A motivação do indivíduo pode acontecer por fatores intrínsecos e extrínsecos, psicológicos e orgânicos, dentro do corpo humano temos um órgão responsável por gerenciar essa motivação, o cérebro.

Para Hipócrates apud Ribeiro Jr. (2005, p. 77),

é preciso que os homens saibam que nossos prazeres, nossas alegrias, risos e brincadeiras não provém de coisa alguma, senão dali (isto é do cérebro), assim como os sofrimentos, as aflições, os dissabores e os prantos. E, sobretudo, através dele, pensamos, compreendemos, vemos, ouvimos e reconhecemos o que é feio e o que é belo, o que é ruim e o que é bom, o que é agradável e o que é desagradável, tanto distinguindo as coisas conforme costume, quando sentindo-as conforme o que for conveniente – e distinguindo, dessa forma, os prazeres dos desprazeres; de acordo com a ocasião, as mesmas coisas não nos agradam sempre. É também através dele que enlouquecemos e deliramos, e nos vêm os terrores, os medos, alguns durante a noite, outros durante o dia, e as insônias, os erros inoportunos, as preocupações inconvenientes, a ignorância do estabelecido, a falta de costume e a inexperiência.

Segundo Tieppo (2019, p.1),

o cérebro controla todos os aspectos da vida humana. De acordo com pesquisas e estudos recentes, fica cada vez mais evidente que tudo o que vemos, ouvimos, cheiramos, digerimos, falamos, sentimos e pensamos depende da atuação do cérebro. Inclusive como agimos e nos comportamos, nossas crenças, memórias e desejos, nossa motivação e até nossa própria identidade.

Explica Lent (2010, p. 535):

podemos identificar três classes de comportamentos motivados. A primeira é formada por comportamentos elementares, provocados por forças fisiológicas bem definidas. [...] regulação da temperatura corporal [...] comportamentos de busca e agasalho e abrigo [...] ingestão de líquidos e da ingestão de alimentos. A segunda classe de comportamentos motivados obedece a forças fisiológicas reguladoras [...] o sexo é o melhor exemplo. Por último, há uma terceira classe de comportamentos motivados muito complexos, que realizamos sem qualquer determinação biológica identificável. Assim, estudamos e trabalhamos motivados pelo desejo da ascensão social e melhoria do nosso nível de vida; compramos livros e vamos ao cinema porque isso nos dá prazer, atuamos em partidos políticos, organizações comunitárias ou igrejas porque acreditamos em ideias coletivas. Nestes casos, os comportamentos que realizamos são motivados por impulsos interiores puramente subjetivos. Alguns desses comportamentos são chamados afiliativos, porque envolvem a criação e manutenção de relações sociais com nossos semelhantes.

Para Skinner (1974, p. 46):

é possível motivar alguém lhe proporcionando aquilo que lhe falta. [...] o fato significativo é que uma pessoa que necessita ou careça de comida será particularmente reforçada por comida e muito provavelmente empenhar-se-á em algum comportamento que tenha sido previamente reforçado com comida.

O cérebro tende a estabelecer o máximo de conexões quando adequadamente desafiado por um meio ambiente que o encoraja a assumir riscos. Por outro lado, quando o cérebro se sente ameaçado (medo, castigos incompreensíveis, insegurança...) a sua capacidade de captação e de aprendizado são reduzidas e as atitudes e os procedimentos mais primitivos são retornados. É o animal preocupado apenas com sua sobrevivência e não querendo saber mais nada além disso (DOMINGUES, 2007).

Segundo Bernardes (2018, p. 5):

nas últimas décadas, especialmente com o acirramento da competitividade, das pressões por maior produtividade e cumprimento de metas, das relações conflituosas interpessoais, das expectativas e frustrações profissionais, entre outros fatores, tem-se verificado no meio laboral, a efervescência de uma condição clínica, chamada burn-out.

Santos (2018, p. 10);

cerca de 30% dos colaboradores no Brasil sofrem de Síndrome de Burnout, um distúrbio psíquico desmotivador de caráter depressivo, consequência da tensão e estresse emocional no ambiente de trabalho. [...] quase 50% dos trabalhadores entrevistados numa pesquisa afirmaram terem sido vítimas de assédio moral, [...] apenas 13% da massa de trabalho no mundo está engajada, segundo pesquisa do Gallup em 2013. O Brasil é o oitavo país com o maior número de suicídios no mundo, apontou o relatório da Organização Mundial da Saúde. O que há de comum entre esses exemplos? O fator emocional! A falta de educação emocional, de gestão emocional para lidar com as situações do dia a dia, elemento determinante das nossas motivações.

2.3 Treinamento e desenvolvimento

“Há uma diferença entre o treinamento e o desenvolvimento de pessoas. Embora seus métodos sejam similares para afetar a aprendizagem, a sua perspectiva de tempo é diferente” (CHIAVENATO, 1999, p. 295).

“Treinamento é um processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos” (CHIAVENATO, 2000, p. 497).

Conforme Chiavenato (2014, p. 310),

o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e aos clientes. Enriquece o patrimônio humano das organizações.

Afirma Dionísio (2011, p. 37):

o treinamento é uma prática que visa resolver uma necessidade imediata, é uma ação de curto prazo. Já o desenvolvimento consiste em uma ação de longo prazo, geralmente tem como objetivo preparar o indivíduo

para assumir cargos futuros decorrentes da expansão da organização. O desenvolvimento visa preencher exigências dos futuros cargos que serão criados para atender os objetivos organizacionais.

De acordo com Dutra (2009, p. 101);

a questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo [...] as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas.

Para Oliveira (2006, p. 32),

a presença de T&D nas empresas decorreu da percepção de que o sistema de ensino formal seria incapaz de formar – e o mercado de trabalho, de oferecer – em quantidade e qualidade os profissionais que deveriam ocupar os postos de trabalho disponíveis.

Conforme Chiavenato (2004, p. 340);

hoje as organizações têm que estar atualizado no mercado e para isso um dos pontos principais é a capacitação de seu funcionário, a qualidade de que o funcionário tem em exercer suas funções, e nessas horas que um treinamento é importante, ele aumenta o conhecimento, melhora a habilidade, muda as atitudes negativas e tem um bom relacionamento com os clientes internos e externos.

Segundo Reichel (2008, p. 12),

o T&D vem justamente para dar apoio estratégico às empresas, servindo como ferramenta de aperfeiçoamento do desempenho organizacional por excelência. Mas para isso, deve enfrentar alguns desafios, como, por exemplo: identificar talentos, treinar e desenvolvê-los, patrocinar a criatividade, valorizar a atitude empreendedora e fomentar avaliações.

Para Chiavenato (2008, p. 11):

as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização, dependendo da maneira como elas são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. É melhor tratá-las como fonte de sucesso. Para que o objetivo da gestão de pessoas seja alcançado, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.

De acordo com Dionísio (2011, p. 312),

as organizações que desejaram iniciar um processo de desenvolvimento de competências devem identificar qual é o motivo para iniciar tal processo e se ocupar com o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores porque as ações de desenvolvimento do capital humano implicam investimentos de recursos financeiros, disponibilidade de tempo e motivação dos colaboradores para conseguir a eficiência e a eficácia no trabalho.

2.4 Métodos de avaliação do desempenho e teorias motivacionais

Jardewski e Jardewski (2014, p. 50) comenta:

quando os funcionários percebem que a organização em que trabalham tem um clima acolhedor e fornece subsídios e espaço para 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.

Chiavenato (2014, p. 214), relata que:

as organizações utilizam diferentes formas a respeito de quem deve avaliar o desempenho da pessoa. As mais democráticas e participativas proporcionam ao próprio colaborador a responsabilidade de autoavaliar livremente o seu desempenho. Outras organizações atribuem a responsabilidade pela avaliação ao gerente imediato para reforçar a hierarquia. Outras procuram integrar o gerente e o subordinado na avaliação para reduzir a diferença hierárquica. Outras atribuem a avaliação do desempenho à equipe, principalmente quando estão estruturadas em equipes autossuficientes e autogeridas. Outras ainda adotam um processo circular de 360° na avaliação. E há outras em que o órgão de ARH centraliza e monopoliza totalmente o processo de avaliação.

Chiavenato (2014, p. 215) complementa ainda:

a avaliação do desempenho é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado. Participam da avaliação, o gerente, os colegas e pares, subordinados, clientes internos e externos, fornecedores, enfim, todas as pessoas ao redor do avaliado em uma abrangência de 360°. A avaliação feita pelo entorno é mais rica por produzir diferentes informações vindas de todos os lados e funciona no sentido de assegurar adaptabilidade e ajustamento do funcionário às várias demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de

seus parceiros. Todavia, ficar na berlinda ou na passarela recebendo um verdadeiro tiroteio de todos os lados não é nada fácil para o avaliado. Este se torna muito vulnerável se não tiver a mente educada, aberta e receptiva para o sistema.

Jardeweski e Jardeweski (2014, p. 71) enfatiza que a:

parceria entre subordinado e gestor faz com que as necessidades técnicas dominadas pelo subordinado sejam adequadas às necessidades gerenciais do gestor, deixando os objetivos de todos claros, bem definidos, mensuráveis e fáceis de acompanhar. Essa situação também permite que problemas de avaliações unilaterais (quando, por exemplo, o gestor avalia seu subordinado) sejam evitados, diminuindo as chances de o funcionário se sentir surpreso com o resultado de uma má avaliação ou descontente com uma avaliação de resultado medíocre. Na avaliação de desempenho mista o gestor e o subordinado definem o que será avaliado, como será avaliado e como serão mensurados os resultados. Assim, podemos destacar alguns pontos: 1) Objetivos consensuais: São estabelecidos de comum acordo e não há imposições; assim, os subordinados encontram sentido lógico no que lhes será cobrado posteriormente. Para a empresa, isso é ótimo porque aumenta as chances de o funcionário se dedicar plenamente ao que realmente interessa, ao compreender a importância dos objetivos buscados. 2) Comprometimento mútuo: Ao participar do seu próprio processo de avaliação, o subordinado se reconhece como parte do seu processo evolutivo dentro da organização, minimizando o cenário de imposições, tipicamente presente. 3) Recursos necessários: Na avaliação, os subordinados podem cobrar recursos extras de seus gestores, sejam físicos/materiais, sejam técnicos/não materiais; podem, por exemplo, negociar a participação em cursos de aperfeiçoamento, pré-negociar horas extras nos períodos do mês em que a carga de trabalho for maior, exigir computadores próprios ou outras ferramentas que facilitem o desenvolvimento do trabalho. 4) Desempenho: É possível ao funcionário já deixar acordado como fará para atingir cada meta e quais métodos serão realizados nesse processo; pode-se definir também qual a periodicidade em que os resultados serão mensurados, como o gestor acompanhará o andamento da avaliação e como informará ao subordinado o que está acontecendo (afinal, a avaliação de desempenho profissional ocorre diariamente, e não apenas em data específica).

Newstrom (2011, p. 136) explica que:

algumas organizações dos setores públicos e privado incluem, como parte formal de seus processos, a autoavaliação, que é uma oportunidade para que o funcionário seja introspectivo e ofereça uma avaliação pessoal das suas realizações, seus pontos fortes e fracos. As questões direcionadas aos funcionários podem incluir: “O que transcorreu excepcionalmente bem para você durante este período?”, “Que tipo de problemas você teve?”, “Quais ideias você tem para melhorar suas contribuições?”. As

respostas do funcionário a essas questões são então comparadas com a avaliação do supervisor sobre o funcionário. Essa abordagem permite que diferenças de opinião sejam discutidas abertamente e resolvidas. [...] as autoavaliações são muito menos ameaçadoras à autoestima de um funcionário que as avaliações recebidas dos outros. Dessa forma, as autoavaliações proporcionam um solo muito fértil para crescimento e mudança.

Valeriano (2001, p. 173) ressalta que:

a compreensão dos aspectos relativos à motivação permite que o gerente e os administradores obtenham os melhores resultados tanto para o projeto e a organização como para seu pessoal, por meio de judiciosos critérios de recompensas e satisfação de necessidades. Os estudos da motivação costumam agrupar as teorias existentes em dois grandes conjuntos: Teorias do conteúdo, baseadas nas necessidades humanas, ainda que inconscientes, e nos esforços para supri-las. Pressupõem uma energia interna que tem origem na busca da satisfação de necessidades. São teorias que procuram explicar os motivos que levam os indivíduos a agir. Teorias do processo, baseadas em escolhas mais racionais com vistas aos resultados esperados. São teorias que procuram explicar os mecanismos ou processos que levam os indivíduos a agir.

Segundo Xavier (2006, p. 95) menciona que as,

condutas práticas que ajudam a motivar: • Enriquecer a função do colaborador, isso é, agregar a ela tarefas consideradas mais nobres e desafiadoras; • Exigir – Confiar no potencial do colaborador e cobrar resultados dele, em coerência com seu potencial e com os recursos que lhe são dados; • Dar atenção ao colaborador, acompanhar seu trabalho, identificar suas potencialidades, captar suas necessidades – e fazer esforço para dar suporte adulto; • Fazer elogios verdadeiros que enfoquem as reais competências ou conquistas do colaborador; • Criticar imediatamente a conduta errada – ressaltando o valor do profissional; • Desafiar o colaborador, dando-lhe tarefas mais complexas; • Ajudar o colaborador em seu autodesenvolvimento.

Robbins afirma que (2006, p. 162),

os programas de reconhecimento dos funcionários podem tomar diferentes formatos. Eles vão desde um “Muito obrigado” espontâneo e em particular até programas formais explícitos, nos quais tipos específicos de comportamento são encorajados e os procedimentos para a conquista do reconhecimento são identificados claramente. [..]

De acordo com a teoria do reforço, recompensar um comportamento com o reconhecimento logo após a sua ocorrência, é o mesmo que es-

timular a sua repetição. O reconhecimento pode ser feito de várias formas. Você pode cumprimentar um subordinado em particular pelo seu bom desempenho. Pode também enviar um bilhete ou uma mensagem por e-mail com um elogio para algo positivo que o funcionário tenha feito. Para o funcionário com forte necessidade de aceitação social, o elogio pode ser feito em público. Para reforçar a coesão e a motivação dos grupos, pode-se celebrar o sucesso das equipes. Pode-se fazer uma festa para comemorar o sucesso das equipes.

Em termos da teoria de dois fatores citadas no tema acima, os programas de envolvimento podem oferecer aos funcionários uma motivação intrínseca, aumentando as oportunidades de crescimento, a responsabilidade e o envolvimento com o trabalho em si. Então, observá-las funcionando, pode ajudar na satisfação das necessidades dos trabalhadores em termos de responsabilidade, realização, reconhecimento, crescimento e melhoria da autoestima (ROBBINS, 2006).

3 METODOLOGIA

Para elaboração deste artigo, foi utilizado o método: pesquisa bibliográfica, por meio de livros físicos, livros digitais, artigos acadêmicos e sites confiáveis.

Para Gil (2002, p. 44),

a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora em quase todos os estudos seja exigido algum tipo de trabalho dessa natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas. As pesquisas sobre ideologia, bem como aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema, também costumam ser desenvolvidas quase exclusivamente mediante fontes bibliográficas.

Entendeu-se que, para embasamento de determinadas pesquisas acadêmicas e para confirmação dos temas a serem abordados, necessita-se de uma análise aprofundada em pesquisas bibliográficas sobre a temática, respaldando-se em informações teóricas e precisas que confirmem a veracidade do assunto que está sendo abordado.

4 ANÁLISES E DISCUSSÕES

Uma das teorias mais antigas da motivação foi apresentada pelo filósofo grego Aristóteles onde, estava vinculada a algum resultado ou propósito. De acordo com Aristóteles, a motivação é fornecida ou criada pelos processos de pensamento de percepção, memória ou imaginação contínua.

Porém, para Frederick W. Taylor, a ciência da administração se baseia em realizações de métodos científicos, com finalidade de alcançar mais produtividade dos colaboradores. Frederick propõem métodos e sistemas para racionalizar o trabalho e o conhecimento dos trabalhadores, visando melhorar a eficiência e padronização, propondo incentivos salariais e premiações pressupondo que os colaboradores eram totalmente motivados por salários e benefícios.

Mas, a teoria da contingência surgiu para se contrapor com as teorias anteriores que pregavam que o homem necessitava ter suas tarefas bem definidas, precisavam ser controlados e supervisionados para que produzissem mais, essa teoria tinha como foco o homem complexo, com valores, percepções, características únicas e necessidades.

A teoria das relações humanas elaborada por Elton Mayo, tinha por finalidade questionar a teoria clássica desenvolvida por Frederick Winslow Taylor que se preocupava com a tecnologia e os métodos de trabalho, mas tanto Taylor como Mayo se atentavam com a produtividade dentro da organização, porém Mayo buscou realizar mudanças e corrigir a “desumanização” que o modelo de Taylor pregava, visto que os indivíduos são motivados pela necessidade de aprovação e reconhecimento social das atitudes coletivas.

Verificou-se que algumas empresas consideravam os funcionários como máquinas que geravam lucros, porém essa visão passou a ser considerada como desatualizada. Caso o processo motivacional seja implementado nas organizações, os colaboradores deverão realizar as atividades de uma maneira mais clara e objetiva, fazendo que os resultados sejam satisfatórios, conseqüentemente, diminuindo as frustrações, conflitos e o estresse.

McGregor apresentou duas visões diferentes sobre a natureza humana, opiniões basicamente negativas, marcadas como a Teoria “X”, e uma visão fundamentalmente positiva, é chamada de Teoria “Y”, com a finalidade de mostrar que as atitudes de um gestor sendo positiva ou negativa afeta no comportamento da equipe e nas tomadas de decisões. O próprio McGregor não acreditava que a teoria “Y” seria mais

eficaz do que a teoria “X”, portanto, sugeriu a participação nas tomadas de decisões aos gestores responsáveis. Concluindo, o bom relacionamento com a equipe trará resultados satisfatórios dentro das organizações.

A visão das organizações como seres vivos, que estão em constante desenvolvimento e crescimento - é o ápice para o entendimento da sua relação com os seus integrantes, do papel que estes estão ocupando e/ou que deveriam ocupar para que de fato possa existir um ambiente onde os colaboradores estão e/ou estarão motivados e realmente envolvidos com as atividades que desempenham.

Entender que a motivação é intrínseca ao indivíduo, que cada qual possui sua forma de ver, entender e sentir-se assim, torna possível para que os gestores de RH se desapeguem da ideia de que devem criar os motivos e as razões para o engajamento de seus colaboradores e, ao invés disso, comecem a pensar em criar um ambiente que estimule e favoreça a motivação, o reconhecendo e as necessidades de cada um - buscando unir os objetivos de sua equipe aos objetivos da corporação.

Porém, é fato que a gestão de pessoas não é uma tarefa simples de ser realizada e, em vista disso, muitos gestores podem decidir trabalhar de um modo mais direto e genérico, adotando uma visão de pessoas como recursos, quase como que ferramentas para o alcance de resultados. Mas é válido refletir que o caminho mais rápido nem sempre é o mais eficiente e a visão da individualidade e das características próprias de cada um pode se tornar um caminho mais produtivo e mais eficiente para o gerenciamento de pessoas.

Sem motivos válidos para fazer o que fazem, as pessoas não se envolvem e não se dedicam verdadeiramente em seu trabalho e os seus resultados são quase que incompletos. Para Maslow, mais do que realizar uma atividade importante, o sentimento de pertencimento e envolvimento naquilo que fazem, são diretrizes para atribuir real significado e valor a função realizada, não importa o quão simples e comum ela possa ser.

O papel do gestor vai muito além do estudo e do reconhecimento de sua equipe e de sua organização, a ele cabe também a responsabilidade de intermediar e melhorar os aspectos dessa relação. Bergamini alerta para a necessidade de se atentar para não limitar e nem sufocar os motivos pessoais que são inerentes a cada indivíduo – quesito este importante, para fazer com que o crescimento de uma empresa possa acompanhar e evoluir juntamente com o crescimento das pessoas que dela fazem parte.

E, o que o cérebro tem a ver com motivação? O cérebro é o responsável pelas satisfações, alegrias, risos e brincadeiras, o que vem a ser reforçado nos dias atuais

por Carla Tieppo, que, de acordo com pesquisas recentes fica mais evidente que o cérebro é responsável por nossas atitudes, nossos desejos e nossa motivação.

Já Aristóteles, um dos pensadores com maior influência na cultura ocidental, afirmava que a motivação era resultado de uma função do “apetite”, do desejo por algo, e que se os resultados a serem alcançados com aquilo que se desejava fossem positivos, o indivíduo seria impulsionado a executar determinada tarefa ou focar sua atitude para atingir seu objetivo, por outro lado, se o resultado daquilo que se esperava fosse negativo a tendência do indivíduo é evitar o estímulo.

O cérebro é o responsável também por outros fatores fisiológicos essenciais para preservação do bem estar do indivíduo como: a busca de alimento e de água, busca de abrigo para proteger-se do frio, etc. Porém, Roberto Lent afirma que há uma classe de comportamentos motivados mais complexas que se realiza sem qualquer determinação biológica, e o desejo do indivíduo em obter ascensão social, o faz estudar e trabalhar para atingir esse objetivo, questões que proporcionam satisfação também são combustíveis para a motivação, a participação em grupos como partidos políticos e igrejas estão relacionadas ao fato de o indivíduo acreditar nas ideias disseminadas por esses grupos. Lent nomeia alguns desses comportamentos como afiliativos pois envolve criação e manutenção das relações sociais. Admitiu-se que no que diz respeito ao fator motivacional, o indivíduo procura realizar o que lhe dará mais prazer, seja por uma questão financeira, ascensão social ou reconhecimento, porém é preciso considerar que a motivação funciona de forma distinta em cada indivíduo, levar em conta a personalidade, os valores e o meio onde foram criados.

Verificou-se que da mesma forma que os fatores ligados ao cérebro estimulam e impulsionam o indivíduo a atingir as metas e os objetivos nas organizações, também podem ser responsáveis pelo afastamento do mesmo. Os problemas de ordem psicológica ou psiquiátrica são responsáveis por um número considerável de afastamentos do trabalho. Os grandes fatores são o estresse e a depressão, que os especialistas têm chamado de “a grande epidemia do século XXI”. E também a Síndrome de Burnout (ou Síndrome de Esgotamento Profissional), um tipo de estresse causado exclusivamente por questões relacionadas ao trabalho. Estudos demonstram, no entanto, que a melhor forma de as organizações lidarem com a Síndrome de Burnout é o fator preventivo, melhorando o ambiente de trabalho, aderindo a programas de reconhecimento profissional, adaptação da função e da carga de trabalho.

O Treinamento e o Desenvolvimento podem ser utilizados como ferramentas para motivar o colaborador e para conseguir uma melhor eficiência e eficácia dentro da organização e, consecutivamente, uma maior competitividade perante o mercado.

Quando a organização demonstra como um colaborador é importante para ela e realiza um investimento financeiro, obtém o desenvolvimento do mesmo. Para Chiavenato as organizações detêm a oportunidade de decidirem o padrão de seus funcionários, tratá-los como fonte de sucesso é a chave principal para alcançar as metas estabelecidas.

Inúmeras vezes o Treinamento e o Desenvolvimento são abordados como se tivessem o mesmo conceito, pelo fato de caminharem juntos, contudo, Chiavenato afirma que a diferença entre um e outro, está no tempo e no método utilizado. Dionísio esclarece que o treinamento é uma prática direcionada para o cargo atual que o colaborador já ocupa, tem como intuito resolver uma necessidade imediata e melhorar a performance profissional, sendo uma ação de curto prazo. Baseando-se ainda no pensamento de Dionísio, levou-se em consideração que o desenvolvimento é voltado para o cargo que o colaborador deseja ocupar futuramente na empresa, onde é realizado o aperfeiçoamento de habilidades específicas, tendo assim, uma ação de longo prazo.

O objetivo será o mesmo, melhorar a aprendizagem e ter um resultado consideravelmente dentro do esperado, respeitando o tempo que cada indivíduo leva para concluir as etapas do treinamento e do desenvolvimento. Deve-se levar em consideração que não existe um único modelo de treinamento que consiga atender a necessidade de todos os funcionários e de todas as empresas. O colaborador motivado, treinado e que está em processo de desenvolvimento pode ser considerado uma fonte de sucesso, para que haja uma melhor eficácia organizacional.

A organização tem um papel fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional de seus colaboradores, quando o indivíduo se sente acolhido e percebe que é valorizado, ele aproveita a oportunidade para investir em seu próprio desenvolvimento e crescer junto com a empresa tendo como alvo cargos mais complexos, e a empresa contribui também para esse desenvolvimento quando trabalha com uma avaliação de desempenho bem estruturada. Com isso, consegue observar o colaborador e identificar quais pontos podem ser melhorados e quais as dificuldades e os pontos fortes do indivíduo.

Em busca de métodos motivacionais, com base em pesquisas bibliográficas, observou-se que a motivação ainda é muito falha nas organizações, como analisou-se nos autores citados na fundamentação teórica - algumas ferramentas podem auxiliar o gestor a desenvolver e trabalhar a motivação.

Chiavenato demonstrou que existem vários métodos para as avaliações de desempenho, de acordo com a democracia e cultura das empresas, onde variam-se as participações sendo ela realizada pelo gerente, subordinado ou o próprio

colaborador. As empresas mais participativas optam pela a autoavaliação dando esta responsabilidade ao colaborador de se autoavaliar. Quanto outras preferem que essa responsabilidade seja repassada pelo seu gerente, para reforçar a hierarquia da organização. Já em empresas autônomas é preferível a avaliação do desempenho em equipe, quanto outras empresas optam pelo processo de aplicação 360° na avaliação.

A avaliação de desempenho 360° representa uma forma de motivação, já que ela mensura a performance de cada colaborador a partir de diferentes perspectivas de observação e entendimento, o que facilita em uma melhor análise das qualidades de seus funcionários e possibilita que a organização reveja seus procedimentos e melhore a forma de abordagem dos mesmos.

Outro método eficiente que pode agregar benefícios motivacionais aos colaboradores é a avaliação de desempenho mista, onde o colaborador tem mais autonomia e participação conjunta na elaboração de análises e de acordos profissionais, para promover melhores condições de trabalho para ele e para o seu gestor. Neste contexto, é considerado as necessidades e interesses de ambas as partes, funcionário e gestor, e em comum acordo são firmados quais e como serão os critérios e objetivos a serem analisados para que se estabeleçam padrões visíveis e bem especificados de avaliação, visando atingir objetivos em conjuntos. Entre eles é possível destacar os recursos necessários, o comprometimento mútuo, os objetivos consensuais, e a expectativa, bem como, medidas para se atingir o desempenho proposto.

Como visto anteriormente, a mensuração de avaliação de desempenho pode ser feita de várias maneiras. Porém, é importante destacar, a importância da autoavaliação, que tem como método uma conversa entre o colaborador e seu supervisor. Nesse momento, o colaborador pode falar de si, do seu desempenho, dos problemas que teve, das suas novas experiências e de como a empresa pode melhorar, tanto em processos como na tratativa com o colaborador dentre outras situações. Somente após a fala do colaborador e após a avaliação atenta que é que se terá a opinião do supervisor, com seu ponto de vista. Nessa fase, as opiniões devem ser discutidas abertamente e resolvidas, pois esse tipo de abordagem motiva o colaborador a trazer suas necessidades e opinar sobre situações e processos, o que melhora o seu desempenho pois sente-se motivado por ter sua opinião ouvida e debatida.

5 CONCLUSÕES

Este artigo demonstra que houve, sim, uma evolução na maneira como as empresas “observam” os colaboradores, pois acredita-se que as teorias aqui apresentadas são fundamentais para que as organizações atuais tenham uma visão de humanização e de valorização dos indivíduos, bem como dos meios e dos recursos necessários para manter, minimamente, um ambiente motivacional adequado para o bom desempenho e crescimento corporativo.

Porém, por meio desta pesquisa, observou-se que ainda existe uma necessidade de gestores e funcionários obterem um relacionamento profissional mais saudável e mais harmonioso. É válido ressaltar que os objetivos da empresa precisam estar bem alinhados com os dos funcionários para que eles possam compreender os meios necessários para alcançar um bom desempenho e sucesso profissional. Quando se trabalha com objetivos desconhecidos, sem liberdade de interação com o gestor, o ofício muitas vezes perde a significância para o funcionário, por isso, é primordial que o diálogo seja algo constante na relação profissional.

A motivação do indivíduo não é somente algo intrínseco que está ligado ao fator psicológico, é preciso considerar também fatores fisiológicos, como necessidades de sobrevivência e a busca pela satisfação, que ativa o sistema de recompensa do cérebro. A organização pode contribuir com a ativação desse sistema proporcionando ao colaborador um ambiente de encorajamento e de desafios, contudo é preciso monitorar esse processo para que não haja uma sobrecarga, os desafios devem vir acompanhados de capacitação. Caso o colaborador não esteja preparado é preciso dar-lhe ferramentas para que venha a obter êxito em suas atividades, caso contrário a organização corre o risco de estar contribuindo para que seus funcionários venha a desenvolver o que hoje conhecemos como “Síndrome de Burnout” que acomete cerca de 30% dos colaboradores no Brasil.

De início o objetivo do trabalho era identificar por meio da fundamentação teórica, a busca de conceitos para comprovar a importância dos fatores de motivação nas organizações. No entanto, após ter confirmações nas bibliografias utilizadas, verificou-se que existem vários pontos a serem observados quando se trata de pessoas com necessidades fisiológicas, psicológicas e orgânicas.

Neste sentido, o treinamento e o desenvolvimento, podem se mostrar, ferramentas valiosas para desenvolver pessoas com habilidades e atitudes profissionais compatíveis com os objetivos da empresa e, principalmente, com as competências que cada um possui a nível individual, servindo como uma combustão para a motivação. Além disso, os métodos de avaliação de desempenho aqui propostos têm por objetivo fornecer uma melhor interação e conexão entre equipes, tanto no formato linear como horizontal das organizações, com metas claras, objetivos definidos e

comunicação aberta.

Outro fator importante a ser mencionado, são as motivações básicas que os funcionários recebem de seus gestores. Ao trabalhar em um ambiente acolhedor e ao mesmo tempo desafiador, onde o funcionário recebe elogios sobre o trabalho realizado corretamente e, também, apontamentos de como pode evoluir, o processo laboral torna-se mais significativo e o trabalhador sente-se mais valorizado e motivado para cada dia progredir em suas tarefas e realizá-las com êxito.

Pode-se dizer então, que de forma geral, a preocupação com a motivação dos colaboradores tem ganhando cada vez mais destaque no meio organizacional e que apesar das dificuldades que ainda são encontradas para a efetiva compreensão e aprimoramento deste campo, com as táticas e ferramentas corretas de gerenciamento de pessoal poderá chegar-se cada vez mais próximo do entendimento acerca dos reais motivos por trás de cada ação, ou falta de ação para alcançar os resultados e objetivos esperados.

Como todo trabalho, esse também teve suas facilidades e dificuldades durante a elaboração, elencando primeiramente a inexperiência com a metodologia de pesquisa bibliográfica, o curto tempo disponível para elaboração e o atual cenário pandêmico que nos privou de qualquer contato físico com o grupo. Foi com o auxílio de regulares orientações, com um material completo e facilitado de apoio, e com pessoas esforçadas e dedicadas a serem sempre melhores, que este trabalho tornou-se possível.

Como futuras gestoras de RH, observaram-se que a motivação é um fator determinante para o sucesso e para a realização de metas pré-definidas, e que sem ela a vida profissional e individual de qualquer pessoa perde o sentido e objetivo. Tendo em vista que os aspectos motivacionais que são intrínsecos aos indivíduos, dependem das características pessoais internas de cada um, torna-se um desafio e uma missão para os gestores da atualidade, compreender e correlacionar as necessidades de cada membro da sua equipe com as necessidades da organização e buscar cada vez mais novas medidas e ações que sejam eficientes para o bom desempenho e satisfação de todos.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília. *Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões*. São Paulo: Atlas, 2018.

BUENO, Marcos. *As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow*. 2002. Disponível em: <https://www.welvitchia.com/ Disciplinas_files/Doc%206_AS%20TEORIAS%20DE%20MOTIVACAO%20HUMANA.pdf>. Acesso em: 09 set. 2020.

CAIRUS, Henrique F. JUNIOR, Wilson A. Ribeiro. *Textos Hipocráticos: o doente, o médico e a doença*. Rio de Janeiro: Fio Cruz, 2005. Google Livros.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4 ed. Barueri/SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração – vol.2/ 6ª ed. rev. e atual – Rio de Janeiro, Elsevier, 2002*.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria da administração*. 7 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7 ed. rev. e atual – Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital humano nas organizações*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DIONÍSIO, Ely. *Gestão estratégica de pessoas*. São Paulo: Futura, 2011.

DOMINGUES, Maria. A. *Desenvolvimento e aprendizagem: o que o cérebro tem a ver com isso?* Canoas: Ulbra, 2007.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva*. São Paulo: Atlas, 2009.

FGV EAESP. A necessidade de reinventar as empresas. 1998. Disponível em: < <https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-38-num-2-ano-1998-nid-46448/>>. Acesso em: 15 agos. 2020.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DILTS, Robert Brian. Motivação. 2012. Disponível em: <<https://golfinho.com.br/artigo/motivacao.htm>>. Acesso em: 15 agos. 2020.

JARDEWESKI, Cley. JARDEWESKI, Gustavo. Técnicas e métodos de avaliação de desempenho. Curitiba: Intersaberes, 2014. Biblioteca digital Pearson.

LENT, Roberto. Cem bilhões de neurônios?: conceitos fundamentais de neurociência. São Paulo: Atheneu, 2010. Biblioteca digital Pearson.

MASLOW, Abraham. Maslow no gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MATOS, Eliane. PIREZ, Denise. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. Florianópolis, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010407072006000300017>. Acesso em: 23 agos. 2020.

MENDANHA, Marcos Henrique. Desvendando o burn-out: uma análise da síndrome do esgotamento profissional. São Paulo: LTr, 2018.

NEWSTROM, John W. Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho. 12 ed. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil, 2011.

OLIVEIRA, Marco A. Manual de treinamento e desenvolvimento: gestão e estratégias. Coordenação: Gustavo G. Boog, Magdalena T. Boog. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

REICHEL, Harduin. Treinamento e desenvolvimento. Coordenação: IESDE Brasil S.A, 2008.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 11ª ed. São Paulo: Pearson, 2006.

ROBBINS, Stephen P. DECENZO, A. David. Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações. São Paulo: Pearson, 2004.

SANTOS, Edu. A verdadeira concepção do engajamento e motivação. São Paulo: Literare Books Internacional, 2018.

SAMPAIO, Getulio Pinto. As relações humanas em destaque. São Paulo, Editora Nobel. 2004. Livro Digital Google Livros.

TIEPPO, Carla. Uma viagem pelo cérebro: a via rápida para entender a neurociência. São Paulo: Conectomus, 2009.

VALERIANO, Dalton L. Gerenciamento estratégico e administração por projetos: São Paulo, 2001. Biblioteca digital Pearson.

XAVIER, Ricardo. Gestão de Pessoas na prática: os desafios e as soluções. São Paulo: Gente, 2006.

WALGER, Carolina. Et al. Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. Curitiba: InterSaberes, 2014.