

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Marília Cantão da Fonseca*, Marcélia Aguiar Ferreira**

Resumo

Com o mercado de trabalho cada vez mais competitivo, é necessário que as organizações invistam na satisfação e qualidade de vida dos seus colaboradores, seja individualmente ou em grupo, buscando compreender seus desejos e objetivos profissionais, e assim estimulando-os com estratégias motivacionais que incluam benefícios, sejam eles financeiros ou não. Funcionários motivados e valorizados tendem a produzir e se envolver mais, o que por consequência acarreta em um elevado e eficiente desempenho das empresas, gerando não só rentabilidade, mas também um ambiente de trabalho saudável aos seus colaboradores, tornando a motivação um importante elemento ao sucesso de um negócio. O presente trabalho tem como objetivo analisar e compreender os fatores que estimulam a motivação dos colaboradores, mostrando os desafios de se manter os funcionários motivados, considerando a importância da motivação para o desenvolvimento e desempenho organizacional. Para tanto as ideias expostas foram sustentadas através de pesquisa bibliográfica existente sobre o tema, sendo o artigo de natureza teórica, em que foram levantadas contribuições de diversos pesquisadores sobre fatores e conceitos relacionados à motivação, perpassando pelo estudo das teorias motivacionais.

Palavras-chave: Motivação. Fatores Motivacionais. Desempenho Organizacional.

Abstract

With the labor market becoming more and more competitive, it is necessary for organizations to invest in the satisfaction and quality of life of their employees, either individually or in groups, seeking to understand their desires and professional goals, and thus stimulating them with motivational strategies that include whether they are financial or not. Motivated and valued employees tend to produce and get more involved, which consequently results in a high and efficient performance of the companies, generating not only profitability but also a healthy work environment for their employees, making motivation an important element for success of a business. The objective of this work is to analyze and understand the factors that stimulate employee motivation, showing the challenges of keeping employees motivated, considering the importance of motivation for development and organizational performance. In order to do so, the ideas presented were supported by an existing bibliographical research on the subject, being the article of theoretical nature, in which contributions of several researchers were raised on factors and concepts related to motivation, going through the study of motivational theories.

Keywords: Motivation. Motivational Factors. Organizational Performance

*Aluna do 8º período do curso de Administração, da Fundação Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni-MG. E-mail: mariliacantao@gmail.com

**Administradora, coordenadora do curso de Administração da Fundação Presidente Antônio Carlos de Teófilo Otoni-MG. E-mail: marceliaaguiar@hotmail.com

INTRODUÇÃO

Em tempos de mudança, com o mercado de trabalho cada vez mais exigente, competitivo e inovador, observa-se que o fator humano é, sem dúvidas, o diferencial para manter a sobrevivência e o sucesso de qualquer organização.

Partindo desse preceito, é fundamental que as empresas atraiam e retenham os seus talentos, dando a eles condições para que possam satisfazer seus anseios, uma vez que pessoas desmotivadas, insatisfeitas e sem qualidade de vida no trabalho podem não trazer um resultado positivo para a organização. Então se torna necessário a motivação dos colaboradores, que é um fator determinante para a produtividade da empresa.

De acordo com Andrade (2012), as organizações necessitam investir em satisfazer e motivar os colaboradores para realizarem o seu trabalho, para então alcançarem uma melhor produtividade e cumprimento de suas funções.

“Para alcançar níveis elevados 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).

Ainda segundo Chiavenato (2003, p. 140), “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 satisfação do funcionário com o seu trabalho pode ser considerada não só um comportamento, mas também uma atitude, porém sua satisfação não está ligada apenas ao exercício de suas atividades, devendo-se levar em conta outros fatores, como a remuneração recebida, promoções realizadas pela organização, o relacionamento com os companheiros de trabalho e as ferramentas motivacionais (ROBBINS, 2005).

Considerando todo o contexto exposto, foi então elaborada a seguinte pergunta problema: Qual a importância da motivação para o desenvolvimento e desempenho organizacional?

Portanto, o presente estudo visa analisar e compreender os fatores que estimulam a motivação dos colaboradores dentro das organizações, pois uma equipe motivada produz mais e melhor, gerando assim resultados positivos e, conseqüentemente, lucratividade.

REFERENCIAL TEÓRICO

Conceitos de Gestão de Pessoas

No atual cenário organizacional, o maior desafio dos gestores é fazer com que sua empresa prospere no mercado cada vez mais competitivo. Conforme Lana e Ferreira (2007), não importa o ramo do negócio, se quiser alcançar a prosperidade ela irá precisar de indivíduos visionários, entusiasmados, empreendedores e inovadores, pois são eles que auxiliarão as novas empresas a transpor os obstáculos da economia.

Na área de Gestão de Pessoas é de fundamental importância administrar as relações da organização com as pessoas que a constitui, atualmente consideradas não apenas recursos empresariais, mas principalmente parceiras do negócio (RIBEIRO, 2006).

Para Fischer *et al.* (2002), Mascarenhas e Vasconcelos (2004), o conceito de gestão de pessoas é muito amplo, engloba aspectos políticos, ideológicos, sociais e comportamentais, relaciona-se com a maneira pela qual os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar atividades e o comportamento humano no ambiente organizacional.

Conforme destaca Gil (2001), a gestão de pessoas tem como função administrativa a cooperação das pessoas que exercem suas atividades nas organizações em busca dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Na visão de Soviensi e Stigar (2008, p. 54) “A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma empresa, o Capital Humano que nada mais é do que as pessoas que a compõem.”.

A gestão de pessoas envolve técnicas de motivação, desenvolvimento e treinamento, que tem como objetivo a melhoria da administração e eficiência dos funcionários dentro de uma organização. Uma eficiente gestão de pessoas tem a capacidade de melhorar a produtividade e a qualidade de vida dos colaboradores, através da administração dos comportamentos internos. Desta forma, Chiavenato (2000) salienta que, para uma empresa ser bem-sucedida deve-se analisar toda a sua estrutura organizacional, e para isso o capital humano é essencial. Conforme cita o autor acima mencionado:

Falar de gestão de pessoas é falar de gente, de mentalidade, de vitalidade, ação e proação. A Gestão de Pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nestes últimos anos. Não apenas nos seus aspectos tangíveis e concretos como principalmente nos aspectos conceituais e intangíveis. A visão que se tem hoje da área é totalmente diferente de sua tradicional configuração, quando recebia o nome Administração de Recursos Humanos (ARH). Muita coisa mudou. A Gestão de Pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação. (CHIAVENATO, 2010, p. VII).

Desta forma, para que “os objetivos da gestão de pessoas sejam alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional.” (CHIAVENATO, 2010, p. 11).

Mas para que a gestão de pessoas possa alcançar a excelência organizacional é necessário ainda enfrentar desafios competitivos, como a globalização, o uso de novas tecnologias e a gestão do capital intelectual (GIL, 2001).

Nesse sentido, Chiavenato (2010, p. 11) ainda enfatiza que “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”. Porém, a empresa que escolhe colocar a gestão de pessoas como sua linha de frente, conseqüentemente obterá resultados favoráveis a sua saúde organizacional, gerando aumento da produtividade, garantindo a sobrevivência do negócio e satisfazendo os seus colaboradores (CLARO; NICKEL, 2002).

De acordo com os conceitos apresentados em relação à gestão de pessoas, percebe-se a sua importância em uma organização e, dessa forma, pode ser definida como um conjunto de políticas e práticas de uma empresa para direcionar a atuação humana e as relações entre pessoas no ambiente de trabalho (FISHER; FLEURY, 1998).

A gestão de pessoas pode utilizar a motivação como um instrumento para a sua eficácia dentro de uma organização. Segundo Bergamini (2008), para se atingir uma melhoria no Comportamento Motivacional, é preciso identificar os vários fatores determinantes para o comportamento dos funcionários, para que assim se sintam bem no ambiente de trabalho, gerando satisfação de ambos e impedindo futuros contratemplos.

Conceitos de Motivação

A motivação, para Engelmann (2010), é o que direciona o indivíduo a praticar certa atitude ou conduta e, perante uma determinada situação, ter uma iniciativa ou ação. A motivação caracteriza uma razão que impulsiona os indivíduos na busca de um objetivo, estando associada de forma direta ao comportamento das pessoas por conceder a energia necessária para praticar a ação e alcançar suas metas.

Segundo Gil (2001, p. 201), “a motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa”, sendo então compreendida como um dos mais importantes fatores de uma organização. Quando motivadas, as pessoas são mais dispostas a executar suas funções, uma vez que se sentem bem com o que estão desempenhando, por

outro lado, as outras que estão desmotivadas têm uma dificuldade maior em alcançar a satisfação (ROBBINS, 2009).

Explicando sobre a origem da palavra motivação, Maximiano diz que:

A palavra motivação deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. Motivo, motor e emoção são outras palavras que têm a mesma raiz. O comportamento humano sempre é motivado. Sempre há um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano. (MAXIMIANO, 2014, p. 238).

Portanto, a motivação refere-se a forças que sustentam, energizam e dirigem os esforços de uma pessoa, pois todo comportamento possui uma motivação. O indivíduo altamente motivado apresentará habilidades que sejam adequados à sua função, trabalhando com persistência para atingir metas de produtividade e desempenho (BATEMAN; SNELL, 1998).

Hersey e Blanchard complementam:

As pessoas diferem, não apenas em sua capacidade, mas também pela sua vontade de fazer as coisas, isto é pela motivação. A motivação das pessoas depende da intensidade de seus motivos. Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes. Os motivos são os “porquês” do comportamento. Provocam e mantêm as atividades e determinam a orientação geral do comportamento das pessoas. Em suma, os motivos, ou necessidades, são as molas da ação. (HERSEY; BLANCHARD, 1977, p. 18).

Por sua vez, Piéron (1972) conceitua a motivação como um fator psicológico, consciente ou não, que funciona como incentivo para realizar certas ações ou objetivos. Desta forma, muitos estudiosos entendem a motivação como um estímulo social ou biológico que impulsiona uma pessoa ou um grupo a determinadas direções. Nessa concepção, pode-se dizer que, com o passar do tempo, “a motivação adquiriu diferentes interpretações, sem que nenhuma delas possa ser considerada como errada, ou destrua os argumentos da outra” (BERGAMINI, 2008, p. 42).

Para a autora, a Revolução Industrial é um dos precursores do que é conhecido hoje como motivação em uma empresa. A preocupação com o fator humano pode ser considerado algo recente, já que as organizações existiam bem antes do advento da Revolução Industrial.

A autora destaca ainda que, antes da Revolução Industrial, o principal modo de motivar as pessoas eram através de punições psicológicas e também restrições financeiras, criando um ambiente generalizado de medo aos indivíduos. Depois do término da Revolução

Industrial houve grandes investimentos para o crescimento da eficiência nos processos de produção, e por consequência acarretou em uma preocupação com a melhoria dos mecanismos na forma de trabalhar. Surgiram então diferentes linhas de pensamento no período Pós-Revolução, e todas deveriam descobrir o que devia ser feito para motivar o colaborador. Recentemente muda-se o sentido, em que é descoberto que cada indivíduo já traz consigo suas próprias motivações, e a organização deve agir para que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional (BERGAMINI, 1997).

Desta forma, Robbins (2005, p. 132) diz que “A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta”. Logo se pode dizer que cada pessoa já traz consigo suas próprias motivações, cabendo à organização encontrar formas para cultivá-las e mantê-las, para que, mesmo que uma pessoa não possa motivar a outra, possa assim dar condições para desenvolvê-la através de técnicas de sensibilidade apropriadas.

Seguindo este pensamento, Bergamini (2008, p. 108) ainda acrescenta que “A motivação pode e deve ser considerada uma força propulsora que tem as suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um”.

Teorias Motivacionais

É observado que, ao estudar as questões da motivação no trabalho, as pessoas se tornam um meio em busca das metas determinadas pela empresa, que se deve ao uso de padrões organizacionais de motivação (GRABARSCHI, 2001).

As teorias motivacionais apresentam práticas que incluem incentivos e recompensas que as organizações ofertam a seus colaboradores a fim de obter o desempenho que proporcione a realização de seus objetivos. Envolvem desde os elogios e desafios sugeridos pelos gestores até a participação dos empregados nas decisões, na lucratividade ou na propriedade da empresa, ou ainda ofertando benefícios, programas de enriquecimento do trabalho, prêmios e planos de carreira (MAXIMIANO, 2007).

Diferentes teorias e enfoques científicos a respeito das características e do processo como a motivação ocorrem são apresentadas nos estudos da motivação.

As teorias sobre motivação são importantes porque elas são o resultado de pesquisas intensivas em organizações, para se descobrir a melhor forma de motivar as pessoas. O resultado dessas teorias pode ser traduzido em programa de ação para auxiliar as empresas em sua eficácia organizacional. (KWASNICKA, 2004, p. 66).

Para melhor compreender a relação existente entre motivação humana e a importância da mesma para as organizações, foram elaboradas várias teorias motivacionais, dentre as quais serão abordadas nesse trabalho a Teoria das Necessidades de Abraham Maslow, Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg e a Teoria X e Y de McGregor.

Teoria das Necessidades de Abraham Maslow

Proposta pelo psicólogo norte-americano Abraham Maslow, a teoria da hierarquia de necessidades tem como finalidade mostrar a associação entre o comportamento motivacional e as diversas necessidades humanas (MATSUOKA; SILVA, 2013).

Na mesma direção, Banov enfatiza:

O psicólogo norte-americano Abraham H. Maslow, notório por seus estudos sobre a motivação humana, buscava compreender o que tirava as pessoas de um estado inerte e as levava a fazer alguma coisa. Ao observar o comportamento humano, chegou à conclusão de que o ser humano é portador de várias necessidades e essas aparecem organizadas em prioridades e hierarquia. Desenvolveu uma teoria, idealizando uma pirâmide que representava as necessidades em uma sequência, apontando uma caminhada em direção ao topo e, ao mesmo tempo, mostrando no tamanho da área de cada necessidade a importância e a dificuldade de se alcançar o ápice da pirâmide. (BANOV, 2015, p. 72).

Maslow desenvolveu essa teoria fundamentada no conceito de Hierarquia de Necessidades que intervém no comportamento humano. Essa hierarquia foi idealizada baseando-se no fato de o homem ser uma criatura que no decorrer da sua vida desenvolve suas necessidades (CHIAVENATO, 2003).

A teoria da hierarquia das necessidades afirma que a satisfação das necessidades humanas é essencial para a saúde física e mental do indivíduo, onde estão dispostas em uma hierarquia que abrange necessidades físicas, sociais e psicológicas (MASLOW, 1943).

Pontes ainda cita que:

Cada ser humano tem diferentes tipos de necessidades, de acordo com seus padrões e valores, que variam conforme as situações experimentadas ou são influenciadas pelo ambiente de convívio. Apesar de variarem de pessoa para pessoa, normalmente as necessidades tendem a seguir uma escala. (PONTES, 2010, p. 104).

De acordo com Robbins (2002) Maslow dispôs as necessidades em uma pirâmide de importância do comportamento humano, consideradas da seguinte maneira: na base estão as necessidades primárias, que são as mais baixas e recorrentes, e no topo estão as necessidades

secundárias, as mais sofisticadas e intelectualizadas. Para melhor evidenciar esta teoria, a figura 01 ilustra a posição das necessidades humanas em uma hierarquia.

Figura 01 - Hierarquia das necessidades humanas e meios de satisfação.



Fonte: Chiavenato (2015, p. 281)

Segundo Robbins (2005) a definição para cada uma das cinco categorias de necessidades é a seguinte:

- 1 - Necessidades fisiológicas: necessidades básicas de sobrevivência do ser humano;
- 2 - Necessidades de segurança: necessidades de proteção de perigos contra danos físicos e emocionais;
- 3 - Necessidades sociais: aceitação e sensação de pertencimento a um grupo;
- 4 - Necessidades de estima: ligado ao autorrespeito, amor próprio e *status*;
- 5 - Necessidades de autorrealização: ações que trazem realização pessoal, crescimento e sentimentos de prazer.

Para Robbins:

À medida que cada uma dessas necessidades vai sendo atendida, a próxima torna-se a dominante. Do ponto de vista da motivação, essa teoria sugere que, embora praticamente nenhuma necessidade seja jamais satisfeita completamente, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação. (ROBBINS, 2005, p. 152).

Na concepção de Gil (2001), no ambiente de trabalho é importante a prática das hierarquias das necessidades, pois destaca que, além do retorno financeiro, os indivíduos

precisam também de atenção e respeito. Portanto, algumas empresas recorrem a atividades externas ao local de trabalho como forma de motivação.

Contudo, nem todas as pessoas conseguem alcançar o topo da pirâmide ou qualquer outro nível, pois existem dificuldades que impedem a satisfação das necessidades básicas, e assim, ficam estagnadas nos níveis mais baixos da pirâmide e, conseqüentemente, ficam insatisfeitas e desmotivadas (RAMOS, 2007).

Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

A Teoria dos Dois Fatores foi desenvolvida pelo psicólogo americano Frederick Herzberg, também chamada de teoria da motivação-higiene. De acordo com tal teoria, “a atitude de um indivíduo em relação ao seu trabalho é determinante para o sucesso ou o fracasso do mesmo e da empresa na qual trabalha” (ROBBINS, 2002, p. 153).

De acordo com Herzberg (1968), dois fatores direcionam o comportamento dos indivíduos: os chamados fatores higiênicos, ou extrínsecos, que atingem de forma direta a insatisfação no trabalho, em fatores como administração da empresa e política, supervisão, relações interpessoais, salário, condições de trabalho, segurança e *status*; e os chamados fatores motivacionais, ou intrínsecos, que atingem de forma direta a satisfação no trabalho, como responsabilidade, realização, reconhecimento, crescimento, desenvolvimento e o próprio trabalho.

Herzberg evidencia que:

Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação. (HERZBERG, 1997, p. 61).

Neste sentido e com base no abordado, Lacombe colabora citando:

Segundo Herzberg, o que mais contribui para que as pessoas produzam são os fatores motivacionais. Deve-se procurar aumentar ao máximo esses fatores, pois são os principais responsáveis pela melhora dos resultados. Os higiênicos devem ser administrados de forma a não ficarem abaixo do que seria razoável nas condições normais do ambiente no qual a empresa opera. (LACOMBE, 2009, p. 162).

No intuito de minimizar a insatisfação em uma organização, a melhor medida seria procurar atender a necessidades dos seus funcionários, por meio da atuação dos gestores nos fatores higiênicos. Porém, a atuação dos gestores deve ser aplicada nos fatores motivacionais, se a finalidade é motivar seus colaboradores. Assim criariam condições adequadas para tornar possível a motivação das pessoas na organização (BEDRAN JUNIOR; OLIVEIRA, 2009).

Os fatores motivacionais para Megginson, Mosley e Pietri Jr (1986) tendem a gerar resultados mais positivos relacionados à atitude e ao desempenho dos indivíduos. Em contrapartida, os fatores higiênicos buscam a prevenção e evitam perdas da produtividade e eficiência.

Para Chiavenato (2004) a teoria dos dois fatores de Herzberg não é propriamente uma teoria motivacional, já que tem maior ligação com a satisfação e insatisfação das pessoas. Todavia, é importante o seu estudo, porque assim como a teoria de Maslow, essa teoria também pode ser facilmente aplicada no ambiente organizacional.

Teorias X e Y de McGregor

Douglas McGregor desenvolveu duas teorias, em que dois estilos opostos de administrar são comparados. A Teoria X, fundamentada na teoria tradicional, mecanicista, e a Teoria Y, que se baseia nas percepções atuais em relação ao comportamento humano (CHIAVENATO, 2003).

De acordo com Robbins (2005), essa teoria mostra duas visões distintas do ser humano, sendo a teoria X apontada como negativa, e a teoria Y como positiva. McGregor, depois de averiguar como era o tratamento que os gestores davam aos seus colaboradores, concluiu que a visão que os executivos têm sobre as pessoas baseia-se em conjuntos de premissas que tendem a ressaltar o seu próprio comportamento em relação aos trabalhadores, conforme é mostrado a seguir:

Sob a teoria X, as quatro premissas dos executivos são:

1. Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível.
2. Como eles não gostam de trabalhar, precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas.
3. Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível.
4. A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

Em contraste com essas visões negativas, McGregor lista as quatro premissas positivas, a chamada Teoria Y:

1. Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir.
2. As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos.
3. A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade.
4. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores. (ROBBINS, 2005, p. 134).

Mesmo que a teoria Y pareça mais adequada do que a teoria X, a sua aplicabilidade não é viável em todos os casos. Não é possível classificar boa parte das gestões como sendo apenas X ou Y, pois geralmente possuem ambas as características, firmando-se em um ponto entre as duas teorias (GIL, 2001).

Motivação para o Desempenho Organizacional

Um bom ambiente de trabalho propicia aos indivíduos realização e satisfação, resultando no aumento da sua produtividade. Supervisionar o clima organizacional é uma das maneiras para se alcançar o sucesso dentro da empresa, sendo valorizada pelos clientes e fazendo com que os funcionários tenham orgulho de fazer parte da organização (CITADIN, 2010).

De acordo com Meyer (1977 *apud* Bergamini, 2008), ao ingressar em uma organização, as pessoas estão tomadas por expectativas relacionadas à sua nova vida no trabalho, momento este que os indivíduos estão mais motivados. Para evitar desmotivá-las, a solução mais eficaz seria a utilização de estratégias para tal.

Pode-se então assegurar que a evolução de qualquer organização depende obrigatoriamente do desenvolvimento dos seus colaboradores e, se desejarem superar padrões e galgar altos níveis de responsabilidade, eles deverão ser capacitados. Os trabalhadores quando motivados, têm maiores chances de sucesso, uma vez que a motivação está associada ao valor do profissional diante da organização (LIMA, 2014).

Motivar as pessoas é um dos grandes desafios das organizações, tornando-as decididas, confiantes e comprometidas para chegarem aos objetivos desejados, e incentivando-as suficientemente para que tornem bem-sucedidas através do seu trabalho. Conhecendo a motivação humana é possível para o administrador contar com os seus colaboradores (CHIAVENATO, 1999).

Para sustentar a motivação em ascensão nas organizações, os indivíduos envolvidos precisam estar ativos em alguma função. De acordo com Spitzer (1997, p. 31), “uma ação como motivador significa garantir que os funcionários tenham um trabalho mais produtivo, que os mantenham física e mentalmente ocupados”.

Os autores Gil (2001) e Robbins (2005) evidenciam que geralmente nas empresas a motivação no trabalho continua sendo um entrave, uma vez que as pessoas, seus principais ativos, apontam diferentes particularidades umas das outras, no entanto, quando há motivação, as pessoas realizam com prazer e satisfação o seu ofício e se mostram como fonte indispensável para alcançar vantagem competitiva e uma maior produtividade.

Schmidt (1993) contribui neste sentido quando diz que um dos fatores que favorece a diminuição da produtividade, somado às tensões no trabalho, é um empregado com pouca motivação, resultando em um desequilíbrio emocional e social nas organizações.

Para Antunes e Sant Anna (1996), a estabilidade interna de todo o sistema pode ser influenciada pelo grau de satisfação e de motivação dos funcionários. Quando desmotivados podem estar em evidência diante do contexto organizacional, provocando desequilíbrio e atingindo até os demais funcionários.

Empregados insatisfeitos não se mostram dispostos a dedicar esforços, habilidades pessoais e conhecimentos em seu ambiente de trabalho. Por esse motivo, é essencial que a empresa valorize os seus funcionários, para manter-se como destaque no mercado altamente competitivo dos dias atuais (EREZ, 1997).

Chiavenato cita que:

As pessoas trabalham nas organizações em função de certas expectativas e resultados. Elas estão dispostas a se dedicarem ao trabalho e as metas e objetivos da organização desde que isto lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação. Em outros termos, o engajamento das pessoas no trabalho organizacional depende do grau de reciprocidade percebido por elas: na medida em que o trabalho produz resultados esperados, tanto maior será esse engajamento. Daí a importância em projetar sistemas de recompensas capazes de aumentar o comprometimento das pessoas nos negócios da organização. (CHIAVENATO, 2010, p. 278).

A motivação está ligada a sua perspectiva de vida, e mostra que equipes motivadas são mais comprometidas e mais felizes no trabalho. Pessoas desmotivadas não se concentram no seu trabalho, e acabam desempenhando suas atividades pensando em questões pessoais. Em contrapartida, o empregado motivado estará normalmente mais disposto, aumentando sua produtividade e estando bem informado sobre o que está acontecendo dentro da sua empresa,

e tal comportamento evidencia a razão pela qual o indivíduo desafia e realiza seu trabalho (ANOCHI, 2013).

Conforme cita Reis:

As pessoas motivadas pelo poder querem criar um impacto em suas organizações e assumem riscos ao fazê-lo. Elas tornam-se excelentes administradores caso suas necessidades sejam de poder institucional em lugar do poder pessoal. Entende-se por poder institucional a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda a organização, ou melhor, estas pessoas procuram o poder através de meios legítimos e ascendem as posições de liderança através de sucesso no desempenho, sendo por isso aceita pelos outros. Mas se a necessidade de poder, for do tipo pessoal este indivíduo tende a ser um líder organizacional mal sucedido. (REIS, 2001, p. 44).

As organizações devem usar todo o potencial dos seus empregados, pois cada um tem uma criatividade individual ao se sentir motivado. Tal atitude favorece a empresa ao trazer novas ideias para o ambiente de trabalho (BERGAMINI, 2008).

Desta forma, Schermerhorn, Hunt e Osborn nos mostra que:

O ambiente de trabalho moderno é, para dizer o mínimo, desafiador. O sucesso das organizações e das pessoas que as fazem funcionar não vem fácil. Essa era de contrastes abre a porta para a criatividade na administração. Os ganhos em produtividade, desempenho e lealdade do consumidor ficam à disposição daqueles que realmente respeitam as necessidades dos trabalhadores, tanto no emprego quanto na vida pessoal. Na atual atmosfera competitiva, onde o surgimento de tecnologias cada vez mais novas, pressões de uma economia global complexa e a necessidade de eficiência operacional dominam nossa atenção, a lealdade dos trabalhadores e muitos ambientes organizacionais está em declínio. Agora, não depois, é a hora em que os locais de trabalho precisam ser transformados, redesenhados e dirigidos com um real comprometimento com aqueles que realizam o trabalho necessário. Só quando as pessoas tiverem entusiasmo e forem capazes, as organizações poderão atingir alto desempenho. Só quando as pessoas tiverem uma sensação de satisfação pessoal em seu trabalho, será possível alto desempenho numa base contínua. (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999, p. 86).

METODOLOGIA

A fim de alcançar os objetivos propostos neste trabalho que é identificar e analisar qual a importância da motivação para o desenvolvimento e sucesso das organizações, o mesmo constitui-se de uma pesquisa bibliográfica, análise da literatura já publicada em forma de livros, revistas, e informações disponibilizadas na Internet, com o objetivo de esclarecer alguns conceitos, de forma a ter uma visão mais ampla do tema que baseia a minha pesquisa.

Conforme argumenta Fonseca:

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas “já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos

científicos, página de *web sites*” sobre o tema estudar. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta. (FONSECA, 2002, p. 32).

Segundo Vergara (2000) na mesma esteira, diz que a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos e é importante para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à nossa temática. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de fornecer ao investigador um instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através do presente estudo foi possível observar a importância da motivação para o desenvolvimento e desempenho organizacional, tendo como objetivo analisar e compreender os fatores que estimulam a motivação dos colaboradores. Mesmo ainda sendo um grande desafio para as empresas manter os seus funcionários motivados a trabalhar, a preocupação com esse tema vem se tornando cada vez maior, pois o seu sucesso é influenciado diretamente pelo bom desempenho do capital humano.

A motivação, mesmo sendo conceituada de várias maneiras por diversos pesquisadores, basicamente busca compreender os indivíduos, com seus anseios e necessidades, explicando os fatores que os movem para alcançar suas metas, de que forma isso pode ser melhor aproveitado no ambiente de trabalho, e assim dar um retorno lucrativo para a empresa. Colaborando com essa conceituação, Gil (2001) alega que altos níveis de motivação são exigidos das pessoas nos negócios, mostrando que empregados motivados para exercer sua ocupação tendem a promover melhores resultados, individualmente ou em equipe. Pode-se então compreender a motivação como combustível para a produtividade da empresa.

O estudo das teorias motivacionais explica diversas questões sobre as motivações humanas e os fatores que as estimulam, atingindo o principal objetivo do presente trabalho. Benefícios como uma remuneração justa, boa convivência em equipe, promoções, reconhecimento, entre outros fatores, contribuem para o desenvolvimento do colaborador dentro da empresa, como exposto pela Teoria das Necessidades de Maslow, ou ainda quando esses fatores, classificados em higiênicos ou motivacionais, geram insatisfação ou satisfação ao trabalhador, elucidado pela Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. A utilização dessas

teorias na realidade das organizações traz resultados positivos, pois mostram a melhor forma de lidar com os funcionários e evitar desmotivá-los, o que pode implicar em uma diminuição da performance empresarial.

Portanto, é necessário investir no capital humano no ambiente organizacional, pois se seus colaboradores estiverem motivados, seu empenho em evoluir ali dentro faz com que a empresa cresça conjuntamente e conseqüentemente obtenha sucesso. Por fim, seguindo esse pensamento, Chiavenato (2012) afirma que preservar talentos na organização é fazer com que sua aplicação gere rentabilidade, obtendo assim um alto retorno do valioso capital humano. Portanto, para assegurar novas oportunidades para que os indivíduos alcancem bons resultados utilizando todo o seu potencial, é preciso preparar e motivar os talentos para um contínuo crescimento e desenvolvimento profissional, garantindo que o sucesso organizacional trilhe por esse caminho.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. M. **Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa**. 2012. 52 f. Monografia (Pós-Graduação em Gestão Empresarial) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012.

ANOCHI, C. B. **Motivação no ambiente de trabalho**: 2013. 28 f. Monografia (Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos) – Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba, 2013.

ANTUNES, A.V.; SANT ANNA, L. R. Satisfação e motivação no trabalho do enfermeiro. **Revista Brasileira de Enfermagem**. Brasília, v. 49, n. 3, p. 425-434, jul. / set. 1996.

BANOV, M. R. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BEDRAN JÚNIOR, P.E.; OLIVEIRA, J.L.C. Motivação no trabalho: Avaliando o Ambiente Organizacional. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, n. 5, 2009, Niterói. **Anais...** Niterói: UFF, 2009.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BLANCHARD K. H.; HERSEY, P. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1982.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Como Transformar Rh (de um centro de custo) em um Centro de Lucros.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Thomson, 2004.

_____. **Gerenciando com as pessoas:** transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

_____. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Introdução à Teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração nas organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. **Gerenciando com as Pessoas:** Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas. 5. ed. Barueri: Manole, 2015.

_____. **Administração de Recursos Humanos.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CITADIN, L. F. **Análise do clima organizacional em empresa do ramo químico da região da AMREC-SC.** 2010. 127 f. Monografia (Especialização em Gestão de Recursos Humanos) - Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010.

CLARO, M. A. P. M.; NICKEL, D. C. **Gestão do Capital Humano.** Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

ENGELMANN, E. **A motivação de alunos dos cursos de Artes de uma universidade pública do norte do Paraná.** 2010. 124 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2010.

EREZ, M. A culture-based model of work motivation. In: Early, C.; Erez, M. (Org.). **New perspectives on international industrial/ organizational psychology.** San Francisco: The New Lexington Press, 1997.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. 7. ed. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, A.L. *et al.* **As pessoas na organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Processo e relações do trabalho no Brasil.** São Paulo: Atlas, 1998.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas:** Enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GRABARSCHI, I. V. S. de S. **Qualidade de vida no trabalho e sua influência na percepção da qualidade dos serviços:** estudo de caso e instituição de nível superior. Florianópolis: UFSC, 2001.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas**. São Paulo: EPU, 1977.

HERZBERG, F. I. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan. / fev. 1968.

HERZBERG, F. Novamente: como se faz para motivar funcionários? In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LACOMBE, F. J. M. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LANA, M. S.; FERREIRA, V. C. P. Gestão por competências: impactos na gestão de pessoas. **Revista Estação Científica**, Juiz de Fora, n. 4, p. 2-18, mai. / jun. 2007.

LIMA, R. A. **A atuação do Estado brasileiro e a crise empresarial na perspectiva da lei de falências e de recuperação de empresas**. Rio de Janeiro: Lumem Juris, 2014.

MASCARENHAS, A. O; VASCONCELOS, F. C. **Tecnologia na Gestão de pessoas: estratégias de auto-atendimento para o novo RH**. São Paulo: Pioneira, 2004.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological Review**, vol. 50, n. 4, p. 370-396, jul. 1943.

MATSUOKA, L. T.; SILVA, J. J. Os eventos e a hierarquia das necessidades humanas de Maslow: conjecturas na sociedade contemporânea. **Colloquium Humanarum**, Presidente Prudente, v. 10, n. 1, p. 633-639, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MAXIMIANO, A. C.A. **Recursos humanos: Estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro. LTC, 2014.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. JR. **Administração: Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

MEYER, M. C. **Six stages of demotivation. International Management. USA, 1977 apud BERGAMINI, C. W. Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PIÉRON, H. **Dicionário de Psicologia**. Porto Alegre: Globo, 1972.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**. 11. ed. São Paulo: LTr, 2010.

RAMOS, D. M. **Assédio moral como fator de baixa motivação e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes, 2007.

REIS, J. S. **Os fatores motivacionais para o trabalho: Um Estudo de Caso da Empresa Marilan**. São Paulo: Onsular, 2001.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 2005.

_____. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SCHERMERHORN, J. R. Jr; HUNT, J.G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHMIDT, I. T. **Teorias contemporâneas de motivação no trabalho**. 1993. Tese (Livre Docência em Psicologia) - Universidade Estadual Paulista, Assis, 1993.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. **Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação**, Curitiba, v. 10, n. 10, p. 51-61, jan. / jun. 2008.

SPITZER, D. R. **Supermotivação: uma estratégia para dinamizar todos os níveis da organização**. São Paulo: Futura, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.