

FACULDADE SÃO FRANCISCO DE ASSIS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Juliana Lagemann

**O PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO
E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Porto Alegre
2019

Juliana Lagemann

**O PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO
E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Artigo apresentado à Faculdade São Francisco de Assis, como parte de requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Bruno Cecconi Fulginiti

Porto Alegre

2019

RESUMO

As necessidades humanas estão mudando, juntamente com o avanço da globalização, o que causa alterações, também, na maneira a qual a Gestão de Pessoas deve ser abordada. As organizações começam a compreender a real importância de seus funcionários, não apenas como executores de tarefas, mas na qualidade de capital intelectual das empresas. Desta forma, o presente artigo tem como objetivo abordar a importância e as vantagens resultantes em se promover ações que contribuam para a satisfação das necessidades dos colaboradores, objetivando motivá-los. Aborda, especialmente, o papel do líder como um facilitador neste processo complexo. Através da pesquisa bibliográfica, é possível concluir que, apesar dos anseios serem intrínsecos e individuais, os líderes podem contribuir no alcance dos propósitos pessoais, ao conhecerem melhor suas equipes. Além disto, percebe-se que o tratamento de outrora, baseado em punições e recompensas, está ultrapassado e precisa ser revisto.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Liderança. Motivação. Satisfação no Trabalho.

ABSTRACT

Human necessities are changing together with globalization progress, it also generates changes in the way which People Management should be apply. Organizations need to begin understand the importance of their employees, not only as a task solver but as intellectual capital maker of companies. In this way, the present article intends to discuss the importance and benefits from promoting actions that contribute to the satisfaction of the employees' needs, looking for motivate them. It attends in particular the function of the team leader as a facilitator in this complex process. Through the bibliographical research, it is possible to conclude that, although the desires are intrinsic and individual, the leaders can contribute in the accomplishment of the personal purposes when knowing better their teams. In other words, it is clear that the previous treatment, based on punishments and rewards, is old and needs to be reviewed.

Keywords: Human Management. Leadership. Motivation. Job Satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

Com as constantes mudanças ocasionadas pela globalização, que a cada momento resultam em inovações tecnológicas, alterações de hábitos e novas necessidades, o ambiente organizacional também vem sendo modificado. A competitividade, tanto entre pessoas físicas, quanto entre empresas, está cada vez mais acirrada, tendo em vista que as informações estão à disposição a uma crescente parcela da população, por meio dispositivos conectados à internet. A diferença entre obter, ou não, sucesso, pode estar na forma de lidar com este novo cenário; sendo assim, é de grande importância que as organizações busquem talentos capazes de transformar estas condições em diferenciais, agregando valor a seus produtos e serviços, e proporcionando vantagens competitivas sustentáveis perante a concorrência.

Tão relevante quanto captar os profissionais adequados, é reter aquele que é considerado o capital intelectual de uma empresa, ou seja, seus colaboradores. As novas gerações estão cada vez mais exigentes, e não se satisfazem mais com os padrões de outrora. Buscam, além de uma boa colocação e salário satisfatório, benefícios que as façam crescer, tanto em suas carreiras, como em suas vidas pessoais. Desejam se sentir desafiadas, querem ser reconhecidas e participar das decisões das empresas.

A quantidade de empresas que está percebendo que os hábitos e necessidades humanas estão se modificando vem crescendo continuamente. É importante analisar que, quando se toca neste assunto, não se deve esquecer que as organizações são compostas por pessoas, logo se estas estão mudando, as empresas seguem no mesmo caminho.

Chiavenato (2004a) coloca que as pessoas devem ser incentivadas continuamente a buscar a realização de suas necessidades, para que se sintam motivadas e, assim, desafiadas a melhorar seus desempenhos produtivos. Promover atos isolados, como, por exemplo, investir unicamente em remuneração, não se caracteriza em uma aposta sustentável. Por este motivo, profissionais que atuam na área de Gestão de Pessoas, assim como gestores de modo geral, devem estar atentos às novas tendências, como programas de recompensas em longo prazo e outros instrumentos menos perceptíveis em um momento inicial.

Para Robbins (2005), a motivação resulta da interação entre um indivíduo e determinada circunstância, e é o elemento que impulsiona os esforços individuais em direção a determinado objetivo. O autor ainda coloca que, para motivar alguém, primeiramente se faz necessário identificar os anseios e vontades individuais, a fim de buscar ações que causem estímulos no sentido da satisfação das necessidades.

“Conhecer as necessidades humanas para compreender o comportamento humano e utilizar a motivação como meio para melhorar a qualidade de vida nas organizações” é uma das atribuições do administrador, afirma Chiavenato (2004b, p.264). Ao promover a satisfação dos colaboradores, a empresa poderá perceber melhorias nos comportamentos individuais que, conseqüentemente, beneficiarão a empresa direta ou indiretamente.

Desta forma, o presente artigo tem como objetivo demonstrar a importância em promover condições que estimulem a motivação e satisfação no meio empresarial. Não obstante, também aborda o papel do líder, aqui relacionado ao administrador de empresas, neste processo de compreensão das necessidades dos colaboradores, para que sirva como um facilitador no alcance dos objetivos organizacionais, sendo capaz de extrair o melhor desempenho de cada colaborador.

A pesquisa poderá auxiliar na melhor compreensão das necessidades humanas, de forma a buscar maneiras as quais os gestores possam promover incentivos que resultem na melhora da qualidade de vida no trabalho. A partir daí, mostrar-se-á a influência da motivação na esfera organizacional, podendo servir como base de reflexão para novas pesquisas. Cabe ainda destacar o interesse da autora no assunto, que atualmente exerce um cargo de gestão na área de pessoal, e lida diariamente com as conseqüências das decisões tomadas no que tange aos recursos humanos de seu ambiente empresarial.

Para o desenvolvimento do estudo, o método adotado foi a pesquisa bibliográfica. Segundo Lakatos e Marconi (2007), a pesquisa bibliográfica abrange todo o tipo de bibliografia já publicada referente ao tema estudado, tendo como finalidade o contato direto entre o pesquisador e todo material disponibilizado. No entanto, cabe destacar que “a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um novo tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.” (LAKATOS; MARCONI, 2007, p. 185).

A pesquisa bibliográfica, de acordo com Martins e Lintz (2007, p. 15), é frequentemente utilizada para estudos monográficos, e “é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente - análise teórica - ou como parte de investigações empíricas.”

Desta forma, a presente pesquisa busca levantar em livros da área da Administração, Gestão de Pessoas, Psicologia e Sociologia os conceitos de motivação e satisfação no trabalho, com o objetivo de exemplificar ações que as empresas possam adotar para facilitar o processo. Também objetiva relacionar a influência dos líderes neste propósito, além de demonstrar os benefícios da motivação para as empresas. O período entre a coleta de dados, até a análise e conclusões finais, ocorreu de março até junho de 2019, semanalmente.

O trabalho está estruturado em três etapas, sendo a primeira caracterizada como a introdução ao assunto, apresentando brevemente o tema principal, abordando objetivos e justificativas para a pesquisa. Na segunda parte consta o referencial teórico acerca do conteúdo, abrangendo conceitos de motivação, liderança e a importância, segundo estudiosos, de incentivar a satisfação das necessidades dos colaboradores. Por fim, no terceiro capítulo apresentam-se as conclusões às quais chegou a autora por meio desta pesquisa, promovendo um fechamento para os objetivos propostos, além de citar as limitações encontradas e elencar sugestões para futuros estudos.

2 GESTÃO DE PESSOAS

O presente capítulo apresenta a revisão bibliográfica utilizada nesta pesquisa, trazendo um breve histórico do conceito hoje utilizado para gerir pessoas. Em seguida, traz as diversas abordagens de estudiosos da área a respeito do tema principal, motivação e satisfação no trabalho, de maneira a promover a compreensão acerca dos fatores que envolvem o processo. Busca levantar ações que as empresas possam utilizar para incentivar seus colaboradores, assim como demonstrar os benefícios que manter funcionários motivados poderá trazer. Por fim, aborda o papel do líder como um facilitador no alcance da satisfação e, conseqüentemente, da motivação no trabalho.

Devido às variações tecnológicas e sociológicas diárias vivenciadas atualmente, e a velocidade a qual as mesmas acontecem, parece natural propor

adaptações no modo pelo qual o mercado conduz seus assuntos internos. A área que hoje é conhecida como Gestão de Pessoas, também já atravessou fases distintas, inclusive com mudanças de nomenclatura e configuração estratégica. (CHIAVENATO, 2004a).

Para Mascarenhas (2008):

Desde a Revolução Industrial, a ênfase na eficiência, na produtividade, na integração vertical e na expansão da produção impunha às organizações a necessidade de se administrar o fator humano coerentemente, já que este seria um dos recursos mais custosos e de difícil gestão. (MASCARENHAS, 2008, p. 23).

De acordo com Araujo e Garcia (2009), na década de 30, com o advento da legislação trabalhista, o papel da Administração de Pessoal, como era conhecida, era recrutar e selecionar pessoas, executar processos de admissão e demissão, calcular a folha de pagamento, além de se encarregar de rotinas trabalhistas, para cumprimento das leis. Já no final dos anos 70, com movimentos renovadores, especialmente no exterior, surgiu a Administração de Recursos Humanos, com uma direção mais humanística. Por fim, chegou-se ao estágio atual, ou seja, na Gestão de Pessoas, com enfoque na excelência organizacional ao considerar a organização como um todo, onde o principal papel cabe às pessoas.

Chiavenato (2004a) coloca que:

A Gestão de Pessoas é a função que permite a colocação eficaz das pessoas - empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação utilizada - para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes – como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual - são utilizados para descrever a unidade, departamento ou equipe relacionada com a gestão de pessoas. Cada qual reflete uma maneira de lidar com as pessoas. (CHIAVENATO, 2004a, p.10).

Ainda segundo Chiavenato (2004a), as organizações estão percebendo que o capital humano é o mais importante para a execução de suas atividades, e que este pode ser o fator determinante para obter, ou não, o sucesso almejado. Deve-se ter em vista que as empresas funcionam através de pessoas, e que estas decidem e agem em nome das organizações as quais trabalham.

Para Glasser (1997):

o fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isto está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas. (GLASSER *apud* BERGAMINI, 1997, p. 24-25).

As empresas dependem de conhecimento, e o cérebro humano nunca foi tão valorizado como na atualidade, caracterizando o capital intelectual das organizações. Encoraja-lo é um desafio para os administradores, especialmente pois as novas gerações devem ser gerenciadas de forma diferente das anteriores, uma vez que estas, diferentemente de suas antecessoras focadas em questões manuais e burocráticas, estão voltadas ao conhecimento e não atendem à forma de controle copiada dos militares há mais de cem anos. (DESSLER, 2003).

O desafio das organizações está em perceber que as pessoas devem ser vistas como parceiras, e não mais como recursos, explica Chiavenato (2004a), constituindo parte do capital intelectual das empresas. Desta forma, a Gestão de Pessoas da modernidade se baseia na humanização, tratando seus colaboradores como seres humanos que o são, que têm necessidades, aspirações, e que são capazes de contribuir no desenvolvimento e crescimento organizacional, se perceberem que é uma entrega mútua e benéfica para ambos.

Segundo Caravantes (1993), as pessoas são os recursos mais importantes das empresas, e é preciso agir, valorizando-as, ensinando-as e remunerando-as conforme seus desempenhos. O administrador precisa perceber que não administra coisas, mas sim seres humanos, desta forma não deve descuidá-los. Esta não é uma atribuição individual ou de apenas determinado departamento, mas sim de todos os gestores.

Devido à competitividade vivenciada nos dias de hoje, impactada pela globalização, as empresas precisam manter funcionários altamente treinados e comprometidos, e não engessados como máquinas. Por este motivo, Dessler (2003) acredita que é de extrema importância contratar as pessoas certas para cada cargo, treiná-las e mantê-las motivadas.

2.1 Motivação e Satisfação no Trabalho

Dentre os diferentes princípios acerca o tema de motivação e satisfação no trabalho, há consenso entre alguns pesquisadores a respeito de determinados pontos. Um deles é destacado por Bergamini (1997), que coloca que cada pessoa é motivada pelo que lhe conduzir à satisfação de suas necessidades intrínsecas. Estas necessidades seriam, portanto, a fonte de energia para as ações de cada pessoa.

De acordo com Macêdo *et al.* (2007), motivação é a junção das palavras motivo e ação, e compartilha da mesma raiz do latim *movere*, ou seja, mover. Desta forma, caracteriza motivação como emoções impulsionadoras em direção a metas estabelecidas.

Segundo Vergara (2007, p. 42), “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa (...) nasce de nossas necessidades interiores”. Assim, defende que não é possível uma pessoa motivar outra, uma vez que cabe a cada um se motivar, ou não.

“Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora”, explica Vergara (2007, p. 42). No entanto, o que leva à motivação de um indivíduo não será, necessariamente, o mesmo que levará a outro, visto que cada um terá seus desejos e prioridades particulares.

Marras (2009) acredita que há dois tipos de necessidades: as intrínsecas e as extrínsecas. As primeiras são internas e geralmente possuem caráter psicológico, como relacionamentos sociais e *status*. Este tipo de sentimento pode ser suprido pelas organizações através de políticas sociais e valores culturais, que variam de acordo com o ambiente organizacional e o momento vivenciado pela empresa. Já as necessidades extrínsecas referem-se ao lado externo do indivíduo, relacionada, geralmente, à satisfação de fatores físicos. Neste caso, as empresas podem buscar promover condições que facilitem a satisfação das necessidades de seus colaboradores, como incentivos financeiros e pacotes de benefícios.

Para Lent *apud* Fiorelli (2004), a motivação está ligada a mecanismos do corpo humano que regulam o equilíbrio interno, incluindo a fome e a sede, assim como o calor e o frio, que são indispensáveis para a vida. Também está relacionada

a fatores de equilíbrio psicológico, que são mais complexos por não serem facilmente identificados biologicamente, motivados por forças subjetivas.

Salgado (2005) buscou construir seu conhecimento acerca do tema pesquisando diversos estudiosos que abordaram sobre comportamento humano, iniciando com Aristóteles, Platão e Freud. Para o autor, os registros deixados como legado por estes filósofos deram origem a alguns conceitos e explicações sobre as causas que levam à motivação.

Nas obras escritas por Aristóteles *apud* Salgado (2005), é notável que, já naquela época, a preocupação estava na busca pela felicidade, sendo esta considerada como sinônimo de uma boa vida e de ser bem sucedido. À vista disso, aponta que esta procura dividiu-se em dois caminhos, sendo um mais objetivo, e o outro, transacional. O primeiro diz respeito à felicidade relacionada às posses de objetos e bens materiais. A segunda, transacional, está ligada ao desejo de reconhecimento quanto a seus méritos e feitos.

Por outro lado, “Platão pregava que as atividades humanas são conduzidas por setores ou partes da alma, cada uma com seus vícios e suas virtudes próprias.” (SALGADO, 2005, p. 12). Já Freud *apud* Salgado (2005) teve ideias semelhantes, associando à mente a divisão da alma, nomeando-as em Id, Ego e Superego.

Freud *apud* Broxado (2001, p. 16), “entendia que o comportamento humano é determinado pela motivação do inconsciente pelos impulsos instintivos. O Id, Ego e Superego são conceitos básicos da teoria freudiana, e formam a estrutura da personalidade”. Enquanto o Id estaria ligado aos impulsos instintivos, o Ego seria a parte ligada ao mundo exterior, que buscaria a satisfação das necessidades, e o Superego seria a parte crítica, responsável por analisar os valores e atitudes sociais.

Dentre as teorias acerca do tema motivação, cabe destacar a criada por Abraham Maslow, em 1943. Muito difundida entre os estudiosos da área, autores como Chiavenato (2004b), Vergara (2007) e Mascarenhas (2008) explicam que, esta é conhecida como Hierarquia das Necessidades, pois as necessidades humanas foram agrupadas no formato de uma pirâmide de cinco partes. Desta forma, há uma sequência que deve ser seguida, com a finalidade de atingir o próximo nível de satisfação, superior ao atual. Na base estão as necessidades fisiológicas, ou seja, necessidades relacionadas ao corpo e instintos de sobrevivência, tais como fome e sede. Após estão os desejos por segurança, tanto física, quanto emocional, e estabilidade. Em seguida estão categorizados os anseios sociais, como sentimentos

de pertencimento a um grupo, aceitação, de afeição e de amizade. Por conseguinte estão os sentimentos relacionados à estima, como o *status*, consideração e reconhecimento. Finalmente, ao topo da pirâmide, está a auto realização, que é o nível mais alto de realização e inclui crescer profissionalmente e alcançar os objetivos almejados.



Fonte: (CHIAVENATO, 2004b, p.266).

Para Salgado (2005), as três primeiras fases devem ser satisfeitas para que os indivíduos tenham a sensação de segurança. Já as duas últimas, localizadas ao topo, estão relacionadas ao crescimento individual e sua realização perante este.

As ideias propostas por Maslow surgiram no formato de críticas ao entendimento anterior acerca do tema motivacional, que defendia ser possível motivar a todos com poucos estímulos homogêneos, portanto caracterizando as necessidades humanas como complexas e diversificadas. Assim sendo, cada indivíduo possuiria necessidades distintas, de acordo com o seu grau de satisfação e realidade atual. Para a Administração, “essa teoria pode ser vista como um passo primordial ao reconhecimento da individualidade do ser humano e de sua realidade motivacional.” (MASCARENHAS, 2008, p. 25).

Robbins (2005, p. 133) acredita que “para motivar alguém é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação

naquele nível ou no patamar imediatamente superior”. Desta forma se faz necessário, primeiramente, conhecer a pessoa em questão, para reconhecer seus desejos e anseios. Em seguida, devem-se buscar ações que gerem estímulos e, conseqüentemente, respostas, a fim de que o próprio indivíduo se sinta realizado naquele nível.

Cabe ressaltar, todavia, que muitas críticas foram feitas em relação a teoria de Maslow. Vergara (2007) destaca o fato de que, as necessidades e, portanto, sua localização na pirâmide, variam de acordo com as prioridades individuais e com a cultura na qual aquelas pessoas estão inseridas. Diante deste conceito, é possível que, para alguém que viva em uma localização perigosa, a segurança esteja na base; ou ainda que, para determinada cultura, como a japonesa, as relações sociais tenham maior importância.

Segundo Lorenz (2005):

Na conduta motivacional, o indivíduo parte de um estado de carência que tenta suprir, o que o leva à busca do fator de satisfação que o irá atender. Deste modo, satisfeita essa necessidade, outra vem à tona. Ou seja, toda motivação é, sempre e só, interior ao indivíduo, que pode ou não encontrar no meio exterior as condições para a sua satisfação. E, quando esta ocorre, aquela motivação termina, sendo substituída por outra ainda não satisfeita. (LORENZ *apud* SALGADO, 2005, p. 15).

Mais adiante, na década de 60, Frederick Herzberg dividiu o comportamento das pessoas no trabalho em dois fatores, explica Vergara (2007). Em sua teoria, os fatores higiênicos seriam associados aos extrínsecos, tais como salário, condições físicas de trabalho e os relacionamentos com os colegas. Estes não seriam capazes de promover exatamente a satisfação, mas sim de garantir a não ocorrência da insatisfação. Já os fatores motivacionais seriam capazes de incentivar a satisfação, por serem relacionados aos intrínsecos, ou seja, dizem respeito ao reconhecimento e autorrealização. Estes, por sua vez, não causariam insatisfação, no caso de não estarem presentes.

A motivação é, portanto, a constante preocupação com o bem estar das pessoas, tanto em aspectos físicos, quanto emocionais. Desta forma, a empresa deve ser capaz de prover oportunidades para que o empregado equilibre sua vida pessoal com a profissional, de maneira saudável e, dentro do possível, feliz. (SALGADO, 2005).

2.1.1 Incentivando a Motivação

De acordo com Salgado (2005), as empresas ainda não sabem como incentivar a motivação de seus empregados. A dificuldade está em diferenciar a causa, do efeito comportamental dos colaboradores, o que muitas vezes pode ser confundido e mal interpretado. O fato, também, das diferenças entre cada pessoa torna mais difícil a concepção de um parâmetro que sirva como um caminho geral a ser seguido. A subjetividade de alguns pontos da motivação gera complicações, assim como a percepção do que é intrínseco ou extrínseco, e do que pode, ou não, ser influenciado pelas organizações.

Na opinião de Pink (2010):

Inúmeras organizações - não apenas empresas, mas também governos e entidades sem fins lucrativos – ainda funcionam a partir de premissas sobre o potencial humano, obsoletas, não verificadas e enraizadas muito mais em folclore do que na ciência. Continuam a adotar práticas como planos de incentivos no curto prazo e esquemas de desempenho bonificado, mesmo diante das evidências cabais de que medidas desse tipo em geral não funcionam e costumam fazer mal. (PINK, 2010, p. 8).

Ainda existe um longo caminho à frente até que as empresas percebam que o modelo Behaviorista, baseado no condicionamento do comportamento através de recompensas e punições, não é fonte para a motivação interna. Este método não gera emoção e não é o mais adequado, especialmente no mundo globalizado de hoje, por considerar apenas os estímulos externos, sem individualizar as necessidades. (BROXADO, 2001).

Pink (2010) coloca que, um dos grandes problemas neste tipo de visão é pensar no ser humano como uma criatura simples e mecânica, quando na realidade é complexa e movida por sentimentos. Embora alguns gestores acreditem que esta sistemática funcione, recompensas, em vezes, podem levar a acreditar que determinada tarefa é indesejável, por este motivo tem-se o direito a receber uma contraprestação. Também podem levar ao vício, pois a ânsia por mais irá aumentando, até que se torne algo considerado como normal e insuficiente, necessitando prêmios ainda maiores para alcançar o mesmo resultado. Ou ainda que punições sejam um preço justo a se pagar por determinada situação, o que nem sempre coíbe para que torne a acontecer.

Para Marras (2009), há três ações básicas a serem implantadas nas empresas, com o intuito de promover a motivação:

1. Estimular os trabalhadores a atingir seus objetivos pessoais e profissionais.
2. Não desmotivá-los com ambientes, condições ou políticas inadequadas.
3. Propiciar condições financeiras, físicas e psicológicas a ponto de permitir atingir um nível médio de qualidade de vida muito próximo do desejado. (MARRAS, 2009, p. 277).

Um dos principais instrumentos para a motivação utilizados pelas empresas são as recompensas organizacionais. A remuneração é uma das maneiras mais comuns que as empresas encontram para estimular seus funcionários, pois oferecendo bons salários, as organizações acreditam que são capazes de convencer seus colaboradores a contribuir no alcance de seus objetivos. (CHIAVENATO, 2004a).

Porém, somente a remuneração financeira não é suficiente, apesar de necessária. Estudos realizados por Elton Mayo, entre 1924 e 1932, em uma fábrica nos Estados Unidos foram capazes de demonstrar a “influência dos grupos sociais no comportamento e atitudes das pessoas da organização”, segundo Araujo e Garcia (2009, p.48). Foi a partir desta descoberta que a satisfação e motivação dos colaboradores foi considerada, e percebeu-se que o salário, como um isolado, não gera motivação.

Anteriormente à escola de relações humanas, explica Mascarenhas (2008), os funcionários eram vistos como seres utilitaristas e egoístas, em busca da satisfação de suas necessidades, sendo conceituados como *homo economicus*. Porém, após estudos como os de Mayo, percebeu-se a complexidade do comportamento humano, que não se afeta unicamente por estímulos financeiros, mas complementarmente por questões socioculturais. Por ser um ser social, o homem se liga a outros por laços afetivos, construindo relações, o que também acontece no ambiente organizacional. Desta forma, a escola das relações humanas serviu como base para a melhor compreensão das organizações como sistemas sociais, considerando fatores ignorados pelos teóricos clássicos.

Chiavenato (2004a) acredita que é preciso incentivar as pessoas de modo contínuo, para que melhorem seus desempenhos e se sintam desafiadas a ultrapassar seus limites produtivos. E a remuneração, como um ato isolado, não

consegue promover a motivação, de forma a garantir a melhoria contínua. Desta forma, muitas empresas estão adotando programas de recompensas e benefícios, em busca de melhorar o desempenho de seus funcionários. Além de salários, férias, prêmios e promoções, fazem parte outros tipos de recompensas menos visíveis, como transferências laterais - onde é possível mudar de funções, permitindo novos desafios e aprendizados -; garantia de estabilidade no emprego; remuneração variável - como comissões e participação nos lucros da empresa - e planos de crescimento - onde é possível vislumbrar oportunidades de desenvolvimento na empresa, sem que haja estagnação de talentos.

No que diz respeito aos programas de benefícios, estes atendem tanto os objetivos dos funcionários, quanto os das organizações, de acordo com Marras (2009). Na medida em que a empresa investe no atendimento das necessidades dos colaboradores e, se ainda, buscar meios de promover a qualidade de vida do trabalho, será possível reduzir os índices de absenteísmo e rotatividade, além de melhorar a produtividade, tornando-se mais competitiva no mercado.

Já os planos de treinamentos aumentam a motivação pessoal, uma vez que os funcionários se sentem valorizados pelo investimento realizados em suas carreiras. Além disto, também ajudam a reduzir os índices de absenteísmo, *turn over* e acidentes no trabalho. (MARRAS, 2009).

Robbins (2005) concorda que o dinheiro é um fator importante, mas há outras coisas que também devem ser consideradas tão ou mais relevantes. Em uma pesquisa citada em seu livro, o autor destaca outras questões que os colaboradores procuram, tais como: atividades que possam agregar seu valor no mercado; horários flexíveis, para equilibrar suas obrigações pessoais e atividades profissionais; ouvir elogios de seus superiores para se sentir valorizados; demonstrações de confiança por parte das empresas nos funcionários, concedendo-lhes autonomia e autoridade em seus trabalhos; e passar mais tempo com seus chefes, pois assim percebem que são reconhecidos e podem trocar opiniões, realizar reclamações e receber aconselhamentos.

Para Mascarenhas (2008), ao identificar uma série de necessidades humanas universais, fez-se possível desenvolver ferramentas destinadas à satisfação destas no ambiente de trabalho. Para as necessidades básicas, por exemplo, pode-se investir em boas condições físicas para a execução das tarefas, além de alimentação e remuneração adequadas. As questões sociais podem ser

consideradas satisfatórias com a inserção dos indivíduos em grupos, onde se sintam parte de um todo. Quanto às necessidades mais complexas, podem ser incentivadas ao propor desafios no contexto do trabalho, oferecendo oportunidades de crescimento e reconhecimento pelo bom desempenho.

Existem ações que podem ser implementadas a curto, médio e longo prazo, mas antes as empresas precisam se conhecer e identificar suas possibilidades. Questões monetárias, como salários e benefícios, tendem a fazer parte de ações de curto prazo, pois geralmente fazem parte das necessidades mais básicas. Desta forma, englobam análises e avaliações de funções, comparando-as com os respectivos valores pagos. (BROXADO, 2001).

Segundo Marras (2009), um Programa de Gestão de Cargos e Salários é de grande importância para a organização. Através deste, faz-se um levantamento e análise de todas as funções desempenhadas na empresa, descrevendo e avaliando cargos. Em seguida, realiza-se uma pesquisa dos salários oferecidos no mercado em que atua, a fim de estabelecer uma política de remuneração a ser seguida pela empresa.

Ainda como parte de ações ao curto prazo, Broxado (2001) acredita que é relevante promover o espírito de equipe; trabalhar o reconhecimento perante o mérito devido publicamente; criar canais oficiais de comunicação entre os funcionários e a alta direção, ainda que seja de forma anônima, para possibilitar o manifesto de opiniões, sugestões, dúvidas ou cobranças; ampliar benefícios, como auxílio educação, previdência privada, seguro de vida. Ao médio prazo, sugere investir na dimensão afetiva, promovendo integração entre as equipes, especialmente com seus superiores, seja através de treinamentos, palestras, reuniões ou confraternizações. E ao longo prazo, comprometer a participação dos líderes em eventos comemorativos e cerimônias de reconhecimento; aproximar as famílias dos colaboradores da empresa em datas como dia das mães e Natal; criação de boletins internos, que divulguem acontecimentos, conquistas pessoais e da empresa, funcionários de destaque; rever o *layout* do ambiente físico e fatores ergonômicos.

Ademais, os funcionários precisam perceber que recebem tratamentos igualitários, para que não se desmotivem com sentimentos de injustiça. Eles tendem a fazer comparações entre seus trabalhos, pesando as entradas, representadas por experiências, educação e esforços, e relacionando aos resultados, que seriam suas

remunerações e reconhecimentos. Se entenderem que esta relação é justa e que os tratamentos são iguais, considera-se que há equidade. Porém, se houver uma sensação de injustiça, esta acarretará em sentimentos de tensão, descontentamento e raiva, relacionados à desmotivação. (ROBBINS, 2005).

“Funcionários que acreditam estar recebendo tratamento justo também parecem mais motivados a ir além no desempenho dos seus cargos”, acrescentam Skarlicki e Latham *apud* Dessler (2003, p. 252). Para Dessler (2003), a equidade é uma parte relevante a ser considerada no processo motivacional, que pode ser alinhada à comunicação de mão dupla, com a criação de programas que incentivem a participação dos funcionários com opiniões e em decisões que tragam méritos para a equipe. Também se faz importante garantir que todos os envolvidos compreendam as decisões tomadas pela empresa, e que as expectativas que tenham perante seus colaboradores sejam claras, para que saibam o que se espera destes e como serão avaliados. Desta forma, será possível construir uma relação de confiança entre organização e funcionários.

Segundo Salgado (2005), não se fazem necessários investimentos dispendiosos para incentivar a motivação. Ações simples e, em vezes, ao custo praticamente zero, podem alcançar resultados aquém do esperado. Basta compreender e saber lidar com as pessoas, construindo uma relação de parceria e respeito mútuo.

É possível notar, por exemplo, que “as pessoas trabalham melhor quando têm *feedback* em relação ao seu progresso, pois isso as ajuda a perceber as discrepâncias entre o que elas têm feito e o que precisa ser realizado para o alcance do objetivo”, explica Robbins (2005, p. 141). O *feedback* pode acontecer, tanto por parte de um líder a seu liderado, quanto o inverso. Trata-se de um momento de comunicação e troca de percepções, portanto é importante, também, no processo motivacional, tendo em vista que gera uma aproximação entre colaborador e chefia.

Para Broxado (2001), o reconhecimento é um grande *feedback* positivo, e um agradecimento por escrito ou em público muitas vezes é suficiente. “Nada dá mais motivação do que a personalização do reconhecimento por conquistas notáveis”, conclui Broxado (2001, p. 73).

As empresas são capazes de desempenhar ações que resultem na satisfação de seus funcionários, tanto no que diz respeito aos fatores extrínsecos, quanto aos intrínsecos, apesar de considerar este último mais complicado. Como sugestões da

busca pela motivação extrínseca, pode-se citar a divulgação dos valores da empresa; promover um ambiente de trabalho agradável e desafiador; criar políticas de remuneração e recompensas, fomentando o crescimento; desenvolver a comunicação interna de via dupla, para que todos possam partilhar das mesmas informações, positivas ou negativas; oferecer treinamentos conscientes e de interesse para os dois lados. Já quando se fala em fatores intrínsecos, que são mais íntimos de cada um, visto que cada indivíduo tem objetivos diferentes e age com expectativas distintas, ações sutis, como contratar ou alocar as pessoas em atividades de seus interesses, são positivas e podem representar um começo promissor. (SALGADO, 2005).

Segundo Byham *apud* Macêdo *et al.* (2007), há três comportamentos que devem ser adotados por gestores objetivando facilitar a motivação em sua equipe. O primeiro deles é manter e, sempre que possível, aumentar a autoestima das pessoas, uma vez que satisfeitas consigo mesmas, têm maior facilidade para enfrentar desafios e trabalhar em equipe, tornam-se mais criativas na solução de problemas e aproveitam as oportunidades oferecidas. Outra questão é ter empatia, ouvindo o que lhe é dito, para que o outro perceba que é entendido e que seus sentimentos são levados em consideração. Por fim, solicitar a participação dos demais para a solução de problemas, criando um clima de cooperação e de responsabilidade compartilhada, além de valorização.

O passo inicial é conhecer as necessidades e opiniões dos colaboradores, coloca Chiavenato (2004a), e para tal é relevante realizar periodicamente pesquisas internas de avaliação do clima organizacional, que refletem o grau de satisfação dos funcionários com o ambiente empresarial. Por estas pesquisas, é possível questionar diretamente quanto ao sentimento de entusiasmo dos colaboradores no que tange a salários, benefícios, relacionamento com a chefia, condições físicas de trabalho, segurança no emprego, reconhecimento recebido, comunicação, dentre outros que se fizerem necessários. Também é possível realizar apurações externas, comparando ações desenvolvidas por outras empresas e que obtiveram sucesso, ainda que sejam de outros ramos. O *benchmarking*, como é conhecido, é utilizado pelos departamentos de Recursos Humanos, que buscam aprimorar seus processos de gestão, executando-os de uma maneira superior a sua concorrência.

Para Marras (2009), é importante, também, manter indicadores de absenteísmo e rotatividade, que servem para identificar as causas que originam

estes problemas. Baseando-se na análise dos dados coletados, é possível implantar um plano de ação que traga medidas que neutralizem as principais razões pelas quais as faltas, atrasos, ou rotatividade acontecem.

2.1.2 A Importância da Motivação

Com o advento dos debates em torno do comportamento humano nas organizações, a relação entre os indivíduos e as empresas passa a ser observada como co-dependente. Neste entendimento, as empresas também dependem do envolvimento de seus funcionários para alcançarem seus objetivos, e não somente o contrário, o que exige certo esforço por parte das organizações em fazer com que seus funcionários se sintam motivados para tal. (MASCARENHAS, 2008).

A motivação tem sido uma questão de constante preocupação para os administradores, coloca Fiorelli (2004), por tornar as pessoas mais produtivas. Quando estão motivados, os colaboradores atuam com satisfação nas tarefas propostas, e seus efeitos podem se multiplicar entre os demais.

Mascarenhas (2008, p. 26) concorda que “a valorização das necessidades psicossociais complexas do homem surge como um fator destinado a aumentar a produção”. Seguindo por esta linha, as empresas deveriam promover condições para a motivação de seus funcionários, enquanto estes se dedicariam permanentemente ao trabalho, constituindo-se uma troca de longo prazo.

De acordo com Cavalcanti *et al.* (2009), a motivação é essencial, tanto para ativar os conhecimentos e técnicas adquiridas em capacitações, quanto para possibilitar novos aprendizados. Ela irá refletir na dedicação de tempo e atenção dispostos pelos funcionários aos seus deveres e atividades.

Freud *apud* Vergara (2007) destaca que o ser humano tende a dedicar maior parte de seu tempo em ações pelas quais se sente motivado. Desta forma, quando alguém está entusiasmado com determinada atividade, encontra maneiras de executá-la, ainda que seu tempo seja considerado limitado ou inexistente.

Neste sentido, Chiavenato (2004a) defende a promoção da qualidade do trabalho:

Se a qualidade do trabalho for pobre, conduzirá à alienação do empregado e à insatisfação, à má vontade, ao declínio da produtividade, a comportamentos contraproducentes (como absenteísmo, rotatividade, roubo, sabotagem, militância sindical, etc). A qualidade do trabalho elevada conduz a um clima de confiança e respeito mútuo, no qual as pessoas tendem a aumentar suas contribuições e elevar suas oportunidades (...). (CHIAVENATO, 2004a, p. 449).

Caravantes (1993) acredita que uma pessoa desmotivada, ainda que possua vasto conhecimento sobre determinado assunto, não é capaz de se mover do estado em que se encontra. Por outro lado, indivíduos altamente motivados, mesmo que com saberes modestos, são capazes de realizar grandes feitos.

Para Pink (2010), a motivação influencia no empenho das pessoas, que tende a variar conforme sua satisfação. Também acredita que a excelência seja algo da mente, e que o empenho seja o responsável por produzi-la.

Outro conceito importante é o de Qualidade de Vida no Trabalho, já abordado na década de 60. De acordo com Louis Davis (*apud* Chiavenato, 2004a, p.448), está relacionado à “preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho de suas tarefas”. Atualmente, envolve tanto aspectos físicos, como psicológicos do ambiente organizacional, implicando no respeito pelas pessoas, na busca pela motivação contínua, com o objetivo de aumentar a produtividade e elevar o nível de qualidade dos serviços prestados.

2.2 A Relevância da Liderança para a Motivação

Liderança, para Vergara (2007, p. 74), “é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos”. Porém, nem todo o líder exerce cargo de chefia, assim como nem todos os chefes podem ser considerados líderes. O líder tem como incumbência manter as pessoas unidas, ainda que estejam fisicamente longes, para que atuem coletivamente em direção dos objetivos organizacionais.

“O líder, por meio de sua ação, obtém a cooperação entre as pessoas; estabelece, mantém e desenvolve uma direção aceita por todos; promove a convergência de diferentes percepções, interesses e objetivos”, explica Fiorelli (2004, p. 201). Sem ele, as pessoas como um grupo terão dificuldades de desempenhar suas tarefas de forma sinérgica e ordenada para compor o todo.

Mascarenhas (2008) destaca que:

Ao detectar a importância da satisfação das diversas necessidades dos indivíduos quanto à produtividade, a perspectiva humanística assumia a organização como um sistema psicossocial complexo, estimulando discussões amplas sobre motivação e liderança, sugerindo novas preocupações e prioridades aos administradores. (MASCARENHAS, 2008, p.26).

Os “líderes, dirigentes e formadores ou multiplicadores, devem ter como prioridade efetiva na sua missão profissional, criar uma força de trabalho satisfeita e motivada”, acredita Broxado (2001, p. 40). Ao perceberem este esforço, os demais funcionários tendem a aderir a este propósito.

Segundo Cavalcanti *et al.* (2009), o papel do líder é de extrema importância no processo de motivação. Cabe a ele oferecer estímulos, para que cada funcionário possa se impulsionar em direção à satisfação de suas necessidades. “Deve cuidar das expectativas prévias com relação aos indivíduos que lidera, tendo em vista a profecia autorealizadora, bem como compreender e aprender a lidar com as diferenças, percebendo a singularidade de cada colaborador.” (CAVALCANTI *et al.*, 2009, p. 109).

Para lidar com tais distinções, Vergara (2007, p. 43) defende que é necessário ao gestor “ter sensibilidade para compreender e aceitar as diferenças”. Agindo desta forma, é provável que liderar se torne uma tarefa mais fácil.

O líder, acrescenta Salgado (2005, p. 45), “deve não só conhecer os objetivos almejados por seus comandados, mas também desempenhar o papel de facilitador do percurso que os leva até esses objetivos”. Ao passo que conduzir e auxiliar sua equipe no alcance de suas metas individuais, estará propiciando a sinergia motivacional, atendendo às expectativas de seus seguidores. Em diversos casos estudados em que houve a presença marcante de um líder entusiasta, a abordagem motivacional foi considerada como um sucesso, o que ilustra sua importância neste processo.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve por objetivo salientar a importância da motivação no ambiente organizacional, apresentando as vantagens que as organizações podem

obter ao promover ações que visem à satisfação das necessidades de seus colaboradores. Ainda que a motivação seja intrínseca e particular de cada indivíduo, é possível constatar que existem ações que as empresas podem executar, a fim de colaborar com a satisfação das necessidades de seus funcionários; desta forma, este estudo também levantou questões a serem consideradas para auxiliar no processo. Além disto, aborda o papel do líder, aqui vinculado ao administrador de empresas e como se espera que o mesmo aja, como o responsável por identificar as necessidades individuais de sua equipe, servindo como um facilitador no alcance da satisfação e, conseqüentemente, da motivação no trabalho.

Mediante as informações encontradas, interpreta-se que a motivação está diretamente ligada à satisfação das necessidades interiores dos indivíduos, que variam de uma pessoa para outra. Como são sensações particulares de cada indivíduo, não é possível que uma pessoa motive outra. Por outro lado, existem ações que podem ser executadas, com o propósito de provocar a motivação alheia. O ser humano, porém, possui aspirações diferentes a serem satisfeitas, desta forma foi possível concluir que, para incentivar alguém, é necessário, antes, conhecer suas carências e aspirações.

Neste quesito, destaca-se a importância do líder, como um influenciador de indivíduos e grupos, cujo objetivo é manter sua equipe satisfeita e motivada, com a intenção de alcançar os objetivos organizacionais. Cabe a ele conhecer cada membro de sua equipe, lidando com as diferentes vontades e promovendo incentivos que contribuam na satisfação dos anseios de cada colaborador.

Também é possível compreender que, para as empresas, promover a qualidade de vida no trabalho em busca da motivação de seus funcionários pode ser vantajoso. Ao estimular seus colaboradores, é provável que a produtividade e a qualidade de seu produto ou serviço melhore, além de desenvolver a criatividade, melhorando a vantagem competitiva perante a concorrência. Além disto, é notável a relação entre a motivação e a redução de níveis de absenteísmo e rotatividade. Desta forma, as organizações devem considerar que se trata de um investimento, e não de um custo, e que, muitas vezes, sequer é preciso haver gastos.

O mercado está saturado e, para se manter a frente nas preferências dos clientes, é preciso agir diferente, valorizando o capital intelectual, ou seja, seus funcionários. As pessoas são as responsáveis pela trajetória das empresas, portanto trata-se de uma relação de mútua troca, onde um depende do outro.

Por este motivo, é importante que as empresas compreendam como podem incentivar na motivação de seus colaboradores, seja por fatores internos ou externos. Ainda há um longo caminho até que os gestores percebam que somente a remuneração, como um ato isolado, causa efeitos momentâneos; e que o esquema de punições e recompensas é ultrapassado, além de considerar apenas os estímulos homogêneos externos. Os funcionários são seres humanos e sociais por natureza, logo as necessidades vinculadas a relacionamento devem ser consideradas. Ademais, questões referentes à estima e autorrealização também devem ser ponderadas, assim como a qualidade do trabalho, que deve ser enriquecido e as pessoas desafiadas. Sempre que uma vontade for satisfeita, outra superior surgirá, portanto os estímulos devem ser contínuos e revistos constantemente.

Ainda que as conclusões apresentadas tenham fortes argumentos embasados em especialistas e estudiosos no assunto, cabe destacar que a pesquisa em questão se limita em apresentar um panorama geral acerca do tema, com o intuito de promover uma reflexão em gestores e administradores de empresas sobre sua influência e seu papel na motivação de suas equipes. Ainda em tempo, é relevante reforçar que não há um parâmetro pronto a ser seguido, pois cada empresa tem o seu perfil de gestão e cada colaborador tem suas necessidades próprias, desta forma trata-se de um processo complexo e, por este motivo, não deve ser subjugado ou menosprezado. Portanto, cada organização deve buscar conhecer e compreender seu ambiente organizacional, objetivando encontrar meios que possam ser utilizados para estimular seus colaboradores a se sentirem motivados e satisfeitos.

Para futuras pesquisas, sugere-se estudar empresas consideradas como as melhores para se trabalhar, avaliando as ações que as mesmas executam para manter seus funcionários motivados, e qual a opinião dos gestores e da alta direção quanto ao tema, em especial quanto as vantagens observadas e influência da liderança. Também aconselha-se analisar os indicadores de produtividade, retrabalho, satisfação do cliente, rotatividade e absenteísmo, fazendo um comparativo dos índices antes e após ações que tenham sido implantadas e que estejam relacionadas à motivação dos colaboradores, a fim de verificar se houve mudanças significativas.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BROXADO, Silvio. **A verdadeira motivação na empresa: entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia-a-dia das empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CARAVANTES, Geraldo R. **Recursos humanos estratégicos para o 3º milênio: Peak Performance Program & Programação Neurolingüística**. Porto Alegre: CENEX/FACTEC/AGE, 1993.

CAVALCANTI, Vera Lucia; *et al.* **Liderança e motivação**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 3.ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004b.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2003.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de; *et al.* **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 13.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

PINK, Daniel. **Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais que buscam tanto a realização pessoal quanto profissional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson, 2005.

SALGADO, Léo. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2007.