

CENTRO UNIVERSITÁRIO ATENAS

MIRIELE OLIVEIRA LIMA

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA AS
ORGANIZAÇÕES**

Paracatu

2019

MIRIELE OLIVEIRA LIMA

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão de pessoas

Orientadora: Prof^a. Msc. Fatima das Neves Martins Santos

Paracatu

2019

MIRIELE OLIVEIRA LIMA

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Atenas, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de Concentração: Gestão de Pessoas

Orientador: Prof. Msc. Fátima das Neves Martins Santos

Banca Examinadora:

Paracatu – MG, 13 de Novembro de 2019.

Prof.Msc. Fátima das Neves Martins Santos

Centro Universitário Atenas

Prof. Mayra Silva de Souza

Centro Universitário Atenas

Prof. Tamara de Oliveira Gonçalves

Centro Universitario Atenas

Dedico este trabalho a minha mãe e ao meu pai, que lutaram, me apoiaram, compartilharam suas sabedorias e são os meus exemplos. Vocês sempre acreditaram em mim, até quando eu achava que não iria conseguir. Não seria possível concluir essa jornada sem o amor e carinho de vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus e a Virgem Maria, que concedeu força e resignação para passar por todos os obstáculos, cansaço, desânimo e desespero. Aos meus pais que são o meu orgulho e apoio, e aos meus familiares que me incentivaram e apoiaram no decorrer dessa jornada. Agradeço também a minha professora e orientadora, por incentivar que eu buscasse o meu crescimento, por me ensinar e pela paciência ao longo desse trabalho.

“Quando a alma está feliz, a prosperidade cresce, a saúde melhora, as amizades aumentam, enfim, o mundo fica de bem com você...”

O mundo exterior reflete o universo interior”.

Mahatma Gandhi

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo demonstrar a importância da motivação nas organizações, pois a desmotivação dos funcionários impacta diretamente na produtividade e nos resultados obtidos pela organização. Ao definir motivação, pode-se encontrar várias interpretações e umas delas é que se trata de um impulso interior que é despertado por fatores internos ou externos. Foram analisadas algumas teorias motivacionais importantes como a teoria das necessidades, teoria de ERC, teoria dos dois fatores de Herzberg, teoria das necessidades adquiridas e a teoria equidade. Elas mostram perspectivas que agregam valor sobre as necessidades, impulsos e comportamento das pessoas. Identifica-se e analisa quais são os fatores motivacionais que geram a motivação dos funcionários e qual os seus comportamentos diante desses fatores, como a auto-estima, compensação salarial, liderança e auto-realização. O estudo faz uma análise da relação entre motivação e desempenho nas organizações e que se o funcionário está motivado conseqüentemente ele melhora os seus esforços e desempenho profissional, e que esse aumento de produtividade ajuda no crescimento organizacional.

Palavras-chaves: Motivação. Organização. Desempenho.

ABSTRACT

This work aims to demonstrate the importance of motivation in organizations, as the demotivation of employees directly impacts productivity and the results obtained by the organization. When defining motivation, one can find several interpretations and one of them is that it is an inner impulse that is triggered by internal or external factors. Some important motivational theories were analyzed, such as needs theory, ERC theory, Herzberg's two factor theory, acquired needs theory and equity theory. They show perspectives that add value to people's needs, impulses and behavior. It identifies itself and analyzes what are the motivational factors that generate the motivation of the employees and what are their behaviors in the face of these factors, such as self-esteem, salary compensation, leadership and self-realization. The study analyzes the relationship between motivation and performance in organizations and that if the employee is motivated consequently he improves his efforts and professional performance, and that this increase in productivity helps in organizational growth.

Keywords: *Motivation. Organization. Performance.*

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ERC Existência, Relacionamento e Crescimento.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA	12
1.2 HIPÓTESE	12
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 OBJETIVOS GERAIS	12
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	13
1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO	14
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2 CONCEITOS E TEORIAS MOTIVACIONAIS: INFLUÊNCIA NAS RELAÇÕES HUMANAS	16
2.1 TEORIA DAS NECESSIDADES	17
2.2 TEORIA DE ERC	18
2.3 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG	18
2.4 TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS	19
2.5 TEORIA DA EQUIDADE	20
3 PERSPECTIVA ANALÍTICA DOS FATORES MOTIVACIONAIS	21
4 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES	25
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	28
REFERÊNCIAS	30

1 INTRODUÇÃO

Este estudo pretende demonstrar a importância da motivação nas organizações, identificando o conceito de motivação e quais fatores interferem na desmotivação no ambiente de trabalho. A motivação significa mover, realizar ações e para isso precisa ter um impulso ou motivo que desperte o interesse em movimentar. Esse motivo geralmente se desenvolve por meio de uma necessidade e a vontade das pessoas em satisfazê-la. De acordo com Maslow (1979, p. 268), “essas necessidades são fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e auto-realização”. Serão identificados diversos autores e teorias sobre as necessidades e motivação serão abordadas no decorrer do estudo.

O estudo sugere que a motivação é importante nas organizações, é necessário que o administrador compreenda como a motivação é desenvolvida e como a sua falta pode prejudicar a organização, pois a desmotivação dos funcionários atrapalha diretamente na sua produtividade. Conhecer a sua equipe é fundamental para ajudar identificar os seus comportamentos, por que cada funcionário possui uma personalidade diferente e suas necessidades nem sempre são as mesmas, pode haver variações, o que dificulta analisar o que motiva cada uma das pessoas.

A desmotivação no trabalho pode ser gerada pelo acúmulo de trabalho, pelas exigências ao funcionário, falta de reconhecimento profissional, falta de organização e comunicação, horário de trabalho indefinido, salário insatisfatório entre outros fatores que serão estudados detalhadamente, e que afetam o comportamento do funcionário, causando um desgaste emocional a desmotivação em realizar suas atividades e afetara produtividade da organização. O clima organizacional deve ser favorável para transmitir confiança e permitir a satisfação das pessoas e isso faz com que o funcionário empenhe em colaborar com a empresa para aumentar resultados.

Entende-se que a motivação nas organizações é importante para que a empresa mantenha os seus funcionários satisfeitos e que os seus objetivos sejam o mesmo, de agregar valor e crescer profissionalmente ao mesmo tempo em que a organização se destaca no mercado.

1.1 PROBLEMA

Quais os principais fatores que geram a desmotivação no ambiente de trabalho?

1.2 HIPÓTESE

- a) acredita-se que o reconhecimento profissional está relacionado com o sentimento de satisfação e auto-estima das pessoas;
- b) possivelmente o funcionário que não recebe um *feedback* sobre o seu desempenho desenvolve desmotivação, por não ter certeza se está atingindo as expectativas dentro da organização;
- c) acredita-se que a remuneração de mercado interfira no desempenho dos funcionários, por acreditar que não está recebendo remuneração à altura, para desenvolver todas as atividades que são responsáveis, gerando baixa produtividade.

1.3 OBJETIVOS

1.3.2 OBJETIVOS GERAIS

Identificar os fatores que produzem a motivação no ambiente de trabalho.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) identificar teorias da motivação que influenciam nas organizações;
- b) analisar os fatores que desenvolve a motivação nos funcionários;
- c) analisar a relação entre desempenho organizacional e motivação.

1.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O presente estudo apoia-se na crença de que é importante os gestores organizacionais adquirir conhecimento sobre o que é motivação, como ela afeta o comportamento das pessoas e quais fatores está relacionado com a motivação no ambiente de trabalho.

De acordo com Chiavenato, (2000, p. 23):

É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que este tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (proveniente do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo. (Chiavenato, 2000, p. 23).

Esse estudo teórico tem o desafio de identificar o que gera a motivação nas pessoas, para que elas estejam focadas e felizes, e o que as organizações deve fazer para que os funcionários continuem com esse sentimento de satisfação e realização. Qual é o impacto da motivação no clima organizacional enquanto meio para o desenvolvimento da organização e para o sentimento de realização pessoal dos funcionários, através de determinados comportamentos para valorização dos funcionários aliado ao crescimento da organização.

A motivação dos funcionários interfere diretamente na organização, afetando a produção, suas metas, os resultados obtidos e o clima organizacional. Por isso é necessário identificar quais fatores estão relacionados à motivação no ambiente de trabalho, para que possam ser solucionados possíveis problemas e a organização não sofra impacto com a desmotivação.

Esse tema é interessante, pois com o avanço que passamos constantemente, possivelmente será agregado ou transformado alguns aspectos sobre as perspectivas sobre o assunto. Também interessa a área acadêmica, a gestores ou profissionais, bem como às organizações de modo geral, contribuindo com o aprendizado e a qualificação da gestão de pessoas nas empresas.

1.5 METODOLOGIA DO ESTUDO

O presente estudo será desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica de natureza exploratória, que segundo Gil (2010), tem o embasamento de matérias que já foram publicadas, e que tradicionalmente incluem materiais impressos, como livros, jornais teses, dissertações, revistas e anais de eventos científicos. Mas em virtude da disseminação de novas formas de transmitir informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fonte como fitas magnéticas, discos, CDs e material disponibilizado pela internet. Gil (2010, p. 29, 30) ressalta ainda que:

Praticamente toda pesquisa acadêmica requer em algum momento a realização de trabalho que pode ser caracterizado como pesquisa bibliográfica. Tanto é que, na maioria das teses e dissertações desenvolvidas atualmente, um capítulo ou seção é dedicado a revisão bibliográfica, que é elaborada com o propósito de fornecer fundamentação teórica ao trabalho, bem como a identificação do estágio atual do conhecimento referente ao tema. (Gil, 2010, p. 29,30).

A pesquisa exploratória pretende estudar um problema a fim de fornecer mais informações e dados para uma investigação mais eficaz. Tem uma maior proximidade com o tema que pode ser formado com base em hipóteses.

Neste estudo será identificado por meio de livros, revistas e artigos científicos, quais fatores produzem a motivação no ambiente de trabalho e como esses fatores interfere nas organizações. Será apresentado as teorias sobre a motivação que influencia no ambiente de trabalho. Analisado os fatores que desenvolve a motivação dos funcionários e qual a relação ente cultura organizacional e motivação.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em 5 capítulos, no primeiro capítulo é a parte de introdução, onde contextualiza-se e justifica a escolha do tema, com o problema, hipóteses, objetivos, objetivos gerais, objetivos específicos, justificativa, metodologia e a estrutura do trabalho. O segundo capítulo se refere aos conceitos e teorias motivacionais: influência nas relações humanas, com a teoria das necessidades, teoria de ERC, teoria dos dois fatores de Herzberg, teoria das necessidades adquiridas e a teoria da equidade. No terceiro capítulo é identificado a perspectiva analítica dos fatores motivacionais. O quarto capítulo fala sobre a análise da relação ente motivação e desempenho organizacional. O quinto capítulo é finalizado com as considerações finais.

2 CONCEITOS E TEORIAS MOTIVACIONAIS: INFLUÊNCIA NAS RELAÇÕES HUMANAS

Sobre as definições e teorias sobre motivação, Bergamini (2008, p. 42), cita 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”. Pois uma interpretação pode complementar ou enriquecer o estudo da motivação.

Maximiano (2011, p. 169) disserta sobre a definição de motivação:

A palavra motivação deriva do latim motivos, 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. O comportamento humano sempre é motivado. Sempre há um motor funcionando, que movimenta. Algumas vezes, o motor fica em ponto morto ou para de funcionar e a pessoa fica desmotivada. (Maximiano, 2011, p. 169).

A motivação é um impulso que afeta o comportamento das pessoas, é desenvolvida por fatores emocionais, biológicos e sociais e está relacionada ao comprimento de objetivos. Conforme cita Chiavenato, (2005, p. 242), “a motivação é um processo psicológico básico. Juntamente com a percepção, atitudes, personalidade e aprendizagem, a motivação sobre sai como um importante processo na compreensão do comportamento humano”.

A motivação depende também da persistência dos esforços utilizados para atingir o objetivo, se a pessoa não está se esforçando para realizar o objetivo proposto, ela não está recebendo incentivos que possa motiva o seu comportamento para concluir o objetivo determinado. Conforme Chiavenato, (2010, p. 243), “a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta”.

Para as organizações manter os funcionários motivados, pelo fato do mercado e as necessidades das pessoas está em constantes mudanças, não é uma tarefa fácil, fazer que elas estejam constantemente satisfeitas. E se o funcionário não está satisfeito com o objetivo que ele vai alcançar ao desenvolver determinada tarefa ele terá uma natural tendência em gastar menos esforços, por isso vai alterar sua energia para outras ações que desperte o seu interesse, o que pode ocasionar desmotivação no ambiente de trabalho. Por isso é importante adquirir um

conhecimento técnico, mas também saber lidar com as pessoas e suas diferenças de comportamento. (Maximiano, 2000).

Conforme Maximiano, (2000, p. 173), explicou:

Motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar uma tarefa. Estudar a motivação para o trabalho é procurar entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas, que é a mola propulsora do desempenho. Uma vez que o desempenho depende da motivação, a compreensão dos mecanismos da motivação para o trabalho é de extrema importância no estudo da administração das organizações. (Maximiano,2000, p. 173).

2.1 TEORIA DAS NECESSIDADES

A teoria das necessidades foi proposta por Maslow, sendo considerada umas das mais importantes teorias motivacionais. Essa teoria se baseia na ideia de que a necessidades das pessoas segue uma determinada hierarquia, seguindo uma sequência lógica, onde as necessidades de nível mais baixo dominam o comportamento do indivíduo até estarem satisfeitas. Quando essa necessidade é satisfeita a prioridade passa ser uma necessidade de nível mais alto.(Maslow, 1979).

De acordo com Maslow (1979, p. 268) as necessidades seguem a seguinte ordem:

Necessidades fisiológicas (fome, sono e assim por diante); Necessidades de segurança (estabilidade, ordem); Necessidades de amor e pertinência (família e amizade); Necessidades de estima (auto-respeito, aprovação); Necessidades de auto-atualização (desenvolvimento de capacidade). (Maslow,1979, p. 268).

As necessidades de nível mais baixo são as fisiológicas e as de segurança, necessárias para a sobrevivência das pessoas, enquanto as necessidades do nível alto são o resultado a busca pela individualização do ser, que são as necessidades sociais, de estima e de auto-realização. (Maslow, 1979).

O impulso e o incentivo estão diretamente relacionados com as necessidades das pessoas, que vivem tentando suprir essas necessidades, por isso o impulso desencadeia o comportamento que procura por incentivos a fim decumprir

objetivos para solucionar a necessidade e obter satisfação. Segundo Maximiano, (2000, p. 350), “a noção de que as necessidades humanas estão organizadas numa espécie de ordem ou hierarquia desempenha um papel importante no estudo do comportamento humano nas organizações”.

2.2 TEORIA DE ERC – EXISTÊNCIA, RELACIONAMENTO E CRESCIMENTO

A teoria ERC tem sua origem nos estudos de Clayton Alderfer que a partir da teoria das necessidades de Maslow redefiniu as cinco necessidades em três, segundo Chiavenato, (2005) elas são:

- a) necessidade existencial: necessidades de sobrevivência;
- b) necessidades de relacionamento: necessidade de relacionamentos interpessoais;
- c) necessidades de crescimento: desejo de crescimento interno das pessoas, e das necessidades de estima e auto-realização.

Essa teoria tem diferenças em alguns pontos da teoria de Maslow, para Adelfer de acordo com Chiavenato (2005), não há aquela rigidez hierárquica, a transferência de um nível para o outro não depende apenas da satisfação do nível inferior, pois ele acredita que a satisfação das necessidades é simultânea, as pessoas podem ser motivadas por diferentes níveis sem precisar ser sequencial.

De acordo com Chiavenato, (2005, p. 251):

Na teoria ERC, quando a necessidade mais elevada não é satisfeita, aumenta o desejo de satisfazer uma necessidade inferior. Se a pessoa não satisfaz a necessidade de relacionamento, pode ser induzida a ganhar mais dinheiro ou melhorar seu ambiente de trabalho Daí a dimensão de frustração-regressão: a frustração pode conduzir a regressão a níveis mais baixos e incentivar uma necessidade inferior. (Chiavenato, 2005, p. 251).

Quando as necessidades de nível superior não é satisfeita a pessoa se contenta em satisfazer uma necessidade mais baixa. Chiavenato (2005).

2.3 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Segundo Chiavenato (2005), a teoria dos dois fatores de Federick herberg, explicava que as pessoas desenvolviam motivação através de dois fatores,

os fatores higiênicos que se refere ao ambiente de trabalho, condições físicas, salário, tipos de supervisão, benefícios sociais e clima organizacional, esses fatores são limitados a influenciar as pessoas mesmo atingindo resultados excelentes não consegue aumentar constantemente a satisfação das pessoas.

E os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo e atividades do cargo em si, o reconhecimento profissional, crescimento individual, e auto-realização, quando esses fatores são ótimos aumenta substancialmente a satisfação e aumento de produtividade das pessoas. De acordo com essa teoria não basta boas condições de trabalho para induzir a motivação, para isso é preciso que o indivíduo esteja satisfeito com trabalho. (Chiavenato, 2005).

2.4 TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS

Segundo Chiavenato, (2005) a teoria das necessidades adquiridas foi desenvolvida por McClelland, e se baseia que existem três motivos ou necessidades de acordo com o comportamento humano:

- a) necessidade de realização: é a necessidade de realização pessoal, de busca pela excelência e auto-estima;
- b) necessidade de poder: é a necessidade de estar no controle sobre outras pessoas, de ter influência, e prestígio;
- c) necessidade de afiliação: é a necessidade de afeto, relacionamento humano e de se sentir amado e aceito pelas pessoas.

Essa teoria apresenta que as três necessidades são adquiridas ao longo do tempo que as pessoas vivem, através de aprendizados em decorrência das experiências de cada pessoa.

De acordo com Chiavenato, (2005, p. 253, 254):

Como as necessidades são aprendidas, o comportamento recompensado tende a repetir-se com mais frequência. Como resultado desse processo de aprendizagem, as pessoas desenvolvem padrões únicos de necessidades que afetam seu comportamento e desempenho. (Chiavenato, 2005, p. 253, 254).

As pessoas que aprende quais são suas necessidades através das experiências e convivência aprendem aspectos diferentes que influenciam na hora de estabelecer o seu grau de necessidades. Chiavenato (2005).

2.5 TEORIA DA EQUIDADE

De acordo com Chiavenato, (2005), teoria do equilíbrio foi desenvolvida por Adams, ela é a primeira teoria relacionada ao processo motivacional, e se baseia na percepção pessoal das pessoas em fazer comparações em relação as suas contribuições e recompensas em relação ao das outras pessoas, elas comparam salário, aumento, benefícios, reconhecimento, competência, esforço e o trabalho desenvolvido. Quando elas percebem que as comparações estão iguais existe o equilíbrio, mais quando percebem que existem diferenças causa uma sensação negativa, onde tem a necessidade de corrigir suas ações para que não haja injustiças.

Segundo Chiavenato, (2005, p. 255):

As pessoas se comparam com amigos, vizinhos, colegas da mesma organização ou de outras organizações ou com empregos anteriores pelos quais passaram. Escolhem seu referencial conforme o grau de atração ou informação a respeito. Existem quatro variáveis moderadoras na comparação: sexo, tempo de emprego, nível hierárquico na organização e histórico profissional ou educacional. (Chiavenato, 2005, p.255).

Se a pessoa se encontra no mesmo cargo hierárquico, exerce as mesmas funções que outra pessoa dentro da mesma organização ou em outra organização, e exista uma diferença na remuneração, ela vai desenvolver o sentimento de desmotivação por acha que está injustiçada, pelo contrario se ambas receber a mesma remuneração vai atingir a equidade e desenvolver o sentimento de igualdade e satisfação gerando a motivação. (Chiavenato, 2005).

3 PERSPECTIVA ANALÍTICA DOS FATORES MOTIVACIONAIS

Atualmente, tem se falado sobre estratégias motivacionais, onde a organização está sendo vista como um ambiente saudável, em que as tarefas desenvolvidas sejam realmente motivadoras para os funcionários, para que eles possam apresentar um excelente desempenho. Mas quando se fala em motivar as pessoas, deve se levar em consideração o fato de que os impulsos são internos, individuais e sofrem modificações de acordo com as características de personalidade das pessoas, o que motiva uma pessoa geralmente não tem tanta relevância para outra pessoa, portanto como mostra o artigo de Bergamini (1986), na ERA em 12/1986:

A preocupação mais correta não deve ser aquela que busca o que fazer para motivar pessoas, mas especialmente a que esteja voltada para estratégias que buscam evitar que elas desmotivem. Parece que só assim aquele alto nível de expectativas que impele as pessoas do “menos” para “mais”, rumo aos seus próprios caminhos, não se desgastará como o decorrer do tempo. E haverá um renascimento a cada ato motivacional. (Bergamini, 1986, p. 8).

A motivação nas organizações é resultado dos sentimentos internos dos colaboradores e pelos estímulos externos que o ambiente de trabalho oferece. Segundo Maximiano, (2011, p. 170), “Os motivos internos são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas. Esses motivos individualiza cada pessoa e a faz diferente de todas as outras”. Por isso cada pessoa se identifica ou consegue exercer uma determinada função, e se comporta de uma forma e não concorda com outros tipos de comportamento.

Segundo Maximiano, (2011, p. 170), “Os motivos externos são os estímulos ou incentivos que a empresa oferece. Esses motivos podem satisfazer necessidades, despertar sentimentos de interesse ou representar recompensas desejadas”. Esses estímulos e incentivos devem ser administrados pelo gestor com finalidade de motivar os colaboradores e obter resultados positivos para a organização.

O fator auto-estima é preciso ser levado em consideração quando se trata de motivação no ambiente de trabalho, quando os funcionários se sentem confiantes, recebem reconhecimento de outras pessoas e conseguem executar suas

tarefas com eficiência causa o sentimento de satisfação e de auto-estima. Assim o colaborador trabalha animado e tem um bom rendimento, gerando sua motivação. Para Maslow estima é uma necessidade de alto nível, é satisfeita internamente está dentro da pessoa e está quase no topo da sua pirâmide abaixo apenas da auto-realização. Diante disso Chiavenato, (2005, p. 248), “Necessidades de estima: são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e auto-avalia, como a auto-estima, auto-apreciação e autoconfiança”.

A compensação salarial é vista pelos funcionários como uma recompensa e fator motivacional, eles acreditam que quando recebe uma remuneração alta, aumenta a motivação no trabalho, fazendo com que encorajem os colaboradores a fazer suas funções melhor ou até a trabalhar mais a longo tempo. Para Herzberg, o salário é um dos fatores higiênicos, que são utilizados tradicionalmente para motiva as pessoas mais que são limitados quanto a influencia as pessoas. Não é por que receber pouco dinheiro contraria e desmotiva que ao receber mais dinheiro conseguira satisfazer ou aumenta a motivação dos funcionários. (Chiavenato, 2005).

Diante da teoria de Herzberg dos dois fatores, segundo Chiavenato, (2005, p. 251):

A expressão higiene serve para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que quando são excelentes, esses fatores apenas evitam a insatisfação, uma vez que sua influencia sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação das pessoas. Porem, quando precários provocam a insatisfação. (Chiavenato, 2005, p. 251).

Outro aspecto importante sobre a compensação salarial a ser considerado, é a questão da equidade, as pessoas necessitam sentir que estão recebendo recompensas equivalentes a suas funções desenvolvidas e essa mensuração pode ser delicada. Segundo Kohn (apud Bergamini, 2008, p. 61), “Quanto mais recompensas são dadas, mais parecem ser necessárias”. Por isso se engana quem acha que um premio não pode fazer mal, por que quando se retira uma recompensa concedida anteriormente, pode significar uma punição.

Segundo Chiavenato, (2005), Lawler III encontrou evidencias de que o dinheiro pode alterar o comportamento e motivar o desempenho das pessoas. Sua teoria da expectativa tinha duas bases solidas, a primeira é que o dinheiro satisfaz as necessidades fisiológicas e de segurança, mais também oferece condições para

satisfazer as necessidades sociais, de auto-estima e auto-realização pessoal, a segunda é que se as pessoas acreditam que o seu desempenho é necessário e possível para receber mais dinheiro elas certamente se esforçaram para melhorar os seus desempenhos.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 262), a teoria de Lawler III pode se expressada pela equação:

O dinheiro pode ser um poderoso motivador se as pessoas acreditam haver ligação direta ou indireta entre desempenho e conseqüente aumento de remuneração. Se essa percepção for alcançada e confirmada, as pessoas certamente terão melhor desempenho tendo em vista o resultado financeiro desejado. (Chiavenato, 2005, p. 262).

Lawler III constatou que o dinheiro tem pouca potencia motivacional por que as organizações não têm administrado corretamente essa ferramenta como fator motivacional para os funcionários.

A liderança é um fator que motiva os funcionários dentro das organizações, pois um líder tem a função de direcionar as informações, passar segurança, ter empatia, facilitar as ações, delegar funções, tomar decisões, ser democrata, estimular a iniciativa e criatividade. Se o líder desempenha o seu papel com competência ele influencia o comportamento dos colaboradores, o bom relacionamento com o supervisor também ajuda no processo motivacional, por que desperta o sentimento de aceitação. (Maximiano, 2006).

Segundo Maximiano, (2006, p. 195):

Os processos sociais e comportamentais da motivação e da liderança estão interligados. Os liderados seguem o líder por alguma razão ou motivo. O líder propõe uma tarefa ou missão aos seguidores, por que é de seu interesse realiza-la. Os seguidores podem concordar desde que a realização da tarefa também seja de seu interesse. (Maximiano, 2006, p.195).

De acordo com Maximiano, (2006), distinguem dois tipos de liderados ou motivações e interesses, os seguidores ou liderados fieis, que são influenciados pela imagem do líder, pela sua mensagem, pela instituição que trabalha ou por fatores emocionais ou moral, eles são caracterizados como carismática, e os seguidores ou liderados mercenários, onde os lideres representa um meio de conseguir recompensas materiais ou psicológicas, eles são caracterizados como transacional.

Necessidade de auto-realização é outro fator motivacional que pode ser explorado pelas organizações, são as necessidades mais elevadas para as pessoas e tem haver com conhecer a si mesmo, se sentir completo, aumentar sua capacidade potencial e faze parte de um todo. A realização no âmbito organizacional é quando o funcionário faz com que seu trabalho seja um diferencial, gosta de tomar decisões e desafios que coloque em pratica suas competência e habilidades. (Chiavenato, 2005).

Diante da teoria de McClelland das necessidades adquiridas, segundo Chiavenato (2005, p. 253):

Necessidade de realização: é a necessidade de êxito competitivo, de busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões e de lutar pelo sucesso. Algumas pessoas tem inclinação natural para o sucesso e buscam a realização pessoal mais do que a recompensa pelo sucesso em si. Os grandes realizadores se diferenciam pelo seu desejo de fazer melhor as coisas. Buscam situações em que possam assumir a responsabilidade de encontrar soluções para os problemas.(Chiavenato, 2005, p. 253).

Para administrar esse fator motivacional é necessário que os gestores reconheçam as competências dos funcionários, ofereça autonomia e abra participação nas decisões, isso faz com que eles estejam sempre estimulados a se profissionalizar e melhorar com a finalidade de se sentir realizado profissionalmente.

4 ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES

A motivação dos colaboradores está diretamente relacionada com o seu desempenho, pois quanto mais os funcionários estejam motivados, mais aumentará o seu desempenho. Segundo Dias e Stocco, (2011, p. 19), é que quando o profissional está motivado “tende a produzir mais em sua função, proporcionando melhores resultados para a organização, uma vez que terá mais disposição e, conseqüentemente, sua produtividade irá aumentar”.

A função de gestor nem sempre é o de estabelecer objetivos para os funcionários, pelo contrário, às vezes, é possível aumentar o desempenho dos colaboradores possibilitando a eles um ambiente com mais diálogos, onde a participação de seus objetivos é exigida. Quando existe essa participação, naturalmente as pessoas tendem a uma dedicação muito maior do que se o gestor tivesse determinado sozinho os objetivos aos colaboradores. (Morin, 2001).

A busca de funcionários capacitados e produtivos pelas organizações aumentou nos últimos tempos, as empresas esperam aumentar os resultados, mas não fazem investimento em capacitação e no desenvolvimento pessoal de funcionários, que às vezes tem a capacidade de se desenvolver se receber a motivação adequada. De acordo com Morin (2001, p. 18), “Para que um trabalho tenha sentido, é importante que quem realize saiba para onde ele conduz; em outras palavras, é essencial que os objetivos sejam claros e valorizados e que os resultados tenham valor aos olhos de quem realiza”.

Os próprios funcionários criam expectativas de si mesmo e da organização em que trabalha, e quando não conseguem cumprir esses desafios desenvolve a desmotivação, gerando baixo rendimento e funcionários dispersos das suas atividades, gerando conseqüências negativas que é prejudicial para organização. (Sayles e Strauss, 1975).

Conforme Sayles e Strauss, (1975, p. 41):

Moral baixo e motivação insuficiente podem levar à ineficiência e baixa produtividade. Em resumo, segundo o argumento, a existência de empregos não compensadores cria uma situação crítica, que é danosa ao indivíduo, à organização que o emprega e à sociedade em geral. (Sayles e Strauss, 1975, p. 41).

Os funcionários devem receber um reforço positivo todas as vezes que ele ter um comportamento positivo em relação as suas tarefas ou em relação ao crescimento da empresa seja através de gratificações, elogios ou alguma coisa que satisfaça suas necessidades. Esse reforço vem depois da realização de um bom trabalho, por que o reconhecimento tem que ser imediato e positivo. Devido a ausência do poder, o gestor tem a oportunidade de trabalhar com o seu funcionário de maneira mais profissional e madura, motivando ele a fazer melhor ao invés de puni-lo.(Maximiano, 2006).

Segundo Maximiano, (2006, p. 182):

Reforços positivos são estímulos ou recompensas, ou resultados que produzem satisfação, que fazem o comportamento repetir-se. Os comportamentos que evitam resultados indesejáveis, que produzem insatisfação, também tendem a ser repetidos Da mesma forma que, os comportamentos que produzem efeitos desagradáveis, ou não produzem efeitos agradáveis, tendem a ser evitados. (Maximiano, 2006, p. 182).

As organizações precisam estar preocupadas de como se manter atualizada e bem sucedidas, isso depende dos resultados, de ações operacionais e das decisões tomadas. Portanto, são as pessoas que tomam as decisões e são as pessoas que as praticam, por isso são elas que promovem mudanças a fim de manter a organização em ciclo evolutivo. O sucesso organizacional tem como base a competência, o desempenho positivo e sua capacidade de inovar. E também se preocupar em como promover o desempenho, eficácia e eficiência dos seus funcionários, e monitorar os resultados e produtividades. Quando as pessoas trabalham motivadas elas têm um melhor rendimento, aumenta seus esforços, trabalham com prazer e executam melhor suas tarefas.(Chiavenato, 1999).

Assim se torna cada vez mais importante o interesse dos administradores pela avaliação do desempenho, que é utilizada como ferramenta gerencial nas medições da produtividade, da qualidade, da definição dos resultados e de avaliar o desenvolvimento e potencial dos colaboradores. (Chiavenato, 1999).

Segundo Chiavenato, (1999, p. 189):

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negocio da organização. Chiavenato, (1999, p. 189).

Uma das ferramentas gerenciais utilizadas nas organizações como avaliação de desempenho dos funcionários é o *feedback*, ele é o retorno que os gestores passa para os colaboradores individualmente ou em grupo, sobre os a sua avaliação e seus resultados obtidos. Os *feedback* positivos e negativos são importantes para motivar as pessoas a ser esforça mais, o feedback positivo é quando os funcionários ou a equipe atinge os objetivos esperados e receber esse *feedback* é importante para que ele saiba que suas ações e desempenho atingiu os resultados esperados, receber esse reconhecimento faz com que ele se sinta auto realizado. O *feedback* negativo também é quando os colaboradores não consegue alcança os resultados esperados seja pelas sua atitudes ou ações, por mais que seja negativo também é importante para o crescimento do profissional, através dele o colaborador poderá saber o que precisa ser melhorado e assim esforça para corrigir o erro, mais esse *feedback* deve ser passado com sensibilidade para que a pessoa não gere desgastes e conflitos. De acordo com Vroom que formulou a teoria da expectativa, Segundo Maximiano, (2006, p. 181), “A crença de que é possível alcançar um resultado ao qual se atribui grande valor leva uma pessoa a realizar os esforços mais intensos”.

A relação entre a motivação e o desempenho organizacional é primordial para que aumente a produtividades dos funcionários, pois é através dos impulsos motivacionais que as pessoas se empenham ou não para desenvolver suas atividades, então se ela é motivada ela vai melhorar o seu desempenho, e assim contribuir para o desenvolvimento das organizações. (Maximiano, 2006).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste trabalho foi possível identificar a importância de os administradores entenderem como funciona a motivação, quais são os fatores que interfere no seu desenvolvimento e por que a desmotivação dos funcionários tem um impacto direto na produção e resultados da organização. Mais essa não é uma tarefa fácil, pois cada pessoa pode ter necessidades diferentes, e o que motiva as pessoas hoje pode não motivar amanhã, assim atrapalhando o gerenciamento motivacional, no ambiente de trabalho.

Este estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica de natureza exploratória, e foi realizado através de revistas, livros e artigos.

O estudo das teorias motivacionais é o ponto chave para que possa esclarecer como a motivação é despertada nas pessoas, quais são suas necessidades, e como o seu comportamento é afetado. E assim automaticamente esclarecer o porquê das pessoas está desmotivadas e o que pode ser feito. Cada teoria apresenta um ponto de vista diferente, mais que são relevantes e complementa, entre as teorias abordadas a que é mais se destaca é a teoria das necessidades que de acordo com Maslow segue uma hierarquia representada por uma pirâmide, na medida em que satisfaz uma necessidade de nível inferior vai passando para a de outro nível até atingir o topo.

As organizações estão sempre modificando para se enquadrar às mudanças que surgem a todo o momento com inovações que a transforma. A motivação no ambiente de trabalho também sofre mudanças constantes e para que a organização não sofra com impactos negativos, os gestores precisam está atentos e saber identificar possíveis fatores que geram a motivação nos seus funcionários.

Por isso foi destacado e analisado alguns fatores motivacionais que geralmente são vistos pelos funcionários como o que os motiva dentro das organizações, eles são: a auto-estima que é um sentimento despertado do interior das pessoas por estar confiante ou por se sentir aceito por outras pessoas; a compensação salarial que é representada como uma recompensa ou fator motivacional mais que ser for analisado o fato de que as pessoas desenvolvendo suas funções da melhor maneira possível ou fazer de qualquer jeito elas vão recebe a recompensa, o salário acaba não sendo um fator que quando é bom não causa

insatisfação nas pessoas mais não consegue ser um motivacional duradouro; a liderança que causa influencia sobre as pessoas caso o líder seja competente ele tem o poder de motivar os seus funcionários; e a auto-realização ela é despertada pelo reconhecimento, por desempenha um papel importante dentro das organizações e busca a excelência.

Quando a pessoa está motivada no trabalho ela melhora o seu desempenho, por isso é essencial que as organizações saibam trabalhar as duas em paralelo para que os seus profissionais sejam produtivos e ajude no crescimento da organização. Atualmente os administradores tem utilizado ferramentas gerenciais para melhorar a competência de seus funcionários, uma delas é a avaliação de desempenho através do *feedback*, é possível passar um retorno para os colaboradores com os seus resultados, e assim eles se mantêm motivados a continuar desempenhando um bom serviço ou o motiva melhorar o seu desempenho para que possa alcançar seus objetivos dentro da organização.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **O que não é motivação**. São Paulo: ERA – Revista de Administração de Empresas. v 21, n.4, p. 3-8, Out/Dez. 1986.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. A dinâmica do Sucesso das Organizações. 2.ed. Rio de Janeiro:Elsevier Editora Ltda, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**, A dinâmica do Sucesso das Organizações. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**.2. ed. Rio de Janeiro: Campus. 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**.Rio de Janeiro: Campus. 1999.
- DIAS, Vanessa; STOCCO, Josete Alzira Passamani. **Motivação no ambiente de trabalho: um estudo em uma instituição de ensino SUPERIOR**. Secretariado Executivo em Revist@, v. 2, n. 2, 2011.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisas**. 5. Ed. São Paulo: Atlas. 2010.
- MASLOW, Abraham. (1979). Psicologia da Auto-atualização. In:Fadman, J. &Frager, R. **Teorias da Personalidade**. São Paulo: Harper &Row do Brasil Ltda. Cap IX.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 2000.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru.**Administração para empreendedores: fundamentos da criação da gestão de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2011.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. ed. Compacta. São Paulo: Atlas. 2006.
- MORIN, Estelle M., **Os Sentidos do Trabalho**. São Paulo: ERA – Revista de Administração de Empresas.v 41, n.3, p.8-9, Jul/Set.2001.
- SAYLES, Leonardo R. & STRAUSS, George. **Comportamento Humano nas Organizações**. 1 ed. São Paulo: Atlas. 1975.