

FACULDADE SANTA RITA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES: UMA
ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA SOBRE AS
TEORIAS MOTIVACIONAIS**

ANA CLARA DE SOUZA
PAULA THAIS LAZARETTI
VIVIANE SUELEN MARCELINO PIRES

NOVO HORIZONTE / SP

2018

FACULDADE SANTA RITA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANA CLARA DE SOUZA
PAULA THAIS LAZARETTI
VIVIANE SUELEN MARCELINO PIRES

**AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES: UMA
ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA SOBRE AS
TEORIAS MOTIVACIONAIS**

Trabalho desenvolvido como requisito
parcial para aprovação na disciplina TIC
sob orientação da Prof.^a Ma. Karla
Goncalves Macedo

NOVO HORIZONTE / SP

2018

AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA SOBRE AS TEORIAS MOTIVACIONAIS

Ana Clara de Souza¹
Paula Thais Lazaretti²
Viviane Suelen Marcelino Pires³
Karla Gonçalves Macedo⁴

Resumo

O presente artigo objetivou analisar bibliograficamente as principais teorias motivacionais e ainda identificar seus impactos nos colaboradores e na empresa, visto que, os colaboradores nas organizações precisam ser motivados para que possa realizar suas atividades profissionais com maestria, para tanto o estudo identificou que a satisfação e o prazer em executar suas funções alinhados aos cargos denominados em conformidade com o perfil profissional são essenciais nesse processo, sem esquecer que as estratégias destinadas a qualidade de vida na empresa de importância equivalente. As teorias motivacionais apresentadas demonstram os passos para motivar os recursos humanos e indicações para solucionar problemas, por meio de reconhecimento e valorização da equipe, delegar responsabilidades e estimular as iniciativas. As teorias mostram a relação das pessoas e as organizações, indicando as necessidades de sinergia entre as partes, pois, a eficácia nos processos e resultados das organizações estão relacionados com o nível de motivação dos colaboradores.

Palavras-chave: Pessoas; Organizações e Teorias motivacionais.

Abstract

The present article aimed to analyze bibliographically the main motivational theories and to identify their impacts on employees and on the company, since employees in organizations need to be motivated so that they can carry out their professional activities with mastery, so the study identified that satisfaction and the pleasure to perform their functions in line with the positions denominated in accordance with the professional profile are essential in this process, not forgetting that the strategies aimed at quality of life in the company of equivalent importance. The motivational theories presented demonstrate the steps to motivate human resources and indications for problem solving, through recognition and appreciation of the team, delegating responsibilities and stimulating initiatives. The theories show the relationship between people and organizations, indicating the need for synergy between the parties, because the effectiveness in the processes and results of organizations are related to the level of motivation of employees.

Keywords: People, Organizations and Theories Motivational.

^{1 2 3} Discentes do 8º termo do Curso de Administração da Faculdade Santa Rita-SP, FASAR.

⁴ Professora do Curso de Administração da Faculdade Santa Rita-SP, FASAR.

1. INTRODUÇÃO

Estratégias para motivar as equipes estão sempre em evidência, pois, as empresas precisam de eficácia nos processos para alcançar os objetivos organizacionais, para tanto é imprescindível uma equipe qualificada, engajada e motivada. Para que possa existir sinergia entre as empresas, colaboradores e o mercado, é essencial que os colaboradores estejam motivados. Se os funcionários estão satisfeitos, se sentem respeitados e reconhecidos pela empresa, o trabalho é feito com mais precisão, menos erros, responsabilidade e engajamento. A empresa ganha muito conhecendo genuinamente a equipe e investindo em ações para motivá-la. Se a equipe não estiver engajada logo haverá a insatisfação e a má vontade do colaborador, gerando improdutividade.

A motivação no ambiente de trabalho é uma ferramenta muito importante nas organizações, porém não funciona se não for bem planejada. A motivação não depende apenas de dinheiro e sim de diversos estímulos aos colaboradores. A desmotivação na empresa gera insatisfação no ambiente de trabalho, absenteísmo e turnover e conseqüentemente a empresa perde muito com tudo isso.

O objetivo do artigo é conhecer as necessidades dos colaboradores que geram satisfação e conseqüentemente o crescimento organizacional, por meio de uma análise sistêmica do ambiente de trabalho como um todo, visando destacar as necessidades dos colaboradores tanto pessoais, quanto profissional, além de identificar os gargalos, o que está impedindo da organização de crescer em relação aos funcionários desmotivados. Essa pesquisa será subsidiada por uma revisão da literatura e ainda uma análise comparativa entre as estratégias já utilizadas por algumas empresas reconhecidas no mercado de trabalho. A importância do estudo está ligada a necessidade das empresas possa conhecer o que o colaborador realmente necessita para trabalhar com mais dedicação e estarem motivados para desenvolver suas atividades com eficácia e sucesso.

2. MOTIVAÇÃO

Motivo é o que induz as pessoas a agir de uma determinada maneira mediante alguma situação. Enquanto que motivação impulsiona, são os desejos, necessidades que existem em cada pessoa. Para que as coisas fluam e que seja

tudo harmonioso, os dois lados (empresa e colaborador) devem estar em sintonia. Para Weiten (2002, p.279) “Motivos são as necessidades, as carências, interesses e desejos que impulsionam as pessoas em certas direções. Resumindo, motivação envolve comportamento direcionado a um objetivo. ” Já para definir a motivação Chiavenato (1998, p.76):

“A motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras funciona como ‘desejo’ e ‘receio’; o indivíduo deseja poder, deseja status, receia o ostracismo social, receia as ameaças à sua autoestima. Além disso, a motivação aberta determinada meta, para cujo alcance o ser humano gasta energias. ”

Cada indivíduo tem uma maneira de pensar, cada um com a sua necessidade, individualidade, cada qual com seu valor, segundo (Chiavenato, 1998), que mesmo que existam comportamentos variados, o modo como eles se resultam é basicamente o mesmo para todas as pessoas, neste sentido existem três linhas de raciocínio. O quadro abaixo exemplifica três linhas de raciocínio de comportamentos que podem ser brevemente analisadas:

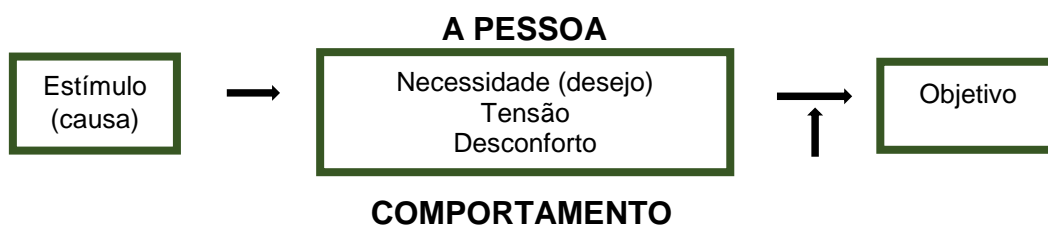
Quadro1. Três linhas de raciocínio do comportamento

Três linhas de raciocínio do comportamento	
Comportamento causado	Onde o comportamento se deriva de ações internas ou externas
Comportamento motivado	Comportamento que se orienta ou é direcionado por algum objetivo
Comportamento orientado por objetivos	Todo comportamento é um espelho da necessidade do indivíduo, do desejo, impulso

Fonte: Chiavenato, 1998

A figura abaixo relaciona a pessoa, o comportamento e a motivação

Figura 1: Relação entre pessoa, o comportamento e a motivação



Fonte: LEAVITT, Harold J. 1964. p.9.

Segundo Chiavenato (1998), o modelo acima citado, é o mesmo para todas as pessoas, porém cada uma tem a sua individualidade, cada uma reage e age de

uma forma em determinadas situações. A motivação é estruturada basicamente nesses três passos. Mediante o modelo da motivação começa o surgimento de todo um ciclo motivacional, onde surgem as necessidades que leva a pessoa a ter um determinado comportamento que pode ser de maneira satisfatória, frustrada ou transferida/compensada. Sobre o ciclo da motivação o autor acima citado, definiu da seguinte maneira:

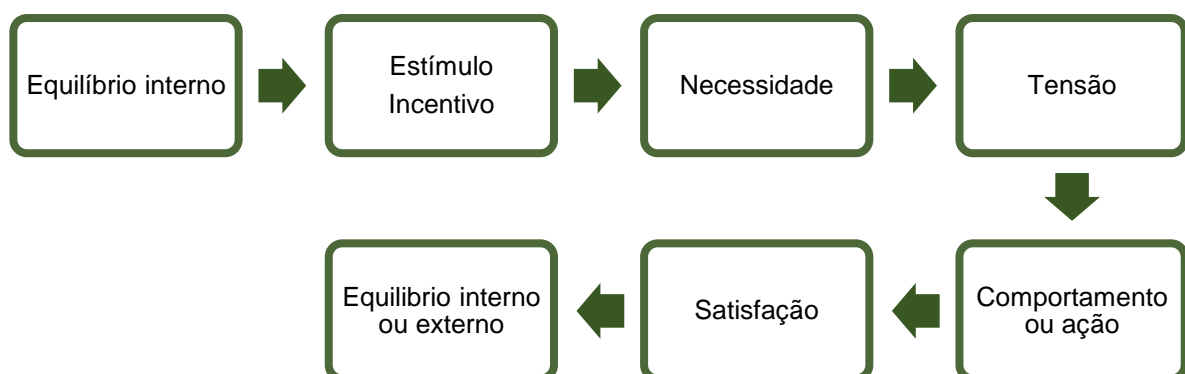
“O ciclo motivacional começa com o surgimento de uma necessidade. A necessidade é uma força dinâmica e persistente que provoca comportamento. Toda vez que surge uma necessidade esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento, ou ação, capaz de descarregar a tensão ou de livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela.” (CHIAVENATO, 1998, P.77)

Sobre a relação do homem e a empresa Bergamini (2010, p.158) discorre que:

“O homem já não pode ser mais considerado como uma espécie de engrenagem que segue os ditames da máquina, buscando adaptar-se ao seu ritmo. Ele tem características próprias, que devem necessariamente serem respeitadas, caso não se queira fracassar em sua missão produtiva.”

Na figura a seguir, será exposto todo o ciclo de motivação, do início ao fim, dos gargalos encontrados até a satisfação total do indivíduo.

Figura 2: As etapas do ciclo motivacional



Fonte: Chiavenato (1998, p.78)

Chiavenato 1998 discorreu que no ciclo motivacional as necessidades não são satisfeitas sempre, alguém sempre tem algo que não está se encaixando. A frustração no ciclo motivacional é gerada pelo aparecimento da necessidade, que

encontra barreiras em seus caminhos, obstáculos para liberação, essa tensão fica dentro da pessoa que acaba procurando alguma válvula de escape para libera-la, ocasionando os demais fatores: descontentamento; problemas emocionais; indiferenças; insônias; problemas digestivos e psicológicos, dentre outros

Segundo Chiavenato 1998, quando a necessidade não é frustrada e nem satisfeita, ela acaba sendo transferida/compensada. Que ocorre da seguinte forma: a necessidade que o indivíduo almeja não pode ser satisfeita naquele momento, então é feito algo que supra aquela necessidade, como um bom exemplo, um cargo ou um bom salário, não era o que a pessoa queria, porém foi compensada momentaneamente para que não haja resultados negativos para a mesma.

2.1 HIERARQUIA DAS NECESSIDADES – MASLOW

Há necessidades humanas para entender o comportamento humano e assim utilizar a motivação para melhorar a qualidade de vida no trabalho e de cada indivíduo na organização, conforme seja atingido cada nível de suas necessidades. Segundo Maslow (1954) apud Chiavenato (2014, p. 323), as necessidades humanas estão divididas em níveis, a hierarquia das necessidades de Maslow hierarquiza as necessidades por importância e influenciaram, na forma de degraus até que se atinja a auto realização conforme apresentadas na figura abaixo.

Figura 3: Hierarquia das necessidades segundo Maslow

Figura 1 Hierarquia das necessidades segundo Maslow



Fonte: Idalberto Chiavenato (2014, p. 325)

Fonte: (MASLOW, 1954 APUD CHIAVENATO, 2014

Seguem descritas no quadro abaixo as necessidades e suas respectivas características. (MASLOW, 1954 APUD CHIAVENATO, 2014, P. 323)

QUADRO 2.

Hierarquia das necessidades	
FISIOLÓGICAS	Horário de trabalho compatível com a atividade e o desgaste em seu exercício, descanso e conforto.
SEGURANÇA	Trabalho com segurança remuneração justa com benefícios e estabilidade.
SOCIAIS	Necessidade de interagir com os outros
AUTOESTIMA	Assumir responsabilidades, promoções, orgulho em exercer seu trabalho e reconhecimento
AUTO REALIZAÇÃO	Desafios poder exercitar sua criatividade, ter autonomia e participar de decisões.

Fonte: Chiavenato (2014)

2.2 TEORIA MASLOW

Segundo Maslow 1951, a satisfação das necessidades humanas está ligada positivamente na saúde física e mental das pessoas. As necessidades estão ligadas em uma hierarquia que inclui fatores físicos, sociais e psicológicos.

Abraham H. Maslow 1951, afirma que o homem deseja e o que muitos de seus comportamentos são explicados em termos de necessidades que vivenciam.

A teoria de Maslow refere se aos fatores de satisfação do ser humano divide se em cinco níveis em forma de pirâmide. A base da pirâmide representa as necessidades de nível baixo, que são as necessidades fisiológicas e de segurança e o topo é composto pelas necessidades de nível alto, representa a busca por individualização do ser, são as necessidades sociais, de estima e de auto realização.

Segundo, Maslow os dois primeiros níveis de necessidade (fisiológicas e de segurança) representa as chamadas necessidades primarias e os restantes níveis compõem as necessidades secundárias.

2.3 MOTIVAÇÕES INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA

A motivação intrínseca tem sido comparada diretamente à autodeterminação, autonomia, construtos de competência enquanto a motivação extrínseca assume

desempenho com vistas a uma recompensa fornecida por um agente externo (GUIMARAES, 2004).

A motivação intrínseca está ligada diretamente aos conceitos de práticas de competência, autodeterminação, autonomia. A motivação extrínseca está relacionada com recompensas recebidas por agentes externos (GUIMARES, 2004 Apud ENGELMANN, 2010, p 45).

Segundo a motivação intrínseca identifica que nenhuma pessoa pode motivar a outra, o que ela pode fazer é estimular a outra, visto que motivação é uma força no interior de cada um, e que pode ou não está ligada a um desejo (BERGAMINI, 1997).

Pode se dizer que motivação intrínseca é a motivação pela tarefa, ou seja, um impulso deseja de trabalhar, dedicação pelo que faz, unicamente pelo prazer de cumprir sua tarefa. Torna se evidente quando o trabalhador realiza determinada atividade, simplesmente pelo prazer de realizar lá de forma generosa. (EGELMANN, 2010).

Embora os fatores higiênicos, ou motivadores extrínsecos são os que podem causar insatisfação no trabalho. São recompensas externas que ocorrem à margem da natureza do trabalho, como por exemplo: salario, condições de trabalho, status, segurança, relações interpessoais. Evidencia esses fatores não são motivadores eficazes. (BOWDITCH; BUONO, 2006).

Na pratica empresarial, quando o colaborador é bem remunerado pela função que desempenha, mas não está satisfeito com relacionamento entre a equipe, essa situação acaba sendo desagradável e desmotivadora. Os gestores buscam funcionários criativos e que se comprometam com os objetivos da empresa. Motivar significa então, incentivar seus colaboradores para ação, para realização e conquista das metas e objetivos, evitando assim, acomodação de seus colaboradores para que sempre prevaleça a criatividade (GRIFFIN, MOORHEAD, 2006)

2.4 TEORIAS BIFATORIAL DE MOTIVAÇÃO HERZBERG

A teoria de Herzberg é dividida em dois grupos que afetam o comportamento do indivíduo, que são denominados fatores higiênicos e motivacionais. (CHIAVENATO, PÁG. 83)

Segundo Chiavenato 1998, os fatores higiênicos referem-se as condições físicas e ambientais no ambiente do trabalho, salário, benefícios sociais, políticas da empresa, clima, supervisão, relação entre a direção e empregados etc.

Entende-se que o funcionário merece trabalhar em um ambiente limpo, higiênico e organizado pois trata-se de “qualidade de vida” pois os colaboradores passam a maior parte do tempo no trabalho, que em qualquer outro lugar. (CHIAVENATO, PÁG. 83)

O colaborador pode se sentir insatisfeito se não exercer sua função em um ambiente sujo e desorganizado, o que faz com que sua motivação diminua. (CHIAVENATO, PÁG. 84)

Já os fatores motivacionais referem-se especialmente ao conteúdo do cargo. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento, e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho (CHIAVENATO, 1983)

Segundo Chiavenato 1998, em essência, a teoria dos fatores afirma que:

- A satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo: são os chamados fatores motivadores;
- A insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo: são os chamados fatores higiênicos.

Para introduzir maior dose de motivação no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas, que consiste em deliberadamente ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas do cargo, na parte relacionada com os subsistemas de Aplicação de RH serão debatidos alguns aspectos do enriquecimento de tarefas ou enriquecimento do cargo. (CHIAVENATO, PÁG. 84,1998).

As organizações geralmente desprezam as teorias de Herzberg e Maslow por acharem desnecessárias, porém a motivação é o carro-chefe para que o colaborador chegue onde quer; o que é bom para o crescimento profissional, e para a empresa. Porque a empresa precisa dos serviços e se o funcionário se sentir

motivado trará cada vez mais positividade a empresa desde satisfação pessoal quanto lucro a mesma (CHIAVENATO, PÁG. 85).

2.5 TEORIA X

Conforme Chiavenato (2003), McGregor compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista, estática, negativa, pragmática e sem dúvida, derrotista como filosofia gerencial (a que deu o nome de Teoria X), e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano que retrata o homem como criatura auto ativadora, interiormente controlada e ambiciosa, desejosa de responsabilidade. Enfatiza-se o potencial inerente do homem para crescer e desenvolver-se (a que denominou Teoria Y).

A teoria X é o que chamamos de robótica, que é controlado, mandado, ou seja, segue apenas o padrão e ordens da empresa, independentemente de opiniões e objetivos pessoais. (CHIAVENATO, 1998)

Segundo Chiavenato (1998, pág. 130) para McGregor, essas pressuposições e crenças ainda moldam o aspecto humano de muitas organizações onde se acredita que as pessoas tendem a comportar-se conforme as expectativas da Teoria “X”; com indolência, passividade, resistência às mudanças, falta de responsabilidade, inclinação a acreditar em demagogia, solicitação excessiva de benefícios econômicos etc. Segundo McGregor, esse comportamento não é causa: é efeito de alguma experiência negativa em alguma organização.

2.6 TEORIA Y

A teoria Y é a que chamamos de teoria moderna aquela que a organização aceita a opinião de seus colaboradores e que os mesmos procuram fazer o melhor para eles buscando alcançar os objetivos da organização. (CHIAVENATO, 1998)

Segundo Chiavenato (1998) Dentro dessa concepção, administrar é um processo de criar oportunidades, libertar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento, proporcionar orientação. É uma administração por objetivo em vez de uma administração por controles.

Segundo McGregor (1999), uma filosofia Y aceita a posição segundo a qual os empregados são motivados para obter recompensas intrínsecas e extrínsecas.

As metas do empregado e da organização não devem conflitar-se. O trabalho é tão natural como relaxar ou jogar, portanto, é responsabilidade do gerente ou líder criar condições sob as quais o empregado é capaz de satisfazer suas necessidades de realização e auto - expressão, enquanto executa o trabalho. Segundo McGregor 1985, o princípio de integração é o pilar central da Teoria “Y”; ele objetiva criar condições na empresa, de modo a possibilitar a cada participante da organização atingir seus próprios objetivos através das ações voltadas para o sucesso da empresa. Assim segundo McGregor, se atingiria a integração indivíduo-organização.

Sobre a aplicabilidade da Teoria “Y”, diz McGregor que ela abre uma vasta gama de possibilidades concretas para novas políticas de relacionamento entre a empresa e as pessoas que nela trabalham. É possível que tais aplicações não sejam imediatas ou simples de ser implementadas; porém, se os conceitos da Teoria “Y” forem interpretados como verdadeiros e aceitos, suas aplicações surgirão. (Carlos Daniel Coradi, 1985).

A teoria Y nada mais é que a satisfação para o funcionário que a executa, é como se ele se divertisse trabalhando, é algo que prospera, pois se sente realizado e realiza as necessidades da empresa. Existem restrições, porém o funcionário tem a liberdade de tomar pequenas decisões, se essas forem para melhorar e agregar a empresa, ou seja, o mesmo também procura por responsabilidades em vez de apenas recebe-las. (McGregor, 1985). Na figura abaixo são apresentadas as características das Teorias X e Y.

Figura 4: Características das Teorias X e Y

Teoria X	Teoria Y
Um indivíduo comum, em situações comuns, evitará sempre que possível o trabalho.	O indivíduo comum não só aceita a responsabilidade do trabalho, como também as procura.
Alguns indivíduos só trabalham sob forte pressão.	O controle externo e a ameaça não são meios adequados de se obter trabalho.
Precisam ser forçados, controlados para que se esforcem em cumprir os objetivos.	O dispêndio de esforço no trabalho é algo natural.
É preguiçoso e prefere ser dirigido, evita as responsabilidades, tem ambições e, acima de tudo, deseja sua própria segurança.	São criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa;
O indivíduo é motivado pelo menor esforço, demandando um acompanhamento por parte do líder	São pessoas motivadas pelo máximo esforço, demandando uma participação maior nas decisões e negociações inerentes ao seu trabalho.
São ameaçados com punições severas para que se esforcem em cumprir os objetivos estabelecidos pela organização.	O atingimento dos objetivos da organização está ligado às recompensas associadas e não ao controle rígido e às punições.
O homem comum busca, basicamente, segurança.	Os indivíduos são criativos e inventivos, buscam sempre a solução para os problemas da empresa.

Fonte: Chrysthian Chrisley.

3 AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES

A interação entre o colaborador e a empresa não é algo novo, segundo Chiavenato 1998, isso já vindo sendo discutido desde os primórdios, quando Weber supôs que a empresa poderia afetar no crescimento e desenvolvimento pessoal dos colaboradores, pois eram impostas regras que deveriam ser seguidas e isso poderia fazer com que as pessoas se sentissem acudadas, sem personalidade alguma. Já os filósofos Mayo e Roethlisberger, fizeram uma análise sobre o impacto ocasionado pela organização industrial e pelo sistema de autoridade unilateral sobre cada indivíduo.

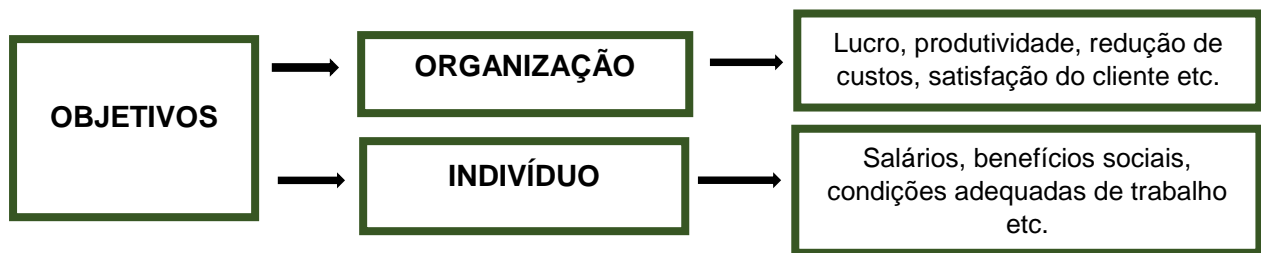
Chiavenato (1998, pág.109) “Aos poucos a abordagem clássica- centrada na tarefa e no método- foi cedendo lugar à abordagem humanística- centrada no homem e no grupo social. A ênfase dada à tecnologia cedeu lugar à ênfase dada as relações humanas. Essa tentativa de mudança radical deu-se por volta da época de 1930”.

Depois disso, Segundo Chiavenato 1998, percebeu-se uma grande mudança nos interesses do colaborador e a organização, os colaboradores começaram a

buscar pela harmonia entre os mesmos, uma visão voltada para as relações humanas. Infelizmente muitas coisas ficaram no papel e nada foi feito.

As pessoas formam grupos para atingir objetivos em comum, se as mesmas conseguem atingi-los, as organizações crescem ou pelo menos conseguem sobreviver, com isso, tudo vai se tornando uma engrenagem, pessoas são contratadas para executarem determinada função, porém existem pessoas com objetivos individuais diferentes das que “construíram” as organizações. Com isto, os objetivos individuais são colocados à frente, fazendo com que se distanciem dos objetivos da organização. Na figura a seguir, será evidenciado os objetivos da empresa e do colaborador:

Figura 5: Objetivos Organizacionais e Individuais



Fonte: Chiavenato (1998, p.110)

Ainda sobre a integração entre a empresa e os colaboradores, Chiavenato (1998, p.110):

“Dentro dessa colocação, o relacionamento entre pessoas e organização nem sempre é cooperativo e satisfatório. Muitas vezes, torna-se um relacionamento tenso e conflitivo, em que o alcance do objetivo de um lado impede ou cerceia o alcance do objetivo do outro lado.”

Segundo Chiavenato 1998, para que a empresa consiga atingir seus objetivos ela cria um sentimento de frustração em seus colaboradores, faz com que os mesmos se sintam desmotivados, os atarefando com manuseios repetitivos, isolados, onde não conseguirão ter oportunidades de crescimento, fazendo com que eles se desinteressem pelo trabalho e permaneçam pouco tempo na organização.

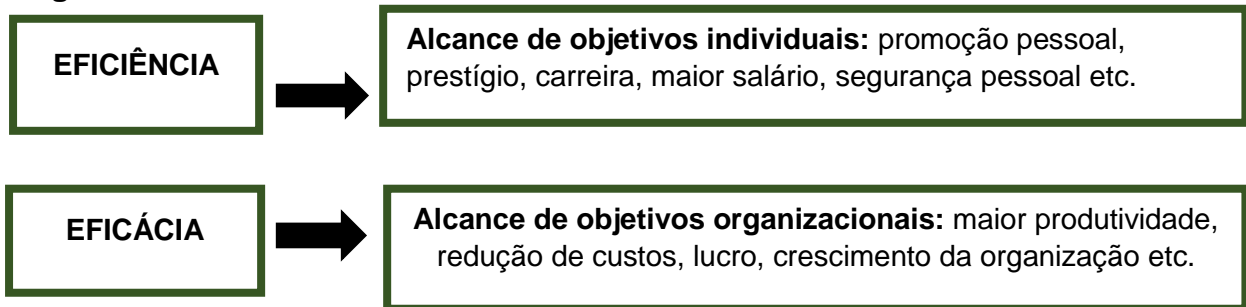
Os objetivos organizacionais às vezes acabam prejudicando os colaboradores, pois os mesmos estão empenhados em algo para ajudar a empresa, só que de repente é ocasionado uma redução nos custos para que a empresa consiga vender, por exemplo, o colaborador fica prejudicado, pois estava contando

com uma melhoria no salário, se um dos lados está levando vantagem o outro está sendo prejudicado. (CHIAVENATO, 1998, P.111)

Barnard 1971 faz uma interessante distinção entre eficiência e eficácia quanto aos resultados da interação entre pessoas e organização. Para ele, toda pessoa precisa ser eficiente para satisfazer suas necessidades individuais mediante sua participação na organização, mas também precisa ser eficaz para atingir os objetivos organizacionais por meio de sua participação.

A seguir serão demonstradas no quadro as diferenças entre eficiência e eficácia segundo Barnard 1971 (pensador, escola de Relação Humanas, criador da teoria da cooperação em que estuda autoridade e liderança) de cada colaborador mediante a sua participação na organização, conforme figura abaixo:

Figura 6: Eficiência e eficácia

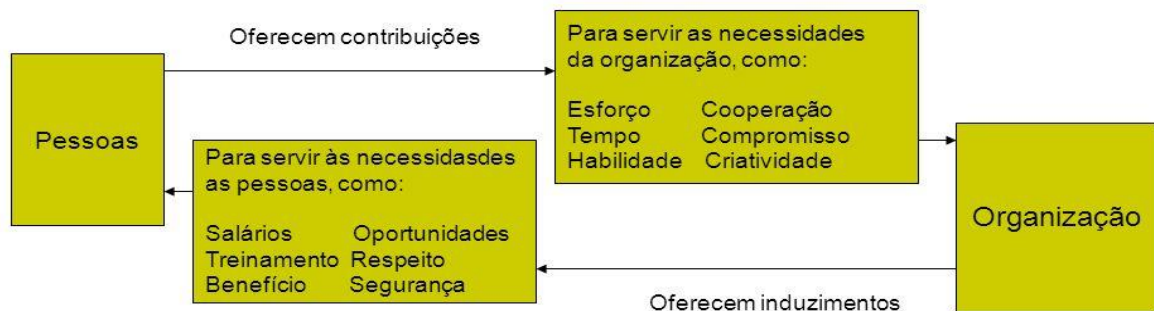


Fonte: Barnard (1971)

Segundo Chiavenato 1998, não tem como os colaboradores serem somente eficientes, pois isso só o afetará dentro da empresa, por querer ir atrás somente de seus interesses pessoais. E ser somente eficaz seria um equívoco também, pois o colaborador está ajudando a organização, mas com isso está deixando de viver a própria vida, deixando de lado sua família, amigos, todo o seu convívio social. Chiavenato (1998, p.111) “É preciso ser eficaz para proporcionar resultados à organização e eficiente para progredir pessoalmente na vida.”. A figura 7 relaciona por meio de um intercambio as pessoas e as organizações.

Figura 7: Relações de intercâmbio entre pessoas e organizações.

AS PESSOAS E AS ORGANIZAÇÕES



Fonte: Chiavenato (2008, p. 97)

Acima foi demonstrado pela figura o que realmente acontece no relacionamento organização e colaborador, o objetivo básico de toda empresa é suprir todas as suas necessidades e atingir o seu máximo enquanto o objetivo do colaborador é estar bem com si próprio, tanto pessoal ou quanto profissional.

Segundo Bergamini 2010, depois de toda a análise que foi feita em todos os tipos de comportamento humano existentes no ambiente de trabalho, sabe-se que a produtividade organizacional depende muito das pessoas. O ser humano tem grande colaboração nas empresas para que o seu objetivo quanto empresa, sejam alcançados e positivos. O ambiente está em constante transformação, e cabe a empresa e os colaboradores se reorganizarem para que tudo dê certo, todos devem estar em harmonia, desde o nível operacional até o nível estratégico.

Booz Allen Hamilton (2004, p.104-110) “para mudar, no momento, não basta formular o melhor plano estratégico e o melhor plano táticos possíveis. Para garantir os resultados desejados, é preciso compreender profundamente o lado humano da

mudança – o alinhamento entre cultura, valores, pessoas e comportamentos da empresa”.

Segundo Davis e Newstrom (1992), a motivação é crucial no funcionamento da organização, pois de nada adianta ter as melhores tecnologias, os melhores sistemas, os melhores equipamentos, se não ter as pessoas capacitadas e motivadas para dar continuidade ao processo e chegar ao objetivo da empresa, que no caso, obter lucratividade e aceitação no mercado. Com isto, conclui-se que nenhuma empresa atinge seu ápice sem a ajuda dos seus colaboradores.

4. EXEMPLOS DE EMPRESAS QUE UTILIZAM ESTRATÉGIAS MOTIVACIONAIS EM SUAS AÇÕES ORGANIZACIONAIS

Abaixo serão citadas algumas empresas que disponibilizam para seus colaboradores métodos para os manterem motivados e fidelizados, diminuindo o absenteísmo e turnover junto à organização e com isto, a empresa atinge seu objetivo.

4.1 UNILEVER

A Unilever tem como diferencial no departamento de gestão de pessoas pacotes de benefícios e propostas de bem estar aos colaboradores, com ênfase em atrair os melhores do mercado.

Desde 2004, é disponibilizado o programa de qualidade de vida chamado Feel Good (sentir-se bem) , que fornece aos funcionários iniciativas para contribuir para o bem estar dos mesmos. As estratégias do programa são de conceder ao funcionário crescimento pessoal e profissional, promover uma companhia sólida/força e alcançar ao máximo a sustentabilidade.

Dentro da empresa, os funcionários contam com ações como acompanhamento de nutricionista, caminhadas ecológicas, áreas pulverizadas, treinos de corrida, convênios com os estabelecimentos comerciais com preços acessíveis para os mesmos.

Existe também o programa Feel Free, que traz aos funcionários maior flexibilidade de horários, para que os colaboradores possam usufruir mais de seus lazeres junto a família, podendo ir há um médico, quando preciso. Esse programa foi

disponibilizado para que haja também uma diminuição nos impactos ambientais nas suas locomoções, com o pensamento estratégico em sustentabilidade. Mediante essas práticas, reforçamos nossa cultura de funcionamento, que reverencia o desempenho do funcionário, e não sua presença física na organização.

Baseado no Feel Free foi elaborado o Agile Working, que é a prática de horário flexível (o funcionário não tem um horário a ser cumprido - para chegar ou sair da empresa) e, também, de home office. No Home Office o colaborador pode trabalhar fora do escritório até duas vezes por semana, porém, cumprindo normalmente suas atividades e planos.

4.2 GOOGLE

Os diferenciais dos produtos e serviços oferecidos pelo Google são bem realizados por colaboradores extremamente talentosos, que focam muito nas inovações e tecnologias, tornando o Google uma das empresas com grande domínio no mercado.

Com isto, se o Google não tivesse pensado em criar esse ambiente aos seus funcionários, certamente o resultado não seria positivo.

O Google disponibiliza aos seus colaboradores planos de saúde, aposentadoria, odontológico, pacotes promocionais de férias, os reembolsam com as despesas gastas com educação. A remuneração é acima da média de mercado, uma pessoa que faz estágio na empresa, ganha aproximadamente sete mil dólares por mês. O Google pensou em cada detalhe para atrair, fidelizar e motivar seus funcionários, com isto, dispôs alguns benefícios extras como, por exemplo:

- Refeições especiais (restaurantes gourmets, preparados por chefs)
- Na sede da empresa o funcionário tem a disponibilidade deles uma academia de ginástica, aulas de dança, jogos, quadras de vôlei, playground e médicos.
- Cabeleireiros, massagistas, lavanderias, salas com videogames, cabines de sono.
- Bicicletas são fornecidas pela empresa e oficinas estão inclusas no pacote, caso precise consertar a mesma. Troca de óleo e lava-rápido são mais um destaque disponível para os colaboradores, e caso o funcionário esteja querendo comprar um carro híbrido, ganha uma ajuda de até cinco mil dólares.

- Licença a maternidade é oferecido 18 semanas remuneradas e nos três primeiros meses os pais recebem 500 dólares para ajudar nos gastos com o bebê. E caso seja adoção de criança, os pais são reembolsados com uma quantia de 5 mil dólares para gastos com despesas legais.

Os fundadores do Google acreditam que, para atrair talentos, teriam que oferecer um ambiente onde as pessoas tivessem prazer em trabalhar, se divertisse e continuasse a sonhar, onde fosse desafiadas e recompensadas por tudo o que fizeram pela empresa.

Os funcionários podem decidir a que horas vão chegar ao serviço. Além disso, os funcionários podem passar até 20% de seu tempo em seus próprios projetos. O clima é para entusiasmar o empreendedorismo, sem hierarquização, para incrementar a inventividade e a inovação. Os colaboradores são separados em pequenos grupos de trabalho empreendedor, e quando quiser pode estar trocando de grupo, sem pedir permissão para ninguém, cada um é responsável por aquilo que acha que é o certo a fazer, entre os mesmos é discutido sobre os feedbacks, as ideias são expostas e fornecidas para os comitês que lançam a ideia no mercado

5. CONCLUSÃO

A título de conclusão, a motivação no ambiente de trabalho é algo de grande importância, pois sem esse quesito é bem capaz que todos os objetivos almejados pela empresa e as buscas pelos resultados positivos não sejam tão eficazes, pois uma equipe motivada e envolvida faz muita diferença nesses momentos.

Cada colaborador tem uma necessidade diferente, não há nenhuma receita ou algo do tipo que o fará se motivar. A motivação pode ser realizada de várias formas, em diversos momentos e por razões extintas. O ser humano em si, tem suas particularidades, portanto o respeito deve existir, cada um deve ser tratado e visto de uma determinada forma.

Hoje, no ramo empresarial, tudo está em constante mudança, se o empresário não se adequa ao mercado ele conseqüentemente estará deixando de vender seus produtos/serviços. É de suma importância possuir uma estrutura organizacional bem planejada, com alta tecnologia para que seus funcionários possam ter sucesso na execução das tarefas. A motivação no ambiente de trabalho, faz com que o colaborador se torne mais produtivo, qualificado em suas funções,

com mais responsabilidade em relação ao seu trabalho, porém muitas das vezes ele precisa estar motivado também no seu lado pessoal, pois um desenvolve o outro. Pode ser que o colaborador esteja passando por momentos difíceis em sua casa, como por exemplo, algum desafeto com alguém, contas atrasadas, saúde do próprio ou de alguém da família. Cabe a cada empresa, enxergar esse lado do funcionário, pois são seres humanos e não máquinas. Eles têm sentimentos, necessidades, buscam pelo sucesso pessoal e profissional, no qual ele desempenha suas tarefas.

Algumas empresas mundialmente conhecidas na atualidade desempenham grandes programas motivacionais no ambiente de trabalho, com isso, eles têm os melhores trabalhando, os mais capacitados, um índice baixíssimo de turnover e absenteísmo que como resultado, a empresa é de sucesso e muito consolidada.

A motivação é algo imprescindível na vida do ser humano em si, diferentes fatores fazem com que os mesmos se sintam motivados e desmotivados, que podem ser fatores externos e internos. Muitas das vezes a motivação não é “comprada”, o colaborador não quer dinheiro e sim um reconhecimento, uma palavra, um curso de aprimoramento, segurança, benefícios (plano de saúde, por exemplo). Cada pessoa tem uma maneira de sentir-se motivada, o fundamental é sempre estar buscando coisas que vão acrescentar, tanto no pessoal quanto no profissional.

6. REFERENCIAS

ANTUNES, Enéia Viviane; STEFANO, Silvio Roberto; Berlato, Heliani. A motivação para o trabalho e sua importância estratégica: análise da perspectiva individual em uma empresa do ramo de auto peças e serviços. [http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR181.pdf/](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR181.pdf) acesso :18/10/2018

BARNARD, Chester I. As funções do executivo. São Paulo: Atlas, 1971.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. - 4.ed. – 6. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2010.

BOZZ ALLEN, Hamilton. 10 passos para mudar as pessoas. HSM Management, ano 8, v.4, n° 46, p. 104-110, set. /out.2004.

BRASIL, Unilever. Pessoas, Bem-estar e gerenciamento de clima. Disponível em: <https://www.unilever.com.br/about/pessoas/bem-estar-e-gerenciamento-de-clima/> Acesso em: 04 nov.2018.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 9 ed.Barueri. Manole, 2014.p. 321-327.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos – Ed.compacta,5 ed– São Paulo: Atlas, 1998.

CHRISLEY, Chrysthian.Tabelas para concursos. Teoria X e Teoria Y de McGregor. Disponível em: <http://tabelasdeconcursos.blogspot.com/2013/05/teoria-x-e-teoria-y-de-mcgregor.html>. Acesso em: 02 nov.2018.

COMMERCIAL, World Line. Blog do Incentivo. Motivação de funcionários: a chave do sucesso da Google? Disponível em: http://www.blogdoincentivo.com.br/2015/03/17/motivacao-de-funcionarios-a-chave-do-sucesso-do-google/#.W9-Nb_WWzIU. Acesso em: 12 out.2018.

Coraldi, Carlos Daniel. O comportamento humano em administração de Empresas. São Paulo: Pioneira, 1985.

DAVI E NEWSTROM. Comportamento humano no trabalho. São Paulo: Pioneira, 1992.

WEITEN, W. Introdução à psicologia: temas e variações. São Paulo: Pioneira Thomson. Learning, 2002.