

FATORES MOTIVACIONAIS DOS COLABORADORES E SEUS REFLEXOS NO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES.

Fatima Nascimento Dos Santos¹

Hamyd Silva de Andrade Souza²

RESUMO

Ter colaboradores motivados é sem dúvida uma das grandes aspirações dos gestores. Por isso, mesmo com inserções de novas tecnologias nos sistemas produtivos, a grande preocupação ainda é alinhar a eficácia desses recursos com os recursos humanos. Dessa forma, **o objetivo** desse trabalho é demonstrar o quanto a motivação dos colaboradores pode promover melhores performances organizacionais. **O método** adotado, foi de revisão de literaturas que tratam sobre o tema a motivação dos colaboradores e seus reflexos no desempenho das organizações. O estudo versou-se **em referenciais de teóricos**, os quais por meio de teorias provaram que quando motivados os colaboradores tendem a desempenhar suas atividades com eficiência, refletindo assim no aumento dos resultados da empresa. **Portanto**, para que isso aconteça os mesmos apontam para a relevância de satisfazer algumas necessidades inerentes as funções bem como ao ambiente. Outras pesquisas podem ser direcionadas na busca de empresas que consolidaram a motivação de colaboradores como estratégia de maximizar sua produtividade e obtiveram os resultados esperados.

Palavras-chave: Organização; Motivação; Desempenho Organizacional.

ABSTRACT

Having motivated employees is undoubtedly one of the great aspirations of managers. For this reason, even with the insertion of new technologies in the production systems, the major concern is still to align the effectiveness of these resources with human resources. Thus, the objective of this work is to demonstrate how much the employees' motivation can promote better organizational performances. The method adopted was to review literature that deals with employee motivation and its effects on the performance of organizations. The study was based on theoretical references, which through theories proved that when motivated employees tend to perform their activities efficiently, thus reflecting on the increase in the company's results. Therefore, for this to happen they point to the relevance of meeting some needs inherent to the functions as well as the environment. Other research can be directed to the search for companies that consolidated the motivation of employees as a strategy to maximize their productivity and obtained the expected results.

Keywords: Organization; Motivation; Organizational Performance.

¹ Graduanda em Administração pela Faculdade Metropolitana de Camaçari- FAMEC 8º semestre. E-mail: fatnsantos13@gmail.com.

² Contador, Especialista em Administração Estratégica pela Faculdade Estácio Salvador (BA), Brasil. Professor e Coordenador do Núcleo de Estágio da Faculdade Metropolitana da Camaçari. E-mail: hamydsouza@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

Os ciclos econômicos, têm sido alterados na medida em que surgem novos modelos de negócios e novas formas de produção. Esse fenômeno é impulsionado, principalmente pela descoberta e inserção de novas tecnologias no ambiente empresarial. Na medida que ocorrem essas mudanças, os mercados empreendedores tornam-se obrigados a adequações contínuas, nas formas de desenvolver seus processos produtivos, de comercialização, de desenvolver condições competitivas que garantam a sobrevivência de seus negócios.

Embora, os contextos econômicos sejam influenciados e modificados com base na inserção de novas tecnologias, é notado que, o fator humano, ainda é o principal mecanismo de evolução dos negócios, pois essas novas tendências são pautadas pela similaridade e universalidade dos produtos e serviços. Com isso, os recursos humanos passam a ser o diferencial, um protagonista na forma de oferecer esses produtos e serviços, favorecendo no alcance dos objetivos organizacionais.

“A era da informação colocou o conhecimento humano como o mais importante recurso organizacional, uma riqueza intangível, invisível, mas fundamental para o alcance do sucesso das organizações” (STÉDILE, 2017 p. 60 apud Chiavenato 2009). Diante desse fato as organizações empresariais, que buscam um diferencial devem investir de forma mais agressiva na qualificação e envolvimento dos seus colaboradores em prol da empresa, uma vez que um colaborador satisfeito com as condições de trabalho e valorização da mão de obra, dá um retorno produtivo imensurável.

Por compreender que as pessoas ainda são o principal recurso das empresas e que, é por meio delas que são alcançadas as metas organizacionais, a pergunta norteadora deste trabalho é: A motivação dos colaboradores é considerada como um fator que pode contribuir para melhorar os resultados da organização?

O objetivo deste trabalho é verificar o quanto a motivação dos colaboradores pode promover melhores performances organizacionais. De forma geral, usou-se a pesquisa literária como ferramenta metodológica, a qual por meio do método qualitativo permitiu examinar literaturas em sites, livros e artigos que embasam os conceitos e as reflexões acerca da motivação das pessoas no âmbito empresarial.

Quanto a organização do texto, o trabalho está dividido em tópicos: **O segundo** inicia descrevendo a metodologia adota para a realização do trabalho bem como todos os recursos que possibilitaram o seu desenvolvimento.

O **terceiro tópico** inicia-se o desenvolvimento com breve contextualização sobre as organizações e sua definição, passando pela definição de Clima organizacional e os seus impactos na organização, teorias que definem conceitos de motivação nas empresas, a importância de manter os colaboradores motivados, motivação versus desempenho organizacional, políticas de benefícios e incentivos nas organizações que podem estimular a motivação dos colaboradores, qualidade de vida no trabalho vista como um fator motivador. Por fim o **quarto** e último tópico que aborda sobre as considerações acerca do trabalho.

2. METODOLOGIA

“O caminho pelo qual se propõem a obter o conhecimento científico deve ser direcionado por procedimentos técnicos e metodológicos bem definidos visando fornecer subsídios necessários na busca de um resultado provável ou não” (PRAÇA, 2015, p. 73). Dessa forma a metodologia pode ser compreendida como uma ferramenta sistemática que propõe métodos que embasam e norteiam toda a pesquisa acadêmica ou científica.

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 83) “o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista” Neste contexto, o método de estudo adotado foi de revisão de literaturas que tratam sobre o tema a motivação dos colaboradores e seus reflexos no desempenho das organizações.

Este método possibilitou fazer uma análise qualitativa dos conceitos e teorias de obras literárias de autores que tratam sobre a temática abordada; assim grande parte da revisão da literatura ocorreu com intermédio das plataformas digitais, as quais guardam consigo referenciais de teóricos em revistas eletrônicas, artigos em repositórios de universidades abordando sobre os fatores motivacionais no trabalho, como estes podem contribuir para melhorar a performance das empresas.

Biblioteca digital da Fundação Getúlio Vargas, que por meio do estudo para implantação do Balanced scorecard evidenciou que, embora as inovações tecnológicas sejam fundamentais, o sucesso destas dependem do quanto as pessoas que farão uso destas ferramentas estão motivadas, ou seja, é a motivação quem despertará o uso das habilidades necessárias para maximizar a inovação implantada.

Praça, (p.80, 2015) aponta que “os métodos qualitativos descrevem uma relação entre o objetivo e os resultados que não podem ser interpretadas através de números, nomeando-se como uma pesquisa descritiva”. Dessa forma, entende-se que problemas com maior grau de

complexidade e subjetividade são mais de difíceis de serem quantificados o que requer reflexões indutivas acerca do tema. No entanto, não necessariamente é preciso escolher um método ou outro, uma pesquisa pode ser realizada seguindo um ou mais métodos, a escolha depende de qual tipo de pesquisa se está realizando.

Segundo Ferreira (2015, p. 116) “qualquer que seja o método adotado, cada um faz uma seleção na infinita diversidade da realidade empírica”. Ou seja, todos os métodos possuem uma limitação, que em algum momento chegará a uma conclusão, esta conclusão é confirmação da hipótese observada, sendo sua reflexão baseada na inferência de um pensamento indutivo.

Certamente, pode ser utilizado métodos distintos na elaboração da pesquisa científica, pois embora aja uma predeterminação de um determinado método para uma pesquisa específica, essa pré - determinação não garante a eficácia do método, Ferreira (2015, p. 118) conclui que “as abordagens qualitativa e quantitativa são convergentes em muitas pesquisas científicas realizadas, sendo o contexto o elemento definidor de qual caminho seguir, ou seja, em qual dos aspectos será colocada uma ênfase maior”.

Seguindo o pressuposto da ênfase, o método qualitativo é o mais apropriado para o desenvolvimento desta pesquisa, pois o mesmo permite especificar a relação entre fenômenos no ambiente organizacional e sua influência na motivação dos trabalhadores, bem como os impactos positivos e negativos que podem ocorrer em detrimento da motivação no campo organizacional. Por serem problemas de natureza social, existe um grau elevando de complexidade, o que dificulta a mensuração quantitativa, por isso qualificar esses eventos de forma universal e generalizada a partir de diferentes teorias, nos permite inferir conclusões críticas despidas de nossas paixões.

3. ORGANIZAÇÃO

A definição de organização segue um conceito amplo que vai além das organizações como empresas, Barreto (2017, p.12) “propõe que uma organização é o conjunto de pessoas que se dedicam a alcançar objetivos coletivos, os quais não seriam factíveis sem o esforço em grupo”. Numa análise mais genérica dizemos que qualquer grupo que se une em torno de um objetivo é uma organização, deste modo, a sociedade é composta por diferentes organizações, algumas com fins lucrativos como as empresas produtoras de bens e as de prestações de serviços, os grupos familiares, grupos religiosos, grupos de esportes entre outros.

Todas as atividades humanas estão organizadas e inseridas em um ambiente cada vez mais mutável e complexo: são diversas empresas que desenvolvem produtos e serviços para atender a pessoas ou outras organizações, que mudam constantemente, de acordo com os problemas e necessidades que se apresentam. Podem se diferenciar quanto a: objetivos, setores públicos, indústria, comércio, serviços e portes micro, pequenas, médias e grandes (MARQUES; TRIGUEIRO 2014, p. 14).

Considerando que existem mutações tanto das organizações quanto nas formas que elas se relacionam, é preciso estar atento as mudanças que o tempo todo as resinificam. Esta medida pode deixar as organizações empresariais em equidade com os contextos e necessidades que demandam seus produtos e serviços.

3.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

É sabido que os primeiros clientes das empresas são seus colaboradores, eles avaliam o tempo todo o comportamento delas, as ações e reações diante de questões sociais, econômicas e ambientais, internas e externas. Esta avaliação é um marketing interno para as organizações, isso quando bem avaliados. Portanto, é imprescindível que os gestores saibam quais são as percepções de seus colaboradores para com a empresa, para Silvia (2010, p. 30) “ as características, qualidade ou propriedades devem ser mensuráveis, de alguma forma devem ser medidas, quando percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos podem não somente influenciar no comportamento, mas também na motivação dos colaboradores”.

As empresas contemporâneas preocupadas com o impacto que as percepções de seus colaboradores podem exercer sobre seus resultados e objetivos organizacionais, realizam a pesquisa de clima organizacional para mensurar como estão sendo avaliadas por eles. Mas afinal o que é clima organizacional? “O clima é representado pelos sentimentos que as pessoas partilham a respeito da organização e que afetam de maneira positiva ou negativa sua satisfação e motivação pelo trabalho” (MAXIMIANO, 1997, p.168).

Para ele, o clima organizacional é o quanto as pessoas que trabalham em uma determinada empresa se sentem satisfeita ou não em relação a aspectos que vão desde o ambiente de trabalho em si, das condições em que são desenvolvidas as atividades laborais, a comunicação existente entre os líderes e os subordinados, planos de carreira, se existe uma satisfação quanto ao seu desenvolvimento profissional, entre outras variáveis que podem os deixar insatisfeito.

A partir da análise do clima organizacional é possível traçar medidas mitigadoras dos pontos de fragilidades elencados anonimamente pelos colaboradores. Essas informações

levantadas podem auxiliar na reavaliação das políticas organizacionais, prezando pelo maior grau de satisfação de seus trabalhadores, bem como fortalecendo os pontos positivos apontados pelos mesmo para obter melhores desempenhos e melhores resultados.

3.2 TEORIAS QUE ESTUDAM A MOTIVAÇÃO POR MEIO DA SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES NOS AMBIENTES ORGANIZAÇÕES.

Nos períodos pós-revolução industrial surgiram muitas teorias que tratavam sobre o comportamento e a motivação no âmbito das organizações empresariais. Segundo Robins (1943) autores como Abraham Maslow com a teoria da hierarquia das necessidades, Douglas McGregor com a teoria X e Y e a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, todas discutiam os fatores que de alguma forma impactam nas satisfações e motivações dos indivíduos. Não muito distante desses autores, nos dias contemporâneos as teorias que surgiram partiram de algum ponto destas já citadas, ou seja, as teorias atuais que tratam sobre o tema motivação contemplam ou completam as antigas teorias.

Percebe-se que as preocupações em encontrar explicações e formas de manter as pessoas motivadas nas empresas daquela época, ainda são as mesmas que inquietam os teóricos e gestores da atualidade, por isso algumas das teorias contemporâneas serão abordadas, por compreender que estas contribuem para a solução dos desafios que configuram o ambiente organizacional da atualidade.

Robins (1943, p. 132) descreve a “motivação como resultado da interação do indivíduo com a situação, para ele, a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Isso significa que os três elementos: intensidade; direção e esforços, devem atuar de forma convergente para que se tenha êxito, caso o contrário, pode dispor de esforços, mas se não está em sintonia com a intensidade adequada e a direção correta, a motivação não alcançará o resultado desejado.

Assim como no passado, as necessidades humanas também são motivo de preocupação dos teóricos mais atuais, isso porque as pessoas são os principais recursos das empresas, eles são afetados tanto por fatores externos, como o ambiente, as relações de trabalho, as relações interpessoais, como por fatores intrínsecos a sua personalidade. Por certo, as teorias contemporâneas de Clayton Alderfer, David McClelland, Edwin Locke e Victor Vroom trazem para o contexto atual das organizações reflexões que fazem parte do dia a dia das empresas.

A Teoria ERG de Clayton Alderfer, o qual propôs que as necessidades essenciais dos indivíduos como a Existência, Relacionamento e Crescimento possuem uma hierarquia, mas estas independem uma da outra (ROBINNS 1943), ou seja, as necessidades não precisam necessariamente seguir uma ordem de satisfação, pode ser que a de relacionamento seja satisfeita antes mesmo, da necessidade de existência ou a de crescimento antes do relacionamento. A diferença mais significativa das duas teorias está na rigidez em seguir a hierarquia para satisfazer uma necessidade como proposto por Maslow, e flexibilidade, a não obrigação de primeiro satisfazer as necessidades inferiores para depois buscar a satisfação das superiores, está é a reflexão trazida por Alderfer.

A relevância de ambas teorias é a concordância de que os indivíduos são motivados a medida em que satisfazem suas necessidades, e que tal satisfação pode propiciar para as organizações melhores resultados, pois satisfeito os colaboradores desempenham com maior entusiasmo suas tarefas laborais. Abaixo segue o quadro comparativo entre as teorias de Maslow e Alderfer, o qual nos permite perceber a similaridade entre ambos, Alderfer comprimiu as necessidades da pirâmide de Maslow em apenas três grupos, mas estes grupos representam todas as necessidades apontadas por Maslow.

Outro teórico que também apostou na satisfação das necessidades como forma de motivação foi David McClelland, o qual propôs a Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas. Para ele as pessoas eram afetadas pelas suas necessidades que surgiam a partir de suas vivências sociais, a partir de então o desempenho dessa pessoa dependeria do quanto esta necessidade era satisfeita. Desta forma, o autor aponta três grupos de necessidades, que segundo ele, podem ser sintetizados como propulsores da realização versus a produtividade.

As necessidades apontadas por McClelland muito se parece com as teorias de Maslow e Alderfer, como descritas por Robinns:

Necessidade de Realização: as pessoas buscam a realização pessoal mais do que as recompensas pelo sucesso em si, elas têm desejo de fazer algo melhor ou mais eficiente, do que, o que já foi feito no passado. Esta compulsão é busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões, de lutar pelo sucesso;

Necessidade de Poder: O desejo de impactar, de ter influência e de controlar as outras pessoas é visto como a necessidade de fazer com que os outros se comportem de um modo que não fariam naturalmente;

Necessidade de Associação: desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis. Pessoas orientadas pela necessidade de associação buscam a amizade, preferem situações de cooperação em vez de competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua. (ROBINNS, 2005, p. 138).

Portanto, o que se percebe é que as três teorias abordadas até aqui, todas apontam a satisfação de elementos pautados nas necessidades humanas, e que estes elementos devem ser considerados no ambiente organizacional, visto que as organizações têm seus objetivos pautados em resultados positivos. Além disso, as teorias dos clássicos Maslow, Herzberg e McGregor são trazidas para o contexto atual a partir dos autores Alderfer e McClelland, todavia, está última é a mais comumente percebida nas corporações empresariais.

Não é difícil encontrar traços da teoria das necessidades adquiridas no comportamento das organizações, basta analisarmos como são traçados os perfis dos candidatos pelos recrutadores, as perguntas objetivas, mas que no final de toda avaliação mostram as tendências comportamental dos futuros colaboradores. Estes perfis dizem subjetivamente qual o cargo e a função mais apropriado cada candidato, ou seja, ali se está analisando quais as possíveis expectativas, irão surgir, assim como quais as necessidades que devem ser satisfeitas para mantê-lo motivado.

Contrapondo as teorias das necessidades, Victor Vroom propôs que as pessoas são motivadas pela satisfação de suas expectativas, para ele as pessoas dispenderão a força para a realização de uma atividade, proporcionalmente as suas expectativas quanto aos resultados que virão ao executar tal atividade. Ou seja, para ele as pessoas agirão de forma motivada se esta tiver grandes expectativas quanto ao emprego, salário, função ou recompensa que recebera em decorrência do seu desempenho. Dessa forma a Teoria da Expectativa propõe os seguintes pontos:

1. Relação esforço-desempenho. A probabilidade, percebida pelo indivíduo, de que uma certa quantidade de esforço levará ao desempenho.
2. Relação desempenho-recompensa. O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho levará ao resultado desejado.
3. Relação recompensa-metas pessoais. O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre ele (ROBINNS, 2005, P. 148).

Neste caso, o esforço que o colaborador vai exercer para realizar as atividades vai depender muito mais da relação dele com essas variáveis, do sentido que ele dá para elas, do que com as condições gerais proposta pela empresa. Por isso é importante a criação de diagnósticos qualitativos e quantitativos para compreender as percepções individual e pessoal de cada colaborador quanto as suas expectativas com a empresa, suas políticas culturais e as condições ambientais.

Outra teoria que é contemporânea, é a **Teoria de Fixação dos Objetivos** de Edwin Locke, ele acreditou que quando as pessoas têm um objetivo a ser conquistado, elas lançam mão de esforços expressivos para alcançá-lo. Isso não é diferente no ambiente organizacional, Robbins, (2005 p. 141) propõe que “um objetivo diz ao funcionário o que precisa ser feito e quanto esforço terá de ser despendido em seu alcance”, ou seja, a definição dos objetivos é como traçar um alvo a ser perseguido, quando se tem objetivos claros é possível concentrar esforços e recursos necessários para alcançá-los.

No cotidiano das grandes e pequenas empresas vemos nos planejamentos estratégicos as definições de seus objetivos gerais e específicos, a própria missão da empresa traz claro qual é o seu objetivo, a relevância dessa definição é permitir traçar metas e planos de ações que permitiram os resultados desejados. Dessa forma, o principal motivador dos colaboradores segundo Locke é ter objetivos fixados, todos devem saber os objetivos que perseguem, seja no âmbito empresarial seja no âmbito pessoal.

Contudo, a reflexão sobre estas teorias nos permite perceber que as variações dos ambientes organizacionais, as mudanças no comportamento das empresas, ao seu tempo, influência nas adaptações das antigas teorias, bem como no surgimento de novas. Embora seja clara a evolução das eras empresariais, das tecnologias, dos modelos administrativos é importante considerar que nenhuma das teorias são totais ou parcialmente incorporadas pelas empresas, o uso de uma ou mais em detrimento de outras depende muito mais das culturas organizacionais, ou seja, existe uma limitação cultural, o que pode tornar as teorias irrelevantes. Porém o se sabe é que, todas elas desejam maiores produtividades, maior desempenho e consequentemente maiores retornos financeiros.

3.3 A IMPORTÂNCIA DE MANTER OS COLABORADORES MOTIVADOS

A organização é um sistema de atividades compostas por pessoas, o qual acaba tornando-se o ambiente onde as pessoas passarão a maior parte de suas vidas, nesta perspectiva são as pessoas e a cooperação entre elas as responsáveis por conceber as organizações, as empresas dependem dessas pessoas para atingir os objetivos e missões organizacionais (SILVIA, et al, 2013, p.25).

Portanto, é preciso manter um nível de satisfação das pessoas neste ambiente, pois estas, quando satisfeitas disporão de saúde física e psicologia, diminuindo os fatores biológicos que comprometem o desempenho das mesmas na empresa.

Conhecendo as condições necessárias para a motivação dos empregados é possível antecipar medidas que contribuam para que seu desempenho seja condizente com o esperado. Por isso, a satisfação intrínseca ao cargo, apontada por Chiavenato (2016) como sentir-se pessoalmente responsável pelo sucesso ou falha da tarefa executada; perceber o quanto o seu trabalho é significativo para empresa bem como a auto avaliação do seu desempenho, ações como estas estimulam e motivam os colaboradores enquanto realizam suas tarefas, assim ressalta-se a relevância da coerência entre a função e a capacidade das pessoas para cada cargo.

Quando as pessoas se sentem responsáveis pelo alcance dos objetivos da empresa, as mesmas são capazes de promover ações de melhorias contínuas na execução de suas atividades, detectar problemas que estão comprometendo o trabalho em si. Essa prática é identificada em empresas que fazem uso da gestão participativa, neste cenário muitos problemas internos são resolvidos com “brainstroming” método que permite que as pessoas envolvidas no processo deem sugestões das possíveis causas e soluções quando algum problema é detectado.

Para a empresa existe um ganho real, seja na economia de recursos financeiros com especialistas, seja na economia de tempo de parada de máquinas e equipamentos, para o empregado o aumento da satisfação e motivação por ter se sentido relevante na solução do problema.

Essa visão é referenciada por Arantes (2006 apud Kaplan e Norton 1997) os quais “propõe a essencialidade da motivação, pois mesmo que os colaboradores sejam habilitados e que disponham de excelentes informações os mesmos não contribuem para o sucesso da organização se não forem motivados a agir no melhor interesse da empresa”. Ou seja, as pessoas precisam de estímulos constantemente, vislumbrar um feedback positivo, um reconhecimento de seu valor é tão importante quanto as competências e habilidades dos colaboradores, pois mesmo quando estes são dotados de todas as qualidades técnicas, quando não são estimulados podem usar de forma limitada suas habilidades, deixando de ser o algo a mais que empresas tanto precisam.

3.4 MOTIVAÇÃO VERSUS DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Mesmo com todo avanço tecnológico, é por meio das pessoas que acontece todo o desenvolvimento almejado, por isso, não é coerente negligenciar a importância do capital humano nas organizações, é imprescindível buscar mecanismos que possibilitem melhores desempenhos dessas pessoas.

As organizações, evidentemente, atentam para a aquisição de recursos financeiros, tecnológicos, materiais e patrimoniais. No entanto, de nada adiantam os referidos recursos sem que os funcionários estejam aptos a manuseá-los; novas tecnologias, requerem novos conhecimentos. Uma organização cresce à medida em que os indivíduos que dela fazem parte aprendem e crescem tecnicamente e intelectualmente. Por isso, investir na capacitação e aprimoramento dos colaboradores, certamente redundará no êxito organizacional. Além disso, a gestão compartilhada (empowerment) desperta nos empregados a sensação de pertencimento a empresa, que por ora reflete em motivação e melhores desempenhos. (VASCONCELOS, 2020, p.03).

Não basta investir em tecnologias, é preciso enfaticamente conciliar os investimentos em recursos tecnológicos com os recursos humanos, porque são as pessoas quem, além de manusear tais tecnologias, estas são os primeiros clientes das empresas, são os chamados clientes internos. Atualmente, empresas bem assessoradas preocupam-se com todas as partes envolvidas em seus processos, e os funcionários são vistos como um componente importante do patrimônio da empresa.

Quando analisamos os ranks das melhores empresas para se trabalhar, as empresas que estão nas primeiras posições são as que valorizam seus empregados, são as que tem políticas de benefícios que ultrapassam os murros das organizações e a obrigatoriedade legal, são as que tem um clima amistoso e respeito mútuo com as relações interpessoais, tudo isso, contribui para que os mesmos se sentam satisfeitos a ponto de tentam retribuir como podem, com maior empenho na realização de suas tarefas, ficam por mais tempo na empresa, fazem o marketing positivo refletindo em melhores performance organizacional.

3.5 POLÍTICAS DE BENEFÍCIOS E INCENTIVOS NAS ORGANIZAÇÕES QUE PODEM ESTIMULAR A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Manter bons índices de motivação não é algo fácil, por isso cada organização com os setores responsáveis busca ações que possam envolver e motivar a cada dia seus colaboradores. A iniciativa de buscar meios para manter os colaboradores engajados com o propósito da empresa e de sua função é corroborado por Ferreira (2006) ao apontar a importância de propiciar ambientes capazes de contribuir para satisfação pessoal dos colaboradores, tanto no ambiente onde é realizado as atividades como no ambiente fora da empresa.

É sabido que a motivação depende muito das percepções internas e particulares de cada indivíduo, mas usualmente o setor de Recursos Humanos (RH), busca por meios de políticas

de incentivos e benefícios manter a atratividade da empresa para seus clientes internos, bem como atingir, quando possível suas expectativas inerentes ao trabalho e como retorno para empresa aumento do seu desempenho.

Durante muito tempo, os administradores focavam nas máquinas e nos equipamentos como meios de aumentar a produtividade da empresa, no entanto, isso não resolveu a falta de eficiência nas organizações. O homem era visto como um objeto moldável aos interesses das organizações e facilmente manipulável, acreditando-se que o mesmo fosse motivado exclusivamente por objetivos salariais e econômicos (CHIAVENATO, 2016, p. 106).

Nesta perspectiva, o RH das organizações contemporâneas estão mais engajados com as políticas que favoreçam a satisfação e motivação dos funcionários, somente a remuneração proveniente dos salários não tem sido suficiente, o que exige das empresas outros incentivos incorporados ao seu pacote de recompensas. Isso não acontece porque a empresa é boazinha, e sim porque, as empresas inteligentes sabem que os profissionais além de capacitados, também precisam de um tratamento que reduza os impactos nas dimensões sócio emocionais que refletem no seu desempenho na empresa.

Portanto, todo esforço do RH é voltado para melhorar os resultados da empresa, para alcançar as metas e objetivos planejados. Esse pensamento também é compartilhado por Ribeiro (2012), pois o mesmo ressalta que o principal objetivo da área de recursos humanos (RH) é administrar as relações entre a organização e as pessoas que a compõem. Uma das formas de manter os colaboradores motivados é o processo de recompensar pessoas que segundo Mello, 2006 é um dos principais elementos de motivação e incentivos, o qual é proposto pela gestão de pessoas, responsável por desempenhar um papel de destaque nesse âmbito.

A recompensa salarial ainda é a mais usada pelas organizações, as mesmas esforçam se para conseguir pagar salários mais equivalentes e mais justos, no entanto, apenas esse esforço não garante a ao empregador o melhor desempenho de seu contratado. Segundo Rodrigues (2006) a remuneração pode ser entendida sobre as dimensões do modelo tradicional e do modelo estratégico, o primeiro refere-se à equivalência dos salários aos cargos, isso significa que, o colaborador receberá proporcional ao cargo que ocupa, já o segundo modelo, parte do “reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser remunerado” (RODRIGUES 2006, p. 24).

A distinção entre as práticas de remuneração impõe uma reflexão preliminar acerca da perpetuação do modelo tradicional de remuneração: Ora, no cenário econômico em que vivemos, as empresas querem além de especialistas, colaboradores generalistas, proativos,

flexíveis, capazes de tomar iniciativas e resolver problemas que não são inerentes a função de seu cargo. Então, poderíamos afirmar que recompensar as pessoas somente em função do cargo, não contribui para que os mesmos sintam a motivação necessária para desempenhar multitarefas, os mesmos a farão por um tempo, até encontrar um outro emprego, gerando uma rotatividade muito alta, o que acaba afetando o dia a dia da rotina produtiva e também os recursos financeiros da organização.

Dito isso, Fochesatto (2002, p.119) verificou por meio de estudo de caso em duas empresas do ramo metal-mecânico em Caxias do Sul, se os incentivos, recompensas e benefícios oferecidos pelas empresas aumentam a produtividade dos empregados, os resultados obtidos evidenciaram que os níveis estratégico, tático e operacional, apresentaram respectivamente os percentuais de 100%, 87% e 80%, esses valores expressam a percepção dos colaboradores quanto a influência dos benefícios e recompensas na motivação em realizar a tarefa.

Não obstante das necessidades humana, as principais políticas de incentivos voltadas para a motivação, estão baseadas em benefícios sociais que segundo Oliveira e Leone (2008, p. 3) “são as mais implementadas nas empresas, propiciando benefícios mútuos tanto para os funcionários quanto para os seus empregadores”, para o primeiro grupo os mesmos satisfazem a necessidade de segurança básica apontada por Maslow na dimensão socioeconômica, enquanto que para as empresas tem como retorno desse investimento resultados mais eficazes.

Muitas delas vão além e apostam em benefícios que se estendem aos dependentes dos colaboradores, como os planos de saúde, planos odontológicos, auxílio creche, auxílio material escolar, parceria com clubes de lazer etc. Já para os colaboradores, estes recebem bolsas de incentivos aos estudos, planos de previdência privada, participação nos lucros, decimo quarto salário, plano de carreira além dos demais benefícios citados.

Embora esses benefícios sejam vistos por muitas empresas como despesas, para outras é tido como investimento, pois na medida em que o empregado tem um amparo médico e social para ele e seus dependentes este pode diminuir as faltas ao trabalho, os atrasos, as preocupações como com quem deixar seus filhos, concentrando-se totalmente nos objetivos de seu propósito na organização.

Por isso, a importância de adotar políticas de benefícios e recompensas, baseadas no valor da contribuição do colaborador, isso, parte do pressuposto que o empregado está recebendo equivalente ao valor que este gera para empresa. Seguramente, as empresas que proporcionam aos seus empregados um pacote de remuneração que vai além da obrigação

contratual tem mais chances de assertividade na busca do colaborador dedicado aos propósitos da empresa.

3.6 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO VISTA COMO UM FATOR MOTIVADOR.

Até aqui, vimos que as pessoas não se movem somente pelas recompensas financeiras como eram compreendidas no período pós revolução industrial, atualmente o “homem”, “mulher” são motivados por fatores socioeconômicos, pois além dos ganhos monetários, a cultura organizacional, as condições de trabalho, as jornadas de horas e os benefícios são mais significativos do que o próprio dinheiro.

Conforme o exposto acima, me parece sensata a colocação de Mendes et al. (2013, p.2) ao afirmar que a “A melhoria das condições de trabalho e as recompensas econômicas não geram, isoladamente, maior envolvimento ou maior motivação, porém afastam barreiras para o crescimento do desempenho”. Neste sentido, pressupõe se uma relação condicional entre os colaboradores e os processos da organização, isso quer dizer que, quanto mais valorizados e motivados os colaboradores estiverem, mais chances terão os gestores em promover mudanças e converter os esforços em resultados.

Partindo desse ponto, “em um ambiente globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem então, um aspecto estratégico. Os gestores buscam pessoas criativas e que se comprometam com os objetivos da organização” (ANTUNES; STEFANO E BERLATO 2013, p.5). Veja-se, hoje as questões que permeiam o ambiente organizacional são as mesmas de outrora, porém, os empregados passaram a ser uma variável independente e a empresa a dependente, pois dependem dos esforços que seus colaboradores empregam para garantir o máximo de produtividade.

Com o isso, o papel dos líderes deixa de ser o de apenas mandar, delegar e cobrar, e passa a ser o de conciliador de problemas, o de que junto com sua equipe busca soluções, pois o mesmo é o elo entre o nível operacional e tático que por sua vez interage com o estratégico. Nesta hierarquia existe uma relação de interdependência onde todos sofrem os impactos um do outro, assim, os líderes têm a responsabilidade de prover as melhores condições possíveis para que seus liderados se sintam contentes com sua liderança e reajam positivamente ao seu comando.

Por isso, é relevante a percepção do RH para esses fatores, pois de nada adiantaria um colaborador receber valores monetários elevados, se estes não estiverem satisfeitos com as condições do ambiente de trabalho; se os mesmos forem obrigados a jornadas de trabalho que os impedem ter tempo para o social, para o lazer em família ou até mesmo se qualificar. Além disso, também é importante um olhar empático com o ambiente onde são realizadas as atividades, pois existem áreas com riscos eminentes a saúde humana, mas que podem ser mitigados com ações preventivas e necessárias, visando diminuir os impactos negativos advindos do desenvolvimento das atividades laborais.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mesmo com a transformação imposta pelos novos modelos de produção, pela massificação da era da informação e da tecnologia nos ambientes organizacionais, as pessoas ainda são o principal recurso das empresas. Nesta narrativa, o objetivo deste trabalho foi demonstrar o quanto a motivação dos colaboradores pode influenciar na melhora das performances organizacionais. E, é nesse aspecto que se enfatiza a relevância da equidade entre os recursos tecnológicos, financeiros e os recursos humanos, pois todos os processos, mesmo que informatizados precisam de pessoas para operá-los.

Neste ponto, ao desenvolver este trabalho pode-se confirmar que diferentemente das máquinas e dos sistemas, as pessoas são influenciadas por fatores biológicos, psicológicos, econômicos e sociais, os quais afetam sua satisfação em relação ao trabalho, refletindo por vez na sua motivação e no desempenho dentro das organizações. Tal constatação reitera que ainda é por meio das pessoas que a missão, os objetivos e metas organizacionais são alcançados, por isso indagou-se, se a motivação dos colaboradores é considerada como um fator que pode contribuir para melhorar os resultados da organização.

Neste aspecto, observou-se uma unanimidade entre os teóricos estudados ao logo do desenvolvimento do trabalho, os mesmos acreditam que quando motivados o suficiente os trabalhadores tendem a desempenhar suas atividades com maior empenho, gerando para a empresa o valor esperado de sua contribuição. Aparentemente não há grandes mudanças nas formas que as empresas lançam mão para motivar seus colaboradores, mas quando analisando de forma mais criteriosa, os referenciais nos dão conta que, gradativamente os modelos de gestão tem se alinhando com os novos paradigmas socioeconômicos.

Desta forma, percebe-se que as alterações mais significativas estão na importância dada pelos gestores contemporâneos na motivação de seus colaboradores, os mesmos têm adotado políticas de recompensas que vão além dos salários determinados por lei, apostam em pacotes de incentivos por meios de benefícios, principalmente os sociais e os estendem também aos seus dependentes.

No que se refere a eficácia das políticas de incentivos para promover a motivação versus melhores desempenhos, os estudos mostraram que as empresas que estão bem posicionadas no mercado, são as que têm melhores planos de incentivos e recompensas, e que os colaboradores sentem-se motivados em decorrência desses benefícios, levando o autor a concluir que existe uma relação de ganha, ganha, pois se quando satisfeitos os funcionários produzem melhores resultados, e os mesmos se sentem satisfeitos e motivados, logo, a empresa aumenta seu ganho com o investimento realizado e o empregado com as recompensas.

Além dos elementos citados até aqui, outro fator que é visto com preocupação por teóricos e pelos próprios colaboradores são as condições ambientais em que o trabalho é desenvolvido, considerando que o fator motivacional sofre influência de variáveis complexas, o ambiente de trabalho é sem dúvidas um dos elementos chaves na construção desse processo.

Assim sendo, cabe aos envolvidos no processo de liderança, prezar por uma relação de cordialidade e respeito mútuo, além de propor as melhores condições possíveis para a realização das atividades, destaca-se o papel do líder por entender que o mesmo numa hierarquia organizacional é o elo de ligação entre os setores de execução das atividades e o setor estratégico, ficando incumbido de representar aos seus superiores as demandas provenientes de seus liderados.

Ao final, conclui-se que as inquietações entorno da temática servem ao propósito de alertar aos gestores que buscam sobreviver a concorrência voraz do mercado e trabalhar em condições de igualdade competitiva, que essas condições podem ser alcançadas por meio de uma equipe motivada, não somente pela remuneração salarial, mas também pelas condições do ambiente de trabalho e pela potencialização dos mesmos no crescimento intelectual.

Sugere-se outras pesquisas com o objetivo de expandir as buscas por exemplo de empresas que consolidaram a motivação dos seus colaboradores, como estratégia de maximizar sua produtividade e obtiveram os resultados esperados.

5. REFERÊNCIAS

ANTUNES, E. V.; STEFANO, S. R e BERLATO, H. A motivação para o trabalho e sua importância estratégica: análise da perspectiva individual em uma empresa do ramo de autopeças e serviços. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR181.pdf>. Acesso em: 28 de nov. 2020.

ARANTES, Reis. Gisella. Análise do processo de implantação do Balaced ScorerCard: O caso do painel corporativo de uma empresa Brasileira do setor público. Disponível em: < <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3496/000386318.pdf> >. Acesso em: 26 out. 2020.

BARRETO, João Marcelo. Introdução a Administração. – Salvador. UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis, Superintendência de Educação a Distância, 2017. 95 p. Disponível em: www.educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/174964/2/ebook_introdução_a_administração_ciencias_contabeis_UFBA.PDF. Acesso em: 09 de nov. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados. 7ª edição. ver. e. atual – Barueri, SP: Manole, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 1997.

FERREIRA, Carlos A. Lima. Pesquisa Quantitativa e Qualitativa: Perspectivas para o campo da Educação. Revista Mosaico, v. 8, n. 2 jul. - dez. 2015. P. 173 a 182. Disponível em: www.anpad.org.br. Acesso em: 09 de nov. 2020.

FOCHESATTO, Sidnei A. Os planos de incentivos e recompensas como fatores de motivação: estudo de caso nas duas maiores empresas do ramo metal mecânico de Caxias do Sul. 2002. 360 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/3510>. Acesso em 23 de nov. 2020.

LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 5. ed. - São Paulo: Atlas 2003.

MAXIMIANO, Antônio César Amauru. Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

MENDES, A. C. G. et al. Condições e motivações para o trabalho de enfermeiros e médicos em serviços de emergência de alta complexidade. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?Script=sci_arttext&pid=S0034-71672013000200002. Acesso em: 28 de nov. 2020.

MELLO, Marcela. Os seis processos da gestão de pessoas: processos de recompensar pessoas. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-2016>. Acesso em 26. Out. 2020.

OLIVEIRA, W. S. P; LEONE, R. J. G. Gestão estratégica de benefícios: Proposição de uma modelo matemático para assistência médica dos funcionários. Revista de Administração Mackenzie. Vol.09 nº 2. São Paulo. Mar. - abr. 2008. Disponível em: <https://scielo.br/scielo.php>. Acesso em 25 de nov. 2020.

PRAÇA, F. S. G. 08, nº 1, p. 72-87, jan-jul, 2015. Metodologia da pesquisa científica: organização estrutural e os desafios para redigir o trabalho de conclusão Revista Eletrônica Diálogos Acadêmicos Disponível em: <http://www.uniesp.edu.br/fnsa/revista>. Acesso em 27 out. 2020.

RODRIGUES, Junia, Marçal. Remuneração e Competências: Retórica ou Realidade? Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v46nspea02.pdf>. Acesso em 25 de nov. 2020.

Robbins, Stephen R, 1943- Comportamento organizacional / Stephen P. Robbins; tradução técnica Reynaldo Marcondes. - 11. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

STÉDILE, Maurinei. O setor de gestão de pessoas e a importância da retenção de talentos. Revista de Administração, v. 15. n. 27, p. 57 – 76 maio 2017. Disponível em: <http://www.google.com/search>. Acesso em 27 out. 2020.

SILVA, M. L. R. Estudo sobre Clima Organizacional no Departamento de Contabilidade de Empresas de Grande Porte. Disponível em: <https://livros1.livrosgratis.com.br/cp144412pdf>. Acesso em: 09 de no. 2020.

SILVIA, K. F. et al. Motivação como aumento da satisfação e melhoria de desempenho na empresa de materiais rodantes. Revista Eletrônica, Diálogos Acadêmicos. São Paulo, v. 04, n. 1, p. 23-45, jan – jun. 2013. Disponível <https://www.uniesp.edu.br/fnsa/revista>. Acesso em 27 out. 2020.

TRIGUEIRO, F. M.C.; MARQUES, A. N. Teorias da Administração I. 3 ed. ver. amp. – Florianópolis. Departamento de Ciências da Administração/UFSC/Brasília: CAPES: UAB, 2014. 168 p. Disponível em: www.educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/401253/1pdf. Acesso em: 09 de nov. 2020.

VASCONSELOS, S. Raime. Perspectiva de aprendizado e crescimento. Diálogos Acadêmicos. Camaçari-Ba 2020. Disponível em: Acesso em 27 out. 2020.