

FUNDAÇÃO P RESIDENTE ANTÔNIO CARLOS - FUPAC
FACULDADE PRESIDENTE ANTÔNIO CARLOS DE UBÁ

MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES

Leidiane Cardoso¹

Carlos Augusto Reis; Paulo Roberto Mendes da Silva²

Resumo

O termo motivação pode ser entendido como a ação de mover, isto é, os motivos que levam as pessoas a determinadas ações, ou ainda o ato ou efeito de motivar, uma forma de expôr motivos ou causas, que agindo entre si, determinam a conduta de cada indivíduo. Diante do exposto, este estudo teve como objetivo compreender a motivação advinda dos colaboradores, apresentar os tipos de motivação existentes dentro do ambiente organizacional, mostrar causas comportamentais que influenciam internamente e externamente. O estudo apresenta teorias que definem e explicam sobre a motivação. Como metodologia, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, utilizando-se de textos retirados de livros artigos acadêmicos, revistas, jornais, site, cujos autores versam sobre o tema, cabendo destacar: Maslow, Bircrh, Veroff, Whitaker Bergamini, Castro, Limongi, Chiavenato dentre outros especialistas no assunto. Desta forma, foi possível observar analisar o comportamento humano a partir da fundamentação teórica. O trabalho ratificou a importância do tema e demonstrou como a motivação praticada no ambiente laboral influencia os colaboradores na produtividade da organização.

Palavras-chave: Ambiente, Colaboradores, Comportamento Humano, Motivação Organizacional.

Data de submissão 21/11/2022 Data de aprovação 21/11/2022

1. INTRODUÇÃO

A palavra motivação vem da palavra “mobil” que significa mover e “ção” significa ação, ou seja, os motivos que levam as pessoas a determinadas ações. Segundo o Dicionário Aurélio - Motivação é o ato ou efeito de motivar, exposição de motivos ou causas, conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo. Diante do exposto, o objetivo deste trabalho é abordar o tema motivação dos colaboradores dentro das organizações, evidenciando o que vem a ser motivação, suas características e contribuições,

¹ Acadêmica do 8º Período do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá - FUPAC. e-mail:leidiane.avellaneda22@gmail.com

² Professores Orientadores do curso de Ciências Contábeis da Faculdade Presidente Antônio Carlos de Ubá - FUPAC - e-mail gutounipac@gmail.com/_ gutoreis@uai.com.br e prmenesesilva62@gmail.com

causas comportamentais e a maneira como influencia no cotidiano .

No caso da motivação para o trabalho, parte do significado que lhe é atribuído sobre o atendimento das necessidades econômicas voltadas à sobrevivência. A motivação transforma-se em atividade, cujo verdadeiro valor foi passado para segundo plano, considerando que não precisa estar motivado para trabalhar. Dessa forma, ela pode ser considerada como se parte do esqueleto social tivesse sido fragmentado, bem como a dinâmica tradicional do desenvolvimento dos recursos pessoais perdesse o significado e a razão de existir. Enquanto as empresas vêm se convencendo, através daqueles que as dirigem, que elas existem para cumprir metas e chegar a determinados objetivos, como sentido da sua sobrevivência. Mais do que seus empregados, elas são, negativamente atingidas, quando aqueles que aí trabalham caracterizam-na como uma entidade onde não reina motivação.

Ressalta-se ainda a individualidade e cada colaborador possui necessidades e se comporta de acordo com o ambiente, seu emocional e seus desejos. A empresa passa a dar ênfase às pessoas, conhecer como ocorre o processo de motivação e como isso interfere no clima organizacional. Ela entende que fatores interpessoais (como personalidade, motivação e valores) além de fatores externos (como ambiente, políticas organizacionais, recompensas e punições) influenciam o comportamento humano.

2. MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

2.1 compreendendo a motivação

Admite-se a individualidade de cada colaborador tornando-o único com suas próprias razões de motivação, suas particularidades internas e externas. Sobre esse assunto, esclarece Levy-Leboyer(1994, p.43), “ao considerar aspectos nevrálgicos do comportamento humano, quando o assunto é motivação”. Muitos gestores organizacionais pensam ter pessoal “motivado”, como se isso estivesse pronto. A desmotivação pode não ser o defeito de uma geração, bem como não deve ser considerada como uma qualidade pessoal, uma vez que esteja necessariamente ligada a atividades específicas buscando atingir um certo objetivo num dado momento.

Ainda o mesmo autor considera que

a consciência de que a obrigação de trabalhar não é nem instintiva nem inata”, por isso é que muitas vezes se advoga que não há necessidade de se estar motivado para

trabalhar. É sim possível passar muitos anos dentro de uma organização rolando a vida para frente, sem que se tenha grande necessidade de culminar a objetivos motivacionais nem satisfação individual. Trabalha-se na empresa para poder ser recompensado fora dela, pela busca de outro tipo de satisfação pessoal. Em tais circunstâncias trabalhar se transforma numa atividade cujo valor em si, foi passado para segundo plano, podendo até ser uma espécie de fonte de mal-estar. Percutindo o íntimo dessas pessoas desmotivadas que aí permanecem descobre-se um conflito inexpugnável entre aquilo que queriam ser com aquilo que realmente são (LEBOYER.1994, p.50).

2.2 motivação intrínseca e motivação extrínseca

As pessoas são conhecidas por serem motivadas de várias maneiras, e com isso considera-se também o impacto das experiências que cada indivíduo tem e como isso influencia, não só nas relações interpessoais, nas relações externas, bem como nas organizações. São considerados dois tipos de motivação: uma por intermédio da motivação intrínseca e a segunda é a motivação extrínseca.

Há grande diferença nas feições dos comportamentos obtidos pelo uso da motivação extrínseca e intrínseca. Dentre outros, Dubrin (2003,p.128) aponta as vantagens da motivação interior sobre a exterior. Ele afirma “que tentar motivar as pessoas com recompensas extrínsecas talvez não seja suficiente”. Os profissionais, que priorizam a "competência e autodeterminação" estabelecem o princípio de que haverá maior valor nas empresas assim como em sua vida pessoal, visto que são pessoas que valorizam o seu trabalho, tendo consigo a importância da autocompreensão interna e os aspectos externos de seus deveres habituais, possuem as motivações internas e externas em equilíbrio, o desempenho e a motivação pelos colaboradores aumentam, conseqüentemente ampliam sua produtividade e desenvoltura profissional .

2.3 motivação intrínseca

Quando o colaborador decide uma atividade apenas por autossatisfação e sem considerar qualquer forma de pagamento por isso, é conhecido como motivação intrínseca. A motivação interna está ligada a objetivos pessoais sem depender de questões financeiras, sendo realizados projetos que exigem que o indivíduo se comprometa com longas jornadas de trabalho e deslocamento diário, não sendo visto como uma forma de obrigação, tornando as atividades realizadas como uma forma prazerosa tais como: desenvolver de uma nova habilidade ou um entretenimento a ser realizado.

Sobre as diferentes necessidades, o autor assim se manifesta:

As diferentes necessidades que coexistem no interior de cada um são conhecidas por desejos ou expectativas. Segundo alguns autores, motivação e necessidades são sinônimos, isto é, quanto maior a necessidade não atendida maior a força da motivação. Satisfação passa a ser considerada, dessa forma, como aposta à motivação. Quanto maior a satisfação, menor a motivação. A satisfação é a “antítese da motivação (ARCHER, 1978, p.57-65).

Sua origem é uma predisposição interior.’

Pode-se dizer que a motivação interna é o mecanismo intrínseco que ‘move’ o indivíduo e que o mantém disposto e feliz, permitindo sua evolução e senso de desenvolvimento. Caracterizando-se pelo conjunto de percepções que o indivíduo tem sobre sua existência, como ele valoriza e gosta dos próprios pensamentos e comportamentos, como ele reconhece seus atos e se valoriza.

De acordo com Thomas (2010),

A Mow Internacional Research Team publica o resultado de várias pesquisas sob o nome de The Meaning Of Working (1987), afirmando que o trabalho ocupa uma posição central na vida das pessoas e que “a centralidade do trabalho inclui identificação, envolvimento e comprometimento com ele”, em como “a escolha do trabalho como a mais importante forma de expressão”. O trabalho tem importância primordial quando se trata da autêntica satisfação pessoal intrínseca. O trabalho sempre pesa sobre os ombros de quem não vê sentido nele.

Siervers, (1990, p.120), que implica o ‘conhecimento da relação do mundo interior de cada um, seus sonhos, esperanças e ansiedades”. Não há como sair dessa prisioneira falta de perspectiva e encontrar seu verdadeiro eu dentro do trabalho.

2.4 motivação extrínseca

Quando o colaborador realiza uma atividade visando apenas retornos de interesse pessoal e considerando recompensas como forma de pagamento por isso, isso é conhecido como motivação extrínseca. A motivação externa está ligada a objetivos pessoais dependendo de questões financeiras, criando estímulos e interesses para que o grupo de colaboradores seja realizado. Eles esperam resultado do esforço realizado atrás de recompensas.

Para o autor Pink (2010, p.38) não deixa dúvidas quando aponta a diferença entre resultados indesejáveis do uso das recompensas extrínsecas, contrapondo a ele os resultados benéficos da satisfação interior obtida. Acredita que quando são oferecidas compensações extrínsecas, como “um incentivo recebido para clarificar o pensamento e aguçar a criatividade, acaba perturbando o pensamento e embotando a criatividade’. Nesse caso, essas “recompensas,

por sua própria natureza, estreitam o foco'. Eis por que elas “estreitam o raciocínio das pessoas e interceptam a visão mais ampla que lhes teriam permitido ver novos empregos.

Murphy (2011, p. 43) afirma que

O dinheiro é ótimo e absolutamente necessário. Apesar dessa introdução aponta que ‘trabalhar por dinheiro será sempre uma motivação inadequada’. O dinheiro como um fator extrínseco apenas controla. Como propõe ‘muitas empresas agem como se, depois de ter oferecido algum dinheiro aos funcionários tivesse concluído a tarefa de ligar as pessoas às suas metas.

Isso soa como se seu pessoal aceitasse pacificamente o controle da organização á qual pertence.

2.5 motivação consciente

Levinson (1997,p.206-222) propõe que “a forma mais poderosa que impulsiona as pessoas são as necessidades, desejos e aspirações pessoais”. Esses aspectos não podem ficar em segundo plano, uma vez que essas ‘pessoas estão sempre se dedicando a atender às suas necessidades psicológicas, não as necessidades da empresa. Essa é a forma como muitos executivos querem crer. É indispensável conhecer como se desenrola a psicodinâmica do processo motivacional para conseguir com que a força desse potencial entre em ação para atingir metas e objetivos. As pessoas sabem o que buscam e como agir para chegar ao que pretendem. Quando se trata da motivação consciente, as pessoas conhecem aquilo que está ocorrendo e podem descobrir com maior facilidade se tomaram o caminho certo que as leva a sua maior satisfação pessoal.

Amabile e Kramer (2007, p.42-53) ressaltam que é necessário articular a meta do trabalho com clareza,caso contrário “a frustração de rodar em círculos e não sair do lugar abala a vida interior no trabalho, derrubando a motivação, como essa percepção se passa ao nível da consciência quando se possui a visão de si mesmo dentro do contexto em que está. Mais do que qualquer outro lugar, é no trabalho que as pessoas querem se sentir confortavelmente seguras do seu bem-estar.

As teorias conscientes veem a motivação sendo como uma espécie de antecipação imaginária de um prazer futuro. O principio mais característico dessa teoria tem a proposta que os principais determinantes do comportamento humano sejam tais como crenças, expectativas e antecipações que um indivíduo faz com relação aos eventos futuros.

O comportamento do ponto de vista da motivação consciente é visto como uma sistemática de fixação intencional de objetos, feita com base em propósitos conhecidos. Nesse caso, as pessoas tomam decisões que conhecem e que dizem respeito ao comportamento que

levará ao resultado futuro desejado por elas. Elas se baseiam nas informações atuais que possuem e as projeta para o futuro. A motivação consciente depende só da própria pessoa que planeja suas escolhas e opções de maneira própria. Especialmente, no contexto de trabalho, é possível verificar o processo consciente da motivação conforme descrevem Bowditch e Buono (1992, p.54), quando abordam a motivação baseada no meio ambiente no qual “a intenção que ocorre entre as pessoas e as organizações se baseia no senso permanente de reciprocidade e influencia mútua”. Ambos estão conscientes do valor das trocas. Trata-se de uma espécie de aposta que a pessoa faz com relação ao seu futuro. Cada um é livre em aceitar ou rejeitar as situações pelas quais passa.

3. importância da motivação no clima organizacional

Conforme apresentado neste estudo, a motivação possui fatores os quais interferem no comportamento humano. Um ambiente em que se mantém o máximo de motivação permitindo seu desenvolvimento interpessoal e a produtividade e trabalho em equipe, fluem como um todo aumentando os lucros e os rendimentos de forma significativa.

Uma empresa que mantém seus colaboradores motivados tende a haver crescimento e prosperidade já que a equipe como um todo se encontra em harmonia. O clima organizacional, denominado como clima corporativo, é descrito como sendo o processo de quantificação da cultura de uma organização descrita como antecedendo a noção de cultura organizacional. O clima pode ser contratado por um ambiente de trabalho importante, por isso acaba sendo uma força de influência e bem conhecido. Enfatiza-se que em tal contexto, a motivação tem sido muito utilizada para ser referenciada à "força" que leva os grupos a fazer "coisas". Oportunidade interna gera maior capacidade produtiva, o que leva a produzir mais e com qualidade e satisfação interna. Nesse sentido, é interessante destacar pontos para a organização sobre o fundo e o dirigente das pessoas.

3.1 como a desmotivação dos colaboradores afeta as organizações

A desmotivação no trabalho é um dos principais geradores de conflitos devido ao acúmulo de estresse. Nesses casos, faz-se necessário conhecer mais detalhes sobre os motivos que podem causar esse problema. Alguns fatores que indicam situações que podem ser indícios de desmotivação:

- *Feedbacks* e retornos inadequados dos líderes

- Conflitos nas equipes
- Desmotivação no trabalho por metas impertinentes
- Comunicação ineficiente
- Ausência de reconhecimento
- Não haver possibilidade de crescimento dentro da organização³

Thomas (2010, p. 90), acredita que: “a importância do feedback é óbvia”. Ele propicia informações do que as pessoas necessitam ‘para melhorar a sua competência’. Sendo coerente com sua proposta, aponta que se deva evitar a todo custo o ‘*feedback* negativo’ que pode prejudicar a autoestima do avaliado. O autor recomenda que o avaliador concentre-se “no fato de que o intuito das opiniões é ajudar” para conseguir a melhora do desempenho. O avaliado tira maior proveito desse encontro, quando lhe é assegurado saber e o fazer para melhorar além do nível em que está.

Reconhecimento é reconhecer em âmbito de trabalho não somente com salário ou bonificações, é essencialmente social. Pelo líder deve ter suas ideias, atitudes e resultados reconhecidos e motivam a manterem-se isso para a equipe e empresa. A ânsia de colaboração entre a empresa e o colaborador não são motivos suficientes para estar superando limites. Sem uma constatação de que é possível obter crescimento dentro da organização, a maior parte da sociedade não tem motivos para extrações de qualquer tipo de negociação.

4. teorias motivacionais

Na iminência de melhor interpretação do assunto, serão citadas algumas teorias sobre motivações, realçando o processo da motivação, os tipos dois tipos de motivação: Motivação Interna e Motivação Externa, complementando com as teorias da hierarquia das necessidades de Maslow, teoria de Hull e Tolman e a teoria X e Y de McGregor.

Portanto, a palavra "ação" na linguagem refere-se a uma causa que move algo na natureza ao buscar o comportamento das energias que estão disponíveis para a ação. As teorias do conteúdo motivacional investigam quais fatores influenciam as pessoas a influenciarem seu comportamento. Fatores influenciam os colaboradores e o quão alteram seu comportamento dentro das organizações. Retornaram os filósofos ao estudo do conceito de felicidade, um

³ Disponível: <https://www.pontotel.com.br/desmotivacao-no-trabalho/>

⁴ Disponível: <https://www.arktis.com.br/as-principais-teorias-da-motivacao/>

conceito na percepção que entende a felicidade humana como perfeita.

4.1 teoria de hull

A Teoria da Redução de Impulsos e Necessidades é focada na homeostase e como as pessoas lidam com os conflitos relacionados a ela. A homeostase é a capacidade de seres humanos e outros seres vivos de manter o equilíbrio em seus ambientes internos. Um ser humano tem necessidades primárias e secundárias e estas são usadas para satisfazê-lo, além de empurrar um indivíduo na direção de determinado objetivo. Necessidades primárias podem ser fome, sede e desejo sexual, enquanto necessidades secundárias são aquelas que ajudam a satisfazer completar as primárias – o melhor exemplo refere-se às necessidades monetárias.

De acordo com Clark Hull, psicólogo que desenvolveu esta teoria, reduzir impulsos e necessidades é um dos principais componentes do processo de aprendizagem em humanos. Desde a satisfação (ou redução) de um impulso relacionado a uma condição básica do comportamento humano, as necessidades são os principais agentes de mudança quando se trata de impactar o comportamento humano e a aprendizagem. Além disso, a presença de várias necessidades simultâneas levará a uma aprendizagem mais abrangente do que uma única necessidade. Duas variáveis, hábito (sHr) e impulso (D), são de importância capital e fornecem a base para desenvolvimento da teoria da ação de Hull. A variável sHr responde pela aprendizagem de um organismo. Hábitos de aprender foram concebidos como fortalecimento de conexão entre um estímulo e uma resposta. Mas Hull não considerava a presença do Hábito como suficiente para a ocorrência da ação, o impulso também é necessário. O hábito “ativado” pelo impulso produz a ação. O impulso é o motor de propulsão dos hábitos, o veículo da ação. Hull propôs uma forma multiplicativa de conexão ($sHr \times D$), o que significa que qualquer aumento em impulso corresponde um aumento proporcional de seus efeitos sobre os hábitos. O ponto principal, para o propósito é o da inclusão de uma variável separada, D, no sistema teórico de produção da ação. (BIRCH e VEROFF, 1970.)

4.2 teoria de tolman

Segundo a teoria de Tolman, um segundo e importante ponto de vista no tratamento behaviorista sistemático da ação se originou de uma preocupação com o caráter intencional (*purposive*) do comportamento voltado para um objetivo. Tolman (1938) constituiu seu quadro teórico de referência com base em seis variáveis intervenientes: “necessidade, apetite, hipótese,

diferenciação, habilidade motora e vieses - das quais as três primeiras despertam mais o interesse de forma particular”. Necessidade é definida em termos de um esquema de privação do organismo, apetite, “em termos da conveniência do objetivo; hipótese, em termos do efeito exercido pela natureza e pelo número de experiências na história passada do organismo”.

É possível observar que os mesmos três antecedentes fundamentais – privacidade, tipo de objetivo, experimentado e aprendido prévio – são enfatizados tanto na teoria de Hull quanto na de Tolman. Assim, surgem ideias diferentes sobre como esses fatores determinantes desencadeiam uma ação. Quatro termos serão usados para identificar as fontes de efeitos, dentre elas:

Disponibilidade: Este determinante tem função primordial de indicar as possibilidades para ação instrumental que são sugeridas a um indivíduo. A disponibilidade refere-se a quanto uma determinada situação - estímulo torna possível um curso de ação específico. Todas as situações originam e permitem determinadas atividades.

Expectativa: É este determinante que confere à ação o caráter de estar direcionada a um objetivo. Expectativa é um meio sucinto de dizer “a expectativa de que o empenhar-se em uma atividade conduzirá a um particular objetivo”.

Incentivo: Determinadas consequências das ações têm valor de incentivo para o organismo que, através de seu comportamento, pode indicar sua atração ou repulsa por tais consequências

Motivo: Embora determinadas consequências da ação tenham valor de incentivo para o organismo, em ocasiões determinadas, os incentivos para o organismo, em ocasiões determinadas, os incentivos, por si só, não determinam a atração por um objetivo. A atração pelas consequências de uma certa ação depende da expectativa do organismo com a classe mais geral dos incentivos que pode ser representada pelas consequências específicas.⁴

4.3 teoria de maslow

Segundo BERGAMINI (2003), antes de qualquer comentário sobre motivação no

⁴ BIRCH, David e Veroff, Joseph. **Motivação**. São Paulo: Herder, 1970

⁵ Ibidem

trabalho, deixa claro que “indivíduos altamente evoluídos assimilam o seu trabalho como identidade”, ou seja, “o trabalho é sempre parte inerente da definição que eles fazem de si próprios”. É por meio do trabalho que cada um consegue viabilizar seu crescimento na direção da autorrealização. O trabalho visto sob essa ótica tende a melhorar casa um, bem como inlfuir positivamente no todo organizacional.

Maslow definiu uma série de cinco necessidades do ser, Onde existem as necessidades primárias (básicas) que são as fisiológicas e as de segurança e as necessidades secundárias, que são as sociais, estima e auto-realização (FIG.1).⁵

Conforme se observa na figura 1:

figura 1 – necessidade humanas



6

Fonte: Maslow

Necessidades fisiológicas: São aquelas que se relacionam com o ser humano como ser biológico. São as mais importantes: necessidades de manter-se vivo, de respirar, de comer, de descansar, beber, dormir, ter relações sexuais, dentre outras.

⁵ [https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/porta.../artigos-gestao-estrategica/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow#:~:text=Maslow%2C%20baseia%2Dse%20na%20id%C3%A9ria,necessidades%20de%20n%C3%ADve1%20mais%20alto.](https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/porta...)

⁶ <https://www.dlojavirtual.com/negocios/dicas-para-o-seu-negocio/piramide-de-maslow/>

Necessidades de segurança: São aquelas que estão vinculadas com as necessidades de sentir-se seguros: sem perigo, em ordem, com segurança, de conservar o emprego.

No trabalho: emprego estável, plano de saúde, seguro de vida.

Necessidades sociais: São necessidades de manter relações humanas com harmonia: sentir-se parte de um grupo, ser membro de um clube, receber carinho e afeto dos familiares, amigos e pessoas do sexo oposto.

Necessidades de estima: Existem dois tipos: o reconhecimento das nossas capacidades por nós mesmos e o reconhecimento, por parte de outros, sobre a nossa capacidade de adequação. Em geral é a necessidade de sentir-se digno, respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento, poder, orgulho etc. Inclui-se também a autoestima.

Necessidades de autorrealização: Também conhecidas como necessidades de crescimento. Incluem a realização, aproveitar todo o potencial próprio, ser aquilo que se pode ser, fazer o que a pessoa gosta e é capaz de conseguir. Relaciona-se com as necessidades de estima: a autonomia, a independência e o autocontrole.

De acordo Bergamini (2013), Maslow defende que os primeiros três níveis da sua hierarquia, representada pelas necessidades de conforto físico, visam ao atendimento das necessidades básicas, quer sejam: bem-estar físico, segurança e interação social. Ao serem atendidas desaparece a tensão a elas inerente. Já as necessidades de conhecimento, autoestima e autorrealização jamais conseguirão ser completamente satisfeitas, mantendo-se reduto de força permanente.

Archer (1978, p.57-65) aponta a fragilidade do modelo piramidal de Maslow, propondo que a necessidade menos satisfeita é “aquela em torno da qual se organiza o comportamento. Ela servirá como ponto focal para a organização do comportamento”. Essa necessidade terá o nível mais alto de energia, pois tem o ‘menor ‘grau de satisfação ‘, interrompendo a sequência proposta por Maslow.

4.4 teoria x e y

Para Douglas MCGREGOR⁷ a teoria x, remetia-se a pessoas autoritárias e preguiçosas, àquelas que evitam realizar as atividades do trabalho. Já na teoria Y são pessoas opostas, sendo proativas, competentes.

⁷Disponível: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-x-e-teoria-y-de-douglas-mcgregor/>
⁸ Ibidem

Teoria X é embasada na Teoria da Administração Científica de Taylor, na Teoria Clássica de Fayol e na Teoria da Burocracia, em que o homem pela sua natureza humana é sem iniciativa, indolente, preguiçoso, não deve usar a criatividade, não tem proatividade e evita o trabalho. Desta forma, as pessoas devem ser dirigidas e controladas visando à ordem dentro das organizações (PINTO; COSTA, 2009).

A teoria X se baseia nos pressupostos de que:

- As pessoas são preguiçosas e indolentes;
- As pessoas evitam o trabalho;
- As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras;
- As pessoas precisam ser controladas e dirigidas;
- As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.

A Teoria Y se baseia na Teoria Comportamental, na qual o homem deve ser considerado dinâmico, proativo, deve utilizar sua criatividade no ambiente organizacional, baseada em valores humanos e sociais.

A teoria Y se baseia nos pressupostos de que:

- As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer;
- O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar;
- As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios;
- As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas;
- As pessoas são criativas e competentes.

As teorias X e Y são polos opostos, contudo se completam, pois pessoas da teoria X detêm a serem pessoas mais autoritárias e motivadas pelo dinheiro, enquanto as pessoas da teoria Y são pessoas criativas e inovadoras .

5. A IMPORTANCIA DE UM LIDER

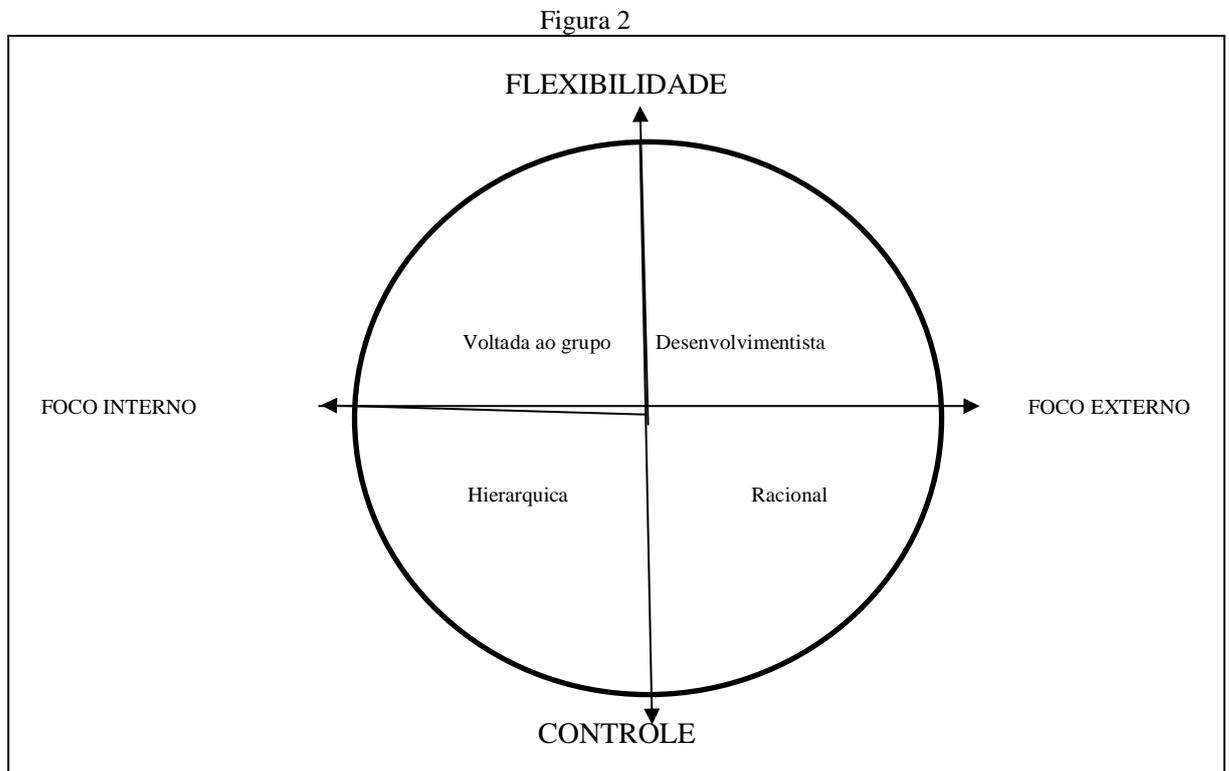
O líder desempenha papel fundamental no desenvolvimento de equipes de trabalho potencializadas. Todo o conjunto de ações adotadas por ele cria uma cultura organizacional que é o tecido que une todos os empregados da corporação e os guias em suas atitudes. Isso também se reflete na qualidade de vida no trabalho tanto na percepção de cada empregado como na prática gerencial de cuidar do bem-estar durante cada trabalho.

Dentro das organizações, existem pessoas de diferentes tipos e personalidades atuando em um mesmo setor ou área. É importante mencionar também que nem sempre a liderança é causa de desmotivação dentro da empresa. É muito comum haver incompatibilidade e

⁸⁹desavenças entre os próprios colaboradores, sem envolver os líderes. Algumas causas seriam: disputa de ego, competição por cargos ou até mesmo fofocas e mal-entendidos, tornando o ambiente altamente pressionado e gerando desmotivação por parte dos colaboradores. Nestas situações, uma boa liderança saberia aplicar alguns procedimentos práticos e teóricos, fazendo com que o foco da equipe seja produzir com excelência para as organizações (HUNTER, 2006).

Os pesquisadores utilizaram em um estudo para entender o impacto da cultura organizacional na qualidade de vida no trabalho, um gráfico que relaciona o foco da empresa com o seu estilo de gestão. O eixo horizontal representa o direcionamento da empresa, que pode ser orientado a processos internos ou aos relacionamentos com o ambiente externo. O outro eixo representa a predileção organizacional – Flexibilidade versus controle. A combinação dos dois eixos dá origem a quatro quadrantes, que representam os estereótipos de orientação cultural de uma empresa. Hierárquica: valoriza o controle, as decisões centralizadas e a comunicação vertical. Os papéis são definidos por regras e normas. Voltada para o grupo: concentra-se nas pessoas, dando menos ênfase a sistemas de controle e mais ênfase à participação e a decisões descentralizadas, comunicação horizontal e times de trabalho. Racional: é mais voltada à produtividade e à eficácia. Valoriza decisões centralizadas e o controle formal. Desenvolvimentista: sua ênfase está no crescimento e na adaptabilidade. Semelhante à organização voltada ao grupo, também valoriza menos os sistemas de controle e mais a coordenação informal e a comunicação horizontal (GOODMAN, ZAMMUTO E GIFFOR, 2001).

Conforme ilustrado fig.2:



⁸ Disponível: <https://blog.compleo.com.br/qual-o-papel-do-lider-para-realizar-uma-boa-gestao-de-equipe/>

Fonte: ADAPTADO DE (GOODMAN,ZAMMUTO E GIFFOR, 2001).

Os líderes inspiram e mobilizam pessoas para um propósito comum. Contudo não se faz necessário um cargo para se tornar um líder.

As equipes de alta performance visam potencializar o resultado do trabalho com ações de valorização do significado do trabalho para as pessoas. Participação no processo decisório e possibilidade de discutir soluções em conjunto, enfim, colaborar e ver o resultado dessa colaboração, são fatores fortemente relacionados e descritos como decisivos em qualidade de vida no trabalho

Segundo Lacombe (2005¹⁰) em toda empresa, seja ela de pequeno, médio ou grande porte, existem planos estratégicos que são traçados para cada período. Cabe ao líder da organização obter os resultados estipulados pela empresa através de sua equipe. Todavia, para que isso seja possível, é necessário que ele consiga um comprometimento por parte de seus liderados, e isso pode ser conseguido através do estabelecimento de metas, desafios e até mesmo riscos, tornando-se imprescindível que o líder tenha conhecimento de cada pessoa que está sob sua responsabilidade, conduzindo-a da melhor forma, visando atingir os resultados esperados.

Líderes não devem retornar às broncas e muito menos a gritar ou elevar o tom de voz com colaboradores.

Devem ser polidos e dar atenção aos retornos, além de conversar sobre possíveis soluções para os pontos a serem melhorados. Uma equipe harmoniosa deve ser prezada para evitar a desmotivação. As partes devem se responsabilizar e engajar no processo de resolução de seus conflitos, sendo que as partes envolvidas não têm problema pela parte mais engajada em conflito. No cenário ideal, as metas nunca são consideradas pelo chefe, elas são elaboradas em análise de pertinência. É sensato conversar com o próprio funcionário, sobre a percepção dele a respeito das metas estipuladas. Dessa forma, obtêm mais informações sobre um meta ideal. Mais trabalhadores serão mais motivados ao perceberem que é atingível, porém gera-se também um desafio. Existirá uma margem ótima para as metas em que o trabalho produzindo estará mais desenvolvido, consolidando o pensamento de que quando não há bons líderes há a possibilidade de perder vários talentos.

LACOMBE, FRANCISCO - Recursos humanos: Princípios e tendências, 2005.

GOODMAN, ERIC A., ZAMMUTO, RAYMOND F., GIFFORD, BLAIR D. The competing values framework: understanding the of impact of organizational culture on the quality of work life. Organizational Development Journal. Vol.19, número 13, 2001.

6. TIPOS DE LIDERANÇA¹¹

6.1 liderança autocrática

Em uma liderança autocrática, todas as tomadas de decisão são centralizadas em uma pessoa. Esse estilo é considerado o mais tradicional e é comumente encontrado em empresas com perfil conservador, com perfil de autoproteção, tende a desenvolver entre si, a treinar também a forma de liderança, subordinado e agressor. Na execução das tarefas, não as executam, ou seja, só trabalham intensamente na presença do "chefe".

O líder cria um tipo de atitude saudável, a vontade para em relação a ideias. É importante reconhecer sua equipe a identificar como o lugar ideal para sua paixão comum em casa ou no trabalho. Os líderes precisam continuar declarando a visão e respaldando-a com medidas. O líder poderá fazer comparações de sua equipe com outras áreas, deixando que cada uma promova suas inovações e melhorias. Isso fará com que, no decorrer do período, o grupo se mantenha empolgado quanto ao futuro. Dessa forma, garantirá, portanto a execução de tarefas com objetivos relevantes e facilitará a equipe a corresponder as exigências .

6.2 liderança liberal

O estilo de liderança Liberal possibilita aos colaboradores a tomada de decisão por si só. Porém, nesse processo de autogerenciamento, os erros serão inevitáveis ao líder. Deve-se usar esses erros como uma estratégia de aprendizagem. Contudo esse tipo de liderança é não recomendada por razão de não possuir um líder direto, quando os colaboradores não são capazes de tomar decisões, trabalham sem prazo e sem organização, atrasando o desenvolvimento empresarial.

As oscilações tendem a desenvolver um certo individualismo entre os membros e pouco respeito pelo líder. Como o passar do tempo evidencia-se melhora coletiva na tomada de decisão da equipe, e a habilidade de trabalho por conta própria.

¹¹ Disponível em: <https://online.pucrs.br/blog/public/tipos-de-lideranca>

6.3 liderança democrática

A liderança democrática é o modo de liderança, em que o líder inclui todos os seus colaboradores na tomada de decisão, seja na fase de discussão ou na fase de ação. Nessa estratégia, as responsabilidades são fortalecidas entre os membros da equipe, acabando por incluir todos os colaboradores na tomada de decisão.

Dessa forma, é importante

monitorar nossas atividades de trabalho para obter um desempenho de qualidade. Portanto, o sentido de competência está diretamente relacionado com desempenhar bem as atividades de trabalho – outro meio importante que funcionários empenhados têm de agregar valor. (THOMAS, 2010).

Fornecer *feedback* – cabe ao líder fazer é auxiliar sua equipe no que se refere às observações que podem orientá-los. Reconhecer a capacidade – quando o líder faz reconhecimento a sua equipagem, ele faz várias ao mesmo tempo.

Mantenha a qualidade da participação em suas atividades, valorize a importância de cada indivíduo, aumente o grau de envolvimento e competência. Certificar-se ao líder é fazer com que seu grupo trabalhe em equipe, ou seja, que cada um apóie o progresso do outro, pois poderá atrapalhar uns aos outros se a competição se houver discórdia no trabalho. Monitorar marco – são pontos importantes de referência para avaliar o desempenho do progresso. Os candidatos são escolhidos muitas vezes, pelos seus subordinados.

6.4 liderança *coaching*

Os *coaching* de liderança ajudam os funcionários à maximização do potencial de acordo com os objetivos da organização. Todo potencial alinhado com os objetivos da organização para o efeito, disponibilizam ferramentas fornecem autoavaliação e opinião própria (*feedback*).

Dessa forma, o líder pode se concentrar qualidades únicas, cada membro equipe e avaliar como eles se sairão no contexto de negócios conhecendo as qualidades únicas de cada membro da equipe e avaliando como eles se sairão oferecendo uma liderança específica para o colaborador ¹²

¹² Ibidem

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebeu-se, neste estudo que a motivação pode ocorrer de várias formas e por inúmeras razões e se fez necessário analisar quais fatores são os responsáveis para gerar motivação e a forma mais adequada de esta influenciar o clima organizacional.

Contudo deve-se ressaltar a influência que o colaborador atribui ao se sentir valorizado através do tratamento dispensado pelos gerentes, no relacionamento com os colegas de equipe, entre outros. E o clima organizacional gerado em uma organização, pode aguçar a percepção de cada colaborador de forma positiva, sobre o ambiente de trabalho

A motivação tende a ser uma maneira de impacto direto e do qual possui extrema importância, tanto nos lucros e resultados diretos da instituição, quanto nas vidas das pessoas. A motivação advinda do tempo de trabalho dos líderes da empresa, age de forma que os colaboradores sintam-se motivados e satisfeitos não apenas intrinsecamente, mas profissionalmente também.

Com a ausência da motivação em fazer algo de útil desaparece o significado que o trabalho possa ter para cada ser humano, conseqüentemente gera insatisfação, desconforto, e transforma o trabalho cotidiano em um fardo.

Ao perderem ligação com as promessas de prêmios ou ameaças de punição, ou o prazer em seu trabalho, implicam conseqüências como perda de produtividade, clima organizacional ruim, insatisfação e até mesmo desligamentos aos colaboradores. Assim o trabalho representa uma fonte de oportunidade exclusiva, com a qual cada um conta para não atender tanto expectativas de sobrevivência física, mas principalmente aquelas menos palpáveis que são os anseios e o desejo pessoal de identidade como ser humano e único.

As organizações ao perceberem aspectos que representam desmotivação, devem implementar plano de crescimento na carreira, demonstrando maiores cargos a serem alcançados, estabelecer metas aos colaboradores fazendo com que os funcionários empenhem-se para alcançar, dar *feedbacks* mostrando o quão gratificante está sendo o trabalho e demonstrando os pontos fracos que podem melhorar com o intuito de haver melhorias não apenas interpessoais, mas como profissional também e desenvolver um bom relacionamento com os membros da equipe, os gerentes e entre os funcionários para se manter um bom clima organizacional, vislumbrando alcançar os mesmos objetivos propostos pela empresa.

REFERÊNCIAS

ACHER, E.R. Personnel **Administrador**, v.23n,12,p.57-65, Dec.1978.

AMBILE, T.M.; KRAMER, S.J. Vida interior no trabalho, o subtexto do desempenho da empresa, **Havard Business Review**, São Paulo: Segmento, v.85, n.5, maio 2007.

ARCHER, E.R. Personnel **Administrador**, v.23, n.12, p.57-65, Dec.1978

Disponível: <https://www.arktis.com.br/as-principais-teorias-da-motivacao/>

ATKINSON J.W. *Motives in fantasy, actions, and society*, cap 20, Toward expetancies, and inceentives .Princeton: D. VanNostrad Co., Inc., 1958, pp.288-305

BÄCHTOLD, Ciro. **Noções de administração pública**. Cuiabá, 2008

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.

BIRCH, David e Veroff, Joseph. **Motivação**. São Paulo: Herder, 1970

BOWDITCH J.L.; BUONO, A.F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1992.

Disponível: <https://blog.compleo.com.br/qual-o-papel-do-lider-para-realizar-uma-boa-gestao-de-equipe/>

BYHAM, William C. *Taking Action Handbook. Pittsburg: development dimensios Internacional* 1992.

CASTRO, Alfredo Pires de Zapp! **Automotivação**. Rio de Janeiro: Campus 1997.

CASTRO, Alfredo Pires de Zapp! **Motivação de equipes virtuais**. São Paulo: Gente, 1999.

CASTRO, Alfredo Pires de Zapp! **Motivação**. Rio de Janeiro: Campus: 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8.ed., São Paulo: Atlas, 2006.

Teorias da motivação. Disponível em: <https://www.arktis.com.br/as-principais-teorias-da-motivacao/> Acesso em: 01 set. 2022.

Disponível: <https://www.dlojavirtual.com/negocios/dicas-para-o-seu-negocio/piramide-de-maslow/>

DUBRIN, A.J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2003.

EDWARD L. Walker. *Contidioning and instrumental learning*, nesta série. Trad. brasileira: *Aprendizagem: o condicionamento e a Aprendizagem Instrumental*. São Paulo, Herder, 1969.

Disponível: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-x-e-teoria-y-de-douglas->

mcgregor/

GOODMAN, ERIC A., ZAMMUTO, RAYMOND F., GIFFORD, BLAIR D. The competing values framework: understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. **Organizational Development Journal**. Vol.19, número 13, 2001.

HULL, C. (1943). *Principles of behavior*. New York: Appleton-Century-Crofts.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor**: os princípios de liderança de o monge e o executivo. Editora: Sextante, 2006.

INFRAESTRUTURA. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/>
Acesso em 08 nov.2022.

LACOMBE, FRANCISCO - **Recursos humanos**: princípios e tendências, 2005.

LEVINSON, H. Administração por objetivos de quem? In: **Gestão de pessoas, não de pessoal**-os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho. Rio de Janeiro: H.B.R., Campus, 1997

LEVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MASLOW, A. **Maslow no gerenciamento**. São Paulo: Qualitymark, 2000. Disponível em: <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/> . Acesso em 10 nov.2022.

MATTA, P. r. T. **Motivação**: impacto e aplicabilidade dentro das empresas. Dissertação do Programa de PósGraduação em Engenharia da Produção da Universidade Paulista, UNIP: 2012.

MOW **Internacional Research Team**. The meaning of Working. London: Academic Press, 1987.

MURPHY, M. **Psicologia Organizacional**. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

PINK, D.H. **Motivação B.O.**- Os novos fatores motivacionais para realização pessoal e profissional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PINTO, M. L. M.; COSTA, M. b. S. **Gestão Participativa**: a trajetória no Brasil, 2009.

Disponível: <https://www.pontotel.com.br/desmotivacao-no-trabalho/>

SIEVERS, B. Além do sucedâneo da motivação. **Revista de Administração de Empresas FGV**, São PAULO, V.30, n°8, ago.2012.

SOARES, Bruna C. M. **Motivação nas organizações**. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA – Assis, 2015. Disponível em: <http://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/447>. Acesso em: 12 nov.2022.

THOMAS, K.W. **A verdadeira motivação**- descubra os quatros elementos capazes de

fortalecer o envolvimento dos seus funcionários para sempre. São Paulo:Elsevier,2010.

TIPOS-DE-LIDERANCA. Disponível em: <https://online.pucrs.br/blog/public/tipos-de-lideranca>. Acesso em 08 nov.2022.

TIPOS-DE-LIDERANCA. Disponível em: <https://www.vittude.com/blog/tipos-de-lideranca> Acesso em 08 nov.2022.

TOLMAN, E.C. *The determiners os behavior at a choice point* .**Psychol. Rev.**,1938,45,141.