

ATUAÇÃO DOS GESTORES NA MOTIVAÇÃO DE SEUS COLABORADORES PARA BONS RESULTADOS ORGANIZACIONAIS

MANAGERS PERFORMANCE IN MOTIVATING THEIR EMPLOYEES FOR GOOD ORGANIZATIONAL RESULTS

DESEMPEÑO DE LOS GERENTES EN LA MOTIVACIÓN DE SUS EMPLEADOS PARA BUENOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES

Gisele da Silva Freitas¹

Resumo

É possível constatar, nas organizações, um desempenho abaixo do padrão normal de rendimento de seus colaboradores. Esse desempenho deficiente, em muitos casos, deve-se a um problema de desmotivação. Uma organização exitosa necessita priorizar o bem-estar, conforto, motivação e satisfação de seus trabalhadores, pois a maioria dos objetivos e metas organizacionais dependem das pessoas. Nesse contexto, o objetivo geral do presente trabalho é analisar como os gestores podem atuar na motivação de seus colaboradores a fim de alcançar bons resultados organizacionais. O estudo, caracterizado como pesquisa bibliográfica, pôde comprovar que, para gerenciar pessoas e mantê-las motivadas, é preciso considerar as suas necessidades e os objetivos da organização. A participação e o compromisso das pessoas são reforçados com recompensas organizacionais, que aumentam a responsabilidade de todos, incentivam o trabalho em grupo e o espírito de equipe, enfatizando a criação de valor para a organização, ao cliente e às próprias pessoas.

Palavras-chave: organização; motivação; colaboradores.

Abstract

Today, employees' performances has been decreasing in organizations. In many cases, this shortcoming is related to a demotivation problem. A successful organization needs to give priority to the well-being, the comfort, the motivation and the satisfaction of its workers because most organizational goals and objectives depend on people. Therefore, this paper objective is to analyze how managers can motivate their employees to achieve good organizational results. Through bibliographical research we can prove that, in order to manage people and keep them motivated, it is necessary to consider their needs and the organization's goals. People's participation and commitment are reinforced with organizational rewards, which increase everyone's responsibility, encourage group work and team spirit, emphasizing value creation for the organization, customer, and for the employees themselves.

Keywords: organization; motivation; employees.

Resumen

Es posible verificar, en las organizaciones, un desempeño por debajo del estándar normal de rendimiento de sus trabajadores. Este desempeño deficiente, en muchos casos, se debe a la falta de motivación. Una organización exitosa necesita priorizar el bienestar, la comodidad, la motivación y la satisfacción de sus trabajadores, una vez que la mayoría de los objetivos y metas organizacionales dependen de las personas. En este contexto, el objetivo general de este trabajo es analizar cómo los gerentes pueden actuar en la motivación de sus empleados para lograr buenos resultados organizacionales. Este estudio, caracterizado como una investigación bibliográfica, pudo comprobar que, para dirigir personas y mantenerlas motivadas, es necesario considerar sus necesidades y los objetivos de la organización. La participación y el compromiso de las personas se refuerzan con recompensas organizacionales, que aumentan la responsabilidad de todos, fomentan el trabajo en grupo y el espíritu de equipo, enfatizando la creación de valor para la organización, el cliente y las propias personas.

Palabras-clave: organización; motivación; trabajadores.

¹ Graduada do curso de Administração – UNINTER. E-mail: giselef19@gmail.com

1 Introdução

Algumas organizações não conseguem alcançar metas e objetivos definidos e os resultados esperados. Desse modo, ficam insatisfeitas com seus colaboradores — essenciais nos processos que impactam os resultados — e estes tornam-se insatisfeitos pela forma como são tratados.

Para mudar essa condição de insatisfação de ambas as partes, é necessário que os gestores estimulem e mantenham seus colaboradores motivados e satisfeitos, de modo que produzam mais, fazendo com que os resultados sejam positivos para ambos os lados. Sendo assim, a problematização desta pesquisa é: Como os gestores podem atuar para motivar os colaboradores a fim de alcançar bons resultados organizacionais?

Nesse contexto, o objetivo geral do presente trabalho é analisar como os gestores podem atuar na motivação de seus colaboradores a fim de alcançar bons resultados organizacionais. Com o intuito de alcançar o objetivo geral desta pesquisa, foram traçados os seguintes objetivos específicos: Compreender as teorias e formas de motivação; identificar a relação das organizações com os colaboradores; e como aplicar as teorias motivacionais no desempenho dos colaboradores para bons resultados organizacionais.

Para o êxito desta pesquisa, a metodologia utilizada foi uma pesquisa bibliográfica, uma vez que se utilizou material didático (livros, revistas, artigos etc.) para o seu desenvolvimento. Com ela, foi possível ampliar os conhecimentos, desenvolver uma visão mais abrangente e fazer uma reflexão sobre o tema abordado, expressando opinião fundamentada em informações concretas, fornecidas por autores de credibilidade na área.

No contexto atual, é perceptível que, quando as pessoas não são priorizadas dentro da organização, não trabalham comprometidas, não têm consideração, atitude esta que interfere negativamente nas metas, objetivos e resultados da empresa. Esse fato justifica o desenvolvimento desta pesquisa, que está estruturada em três seções, incluindo a presente introdução. A segunda seção abordará a fundamentação teórica, que contempla conceitos referentes à motivação dos funcionários dentro da organização e o papel do gestor na aplicação das teorias motivacionais; a terceira seção aborda as considerações finais, ou seja, as conclusões obtidas no desenvolvimento desta investigação.

2 Referencial teórico

2.1 Teorias motivacionais

Motivação é aquilo que leva uma pessoa a agir de determinada forma ou aquilo que dá origem a uma propensão ou a um comportamento específico. Diante de determinadas circunstâncias ou sob determinados estímulos, o indivíduo fica propenso a assumir atitudes, agindo ou deixando de agir. A palavra motivação vem do latim “movere”, relacionada a movimento, coisa móvel. Sobre motivação, Spector (2011, p. 284) afirma que:

A motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos ao longo do tempo. A direção refere-se à escolha de comportamentos específicos dentro de uma série de comportamentos possíveis.

Os gestores devem ter um conhecimento básico da motivação e do comportamento humano. Se desejam que as organizações sejam bem-sucedidas, devem conhecer e aplicar algumas teorias sobre o assunto. As que aqui serão discutidas abordam fatores que influenciam o comportamento das pessoas.

McGregor (1992) identificou dois conjuntos de características da natureza das pessoas, que denominou Teoria X e Teoria Y.

Na Teoria X, há uma predominância de temor, coação e manipulação das pessoas, que precisam ser ameaçadas, coagidas e dirigidas para trabalhar, porque são consideradas indolentes e preguiçosas. Na Teoria X, o trabalho, além de ser imposto, precisa ser motivado através de medidas de controle de segurança e de pagamento. As recompensas cobrem apenas as necessidades humanas de baixo nível. Há sempre muita cautela e supervisão, controle e monitoramento rigoroso. O estímulo primordial é o temor à punição:

A aversão ao trabalho é tão forte, que nem mesmo a promessa de recompensas é geralmente suficiente para vencê-la. As pessoas aceitam as recompensas e as exigem cada vez mais elevadas, mas isso não basta para produzir o esforço necessário. Só a ameaça e a punição terão efeito (McGREGOR, 1992, p. 41).

Na Teoria Y, há uma predominância mais humana, de respeito às pessoas e às suas diferenças individuais. Quando o trabalho é agradável, as pessoas gostam e trabalham com mais satisfação, principalmente quando podem ter autonomia, assumir responsabilidades e participar dos objetivos da organização. Assim, as riquezas de recursos que os indivíduos representam podem ser exploradas por uma adequada administração. As recompensas cobrem todas as necessidades humanas, até as de alto nível. O estímulo primordial é o reconhecimento:

[...] O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como o jogo ou o descanso. O ser humano comum não detesta, por natureza o trabalho. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação (e será

voluntariamente realizado) ou uma fonte de punição (e será evitado se possível). O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se autodirigir e se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete (McGREGOR, 1992, p. 52).

Chiavenato (2010, p. 440) concorda com McGregor (1992) quando ressalta que:

Teoria X — a abordagem tradicional — envolve convicções negativas a respeito das pessoas e influencia o estilo de administração dos gerentes, moldando-o em características autocráticas e impositivas. Pelo contrário, a Teoria Y — a abordagem moderna — envolve convicções positivas que levam os gerentes a assumir uma postura democrática e consultiva.

É perceptível que a Teoria Y possui maior participação direta das pessoas nos objetivos e metas da organização. Assim, a Teoria Y é a que mais satisfaz ambas as partes, pois se o empregado tem mais autonomia, liberdade, recompensas justas e estímulos mais humanos, conseqüentemente, irá contribuir da melhor forma possível para que os objetivos e metas sejam alcançados, obtendo ambas as partes um melhor resultado.

Há algumas teorias que também são relevantes na motivação das pessoas, como a Teoria da Expectativa, de Victor H. Vroom, que trata de um modelo contingencial de motivação. O autor baseou-se no fato de que o processo motivacional não depende somente dos objetivos individuais, mas também do contexto do trabalho em que o colaborador está inserido. A Teoria da Expectativa apoia-se em três conceitos: a expectância, a instrumentalidade e a valência.

Expectância é aquilo que um indivíduo acredita ser capaz de fazer, após empreender um esforço. A Instrumentalidade é se o trabalho executado representa claramente a possibilidade de se atingir um objetivo esperado e a Valência representa a ligação entre o objetivo a ser atingido e o valor que este objetivo tem para o indivíduo, se ele é relevante, importante ou não (VROOM apud SPECTOR, 2011, p. 298).

Outra teoria bastante utilizada para a motivação das pessoas nas organizações é a Teoria da Equidade. Em relação a ela, Spector (2011, p. 299) afirma que “[...] as pessoas são motivadas a alcançar uma condição de igualdade ou justiça nas suas relações com outras pessoas e com as organizações”. Quando o funcionário se compara com outro pode surgir um estado psicológico de desigualdade, no qual o que é comparado é a razão entre o resultado e sua contribuição. Sobre essa razão entre os resultados e a contribuição, Spector (2011, p. 299, 300) afirma que:

O resultado (ou retorno) é composto das recompensas ou da valorização pessoal que o funcionário conquista trabalhando para uma organização, incluindo salário, benefícios, bom tratamento, prazer e status. A contribuição refere-se a todas as contribuições feitas pelo funcionário à organização, incluindo não apenas o trabalho que realiza, mas também sua experiência e o seu talento.

A Teoria da Fixação de Metas também precisa ser trabalhada na organização. Baseando-se nessa teoria, pode-se afirmar que meta é aquilo que uma pessoa conscientemente deseja obter. Essas metas influenciam o comportamento das pessoas. Podem fazer com que sejam gerados comportamentos específicos, ou que a pessoa mobilize maiores esforços para cumprir, ou que aumente a persistência ou que motivem a busca por estratégias efetivas para seu alcance.

Apoiando-se sobre a Teoria da Fixação de Metas, surge a Teoria do Controle, na qual se ressalta como o *feedback* afeta a motivação para manter o esforço rumo às metas. Robbins (1999, p. 115) ressalta que:

Isto é, metas dizem a um empregado o que precisa ser feito e quanto esforço será necessário empregar. A evidência sustenta fortemente o valor de metas. Melhor ainda, podemos dizer que metas específicas melhoram o desempenho; que metas difíceis, quando aceitas, resultam em um desempenho melhor do que metas fáceis; e que *feedback* leva a melhor desempenho do que a falta de *feedback*.

A Teoria Motivacional de Maslow considera a totalidade integrada do organismo, fundamental para definir essa teoria. O impulso da fome, assim como também qualquer impulso fisiológico, foi rejeitado como ponto centralizador para a teoria definitiva da motivação humana. Qualquer impulso localizável demonstrou ser atípico na motivação humana. Tendo como base a teoria motivacional de Maslow (2003), pode-se afirmar que o ato de uma pessoa pode apresentar mais de uma motivação, praticamente todos os estados do organismo devem ser entendidos como motivadores e motivados:

As necessidades humanas agregam-se em hierarquias de preponderância. Isto é, o surgimento de uma necessidade geralmente depende da satisfação prévia de outra que expressa uma necessidade mais preponderante. O homem é um animal eternamente insatisfeito. Não há necessidade ou impulso que possa ser tratado como se estivesse isolado ou apartado; todo impulso relaciona-se à satisfação ou a insatisfação de outros impulsos (MASLOW, 2003, p. 250).

Tanto a situação como o campo no qual o organismo reage devem ser levados em conta, entretanto só o campo não servirá para exemplificar o comportamento. A Teoria Comportamental não é o mesmo que Teoria da Motivação. O comportamento é quase sempre determinado biológica, cultural e circunstancialmente, além de ser também motivado, e a motivação é uma classe entre várias que determinam o comportamento.

A Teoria de Maslow estabelece uma hierarquia de valores composta pelas seguintes necessidades: necessidades fisiológicas, de segurança, amor, estima e autorrealização. Nessa teoria ressalta-se que as necessidades fisiológicas são um ponto de partida para a teoria motivacional. São também chamadas de impulsos fisiológicos. Na necessidade fisiológica, há

o desenvolvimento do conceito de homeostase, que trata dos esforços automáticos do corpo para manter o estado normal e constante da corrente sanguínea, além da descoberta de que o apetite é um indicador eficiente das reais necessidades ou deficiências corporais (MASLOW, 2010). É importante mencionar:

[...] qualquer uma das necessidades fisiológicas e o comportamento consumatório que as envolve serve também como canal para todos os outros tipos de necessidades. Isso julga dizer que a pessoa que julga estar com fome pode estar, na verdade, mais em busca de conforto ou dependência do que de vitaminas e proteínas (MASLOW, 2010, p. 252).

A necessidade de segurança trata das condições ambientais de trabalho, pois exige higiene, segurança e qualidade de vida que assegurem a saúde física, mental e o bem-estar das pessoas.

O ambiente físico envolve iluminação adequada para cada tipo de atividade, ventilação apropriada, remoção de gases, fumaça e odores desagradáveis, bem como o afastamento de possíveis fumantes ou utilização de máscaras, temperatura mantida de acordo com cada ambiente e necessidade da atividade a ser exercida, remoção de ruídos ou utilização de protetores auriculares e conforto, mantendo um ambiente agradável e aconchegante. A pessoa saudável, normal e feliz, está satisfeita em suas necessidades de segurança.

O princípio da ergonomia envolve ferramentas que minimizem a necessidade do esforço físico humano, mesas e instalações ajustadas ao tamanho das pessoas e máquinas e equipamentos adequados às características de cada um (CHIAVENATO, 2010).

A saúde ocupacional é necessária em qualquer organização, pois é um meio de proporcionar um ambiente de trabalho onde os riscos físicos, químicos, tóxicos, biológicos são minimizados, além de atuar diretamente contra os fatores que causam condições de *stress* no ambiente de trabalho. Sobre esse assunto, Chiavenato (2010, p. 471) afirma que:

Um ambiente de trabalho agradável facilita o relacionamento interpessoal e melhora a produtividade, bem como reduz acidentes, doenças, absenteísmo e rotatividade do pessoal. Fazer do ambiente um local agradável para se trabalhar tornou-se uma verdadeira obsessão para as empresas bem-sucedidas.

A segurança no trabalho envolve algumas áreas, entre estas, a prevenção de acidentes, prevenção de incêndios e prevenção de roubos. É de fundamental importância para a organização e para aqueles que a compõem, pois um colaborador não trabalha motivado se não tiver convicção de que está seguro:

Segurança no trabalho é o conjunto de medidas de ordem técnica, educacional, médica e psicológica, utilizadas para prevenir acidentes, quer eliminando as condições inseguras do ambiente, quer instruindo ou convencendo as pessoas da implantação de práticas preventivas. Segurança no trabalho está relacionada com condições de trabalho seguras e saudáveis para as pessoas (CHIAVENATO, 2010, p. 477).

Se ambas as necessidades, fisiológicas e de segurança, estiverem satisfatoriamente preenchidas, então emergirão as necessidades de amor, afeição e proximidade. Na necessidade de amor, as pessoas anseiam por relações de afeto com as pessoas, por um lugar no seu grupo e se esforça para alcançar a sua meta. Nesse sentido, Maslow (2010, p. 259) afirma que “praticamente todos os teóricos da psicopatologia têm ressaltado a frustração das necessidades de amor como básicas na configuração do desajuste”.

A necessidade de amor envolve também um ambiente psicológico de trabalho de relacionamento humano, pessoal e emocional agradáveis, atividades motivadoras, estilo de gerência democrático e participativo e eliminação de possíveis fontes de *stress*.

A necessidade de estima mostra que as pessoas apresentam um desejo de alta avaliação estável, firmemente baseada em si mesmo, para seu respeito próprio ou autoestima e para a estima dos outros. Essas necessidades podem dividir-se em dois grupos, quais sejam: o primeiro, o desejo por força, conquistas, adequação, confiança diante do mundo, independência e liberdade; e o segundo grupo trata do desejo por reputação e/ou prestígio, reconhecimento, atenção, importância ou apreço. Em relação a essa necessidade:

A satisfação das necessidades de autoestima conduz a sentimentos de autoconfiança, valor, força, capacidade e adequação de ser útil e necessário para o mundo. Mas a frustração dessas necessidades produz sentimentos de inferioridade, de fraqueza e de inutilidade. Esses sentimentos, por sua vez, fazem surgir o desânimo básico ou as tendências compensatórias ou neuróticas. O reconhecimento da necessidade de autoconfiança básica e um entendimento de como as pessoas inúteis são desprovidas disso podem ser facilmente atingidos a partir de um estudo de diversas neuroses traumáticas (MASLOW, 2010, p. 260).

Ainda que todas essas necessidades sejam satisfeitas, surge a necessidade de autorrealização que, por sua vez, refere-se ao desejo que as pessoas têm pelo autopreenchimento, a saber, a tendência de se tornar realizado naquilo que já se tem potencial. É uma tendência da pessoa se tornar cada vez mais o que se é.

2.2 Relação com colaboradores no ambiente de trabalho

Em relação aos colaboradores de uma empresa, seja privada ou pública, o ideal é que sejam feitas e mantidas atividades que priorizem a confiança, o respeito e a consideração,

buscando assim maior eficácia e eficiência da parte dos funcionários através de rompimentos de barreiras:

[...] barreiras que inibem a plena participação dos funcionários e cumprimento de suas políticas organizacionais. Essas barreiras decorrem de fatores organizacionais ou pessoais. Qualquer que seja sua fonte, as atividades de relações com funcionários buscam estabelecer comunicação direta de duas vias para proporcionar assistência mútua e envolvimento. Na realidade, as relações com empregados devem fazer parte integrante da filosofia da organização (CHIAVENATO, 2010, p. 443).

Há um programa de relações que precisa ser desenhado para os gestores de linha tomarem suas principais decisões, e nesse programa devem ser incluídos:

- a) *Comunicações*: a organização deve esclarecer a sua filosofia às pessoas e dar liberdade para que opinem sobre assuntos de trabalho, estabelecendo assim uma comunicação de mão dupla;
- b) *Cooperação*: para melhor obter a cooperação e o comprometimento das pessoas, a organização deve compartilhar o processo decisório e o controle das atividades com os funcionários, assim todos participam das decisões e das atividades desenvolvidas;
- c) *Proteção*: as pessoas têm a necessidade de se sentirem seguras, seja no ponto de vista físico ou psicológico, portanto o local de trabalho deve apresentar um ambiente agradável e seguro, proporcionando o bem-estar dos funcionários e protegendo-os de possíveis perseguições psicológicas. Desse modo, a necessidade de segurança dos colaboradores estará suprida;
- d) *Assistência*: cada pessoa tem suas necessidades e expectativas individuais, portanto a organização tem que dar suporte e apoio de acordo com cada um para que todos possam sentir que estão sendo apoiados e amparados; e
- e) *Disciplina e Conflito*: as regras da organização devem ser claras e objetivas para lidar com a disciplina e a resolução de possíveis conflitos.

O primeiro programa a ser tratado neste trabalho é o de sugestões. O programa de sugestões deve contar com uma comissão avaliadora composta de pessoas vindas de diversas áreas e níveis da organização. A comissão será responsável por analisar cada uma das ideias, rejeitar ou aceitar as sugestões dadas pelos funcionários. Quando a ideia não for aceita, a comissão deve explicar de forma clara e razoável aos colaboradores por que razão as suas ideias foram rejeitadas. Quando a ideia for aceita, a comissão deve recompensar imediatamente e em público o colaborador que a forneceu. Todos na organização têm que tomar conhecimento da ideia e da melhoria sugerida.

De acordo com Chiavenato (2010, p. 444), “deve ser avaliado o valor do benefício ou economia proporcionada à organização pela sugestão oferecida. Algumas organizações chegam a dar até 100% da vantagem ou economia decorrente da sugestão ao colaborador”.

Outro programa de relação é o de reconhecimento. Neste, trabalha-se com quais prêmios os colaboradores ou equipes receberão pelas contribuições extraordinárias proporcionadas à organização. Esse programa é responsável por comunicar a todos o que os funcionários que contribuíram fizeram, com isso eles se tornam modelos a serem seguidos pelos demais:

O prêmio de reconhecimento pode ser indicado pelo gerente ou cliente interno de um colaborador ou equipe e que deve comunicar à direção o reconhecimento pela contribuição. O prêmio de reconhecimento pode envolver uma cerimônia de celebração do sucesso do colaborador ou equipe para encorajar todos os demais a trabalharem em direção aos objetivos da organização e fornecer uma retroação altamente positiva aos colaboradores (CHIAVENATO, 2010, p. 444).

Há também o programa de assistência ao colaborador, que é responsável por assistir ao subordinado, ajudando-o a solucionar problemas. O programa o põe em contato com assistência profissional promovida pela empresa, na própria organização ou até mesmo em casa, podendo o aconselhamento variar de uma breve conversa até reuniões privativas com consultores profissionais. O programa de assistência ao empregado (PAE) funciona para ajudar os funcionários que têm problemas, sejam de saúde, pessoal, familiar, com drogas, distúrbios emocionais, entre outros, que acabam afetando negativamente o desempenho no trabalho. Os colaboradores são responsáveis por cumprirem a orientação recebida no PAE e os serviços são também disponíveis para a família.

As organizações podem fazer remuneração direta e/ou indireta aos seus funcionários. A direta é o salário pago pelo trabalho exercido e a indireta são os benefícios fornecidos. Há organizações que pagam remunerações fixas às pessoas, por dedicarem seu tempo e seus serviços, porém isso faz com que os colaboradores fiquem insatisfeitos e desestimulados com a situação, pois a remuneração fixa não é suficiente. Spector (2011, p. 283) afirma: “Muitos fatores motivam as pessoas ao trabalho; a necessidade de ganhar dinheiro com certeza é um deles, mas existem outros que podem ser tangíveis, como benefícios, ou intangíveis, como o senso de realização.”

Conforme Chiavenato (1994, p. 248), “a remuneração fixa funciona geralmente como fator higiênico e insatisfaciente e não consegue motivar as pessoas para superação de metas e objetivos ou para melhoria contínua das atividades”. No início do século XX, os funcionários recebiam uma remuneração fixa para compensar o trabalho rotineiro e repetitivo. Era uma época de permanência e estabilidade, em que tudo se repetia sem fim. Daquela época até hoje, as

organizações mudaram bastante. Com o passar do tempo, as organizações que têm sucesso optaram por programas de incentivo baseados nas necessidades das pessoas. Assim, é obtido um melhor resultado que satisfaz tanto a organização como o colaborador.

Chiavenato (1994, p. 248) afirma que “hoje, a maior parte das organizações bem-sucedidas está migrando rapidamente para programas de remuneração flexível e variável, capazes de motivar, incentivar e mexer com o brio das pessoas. Os programas de incentivo estão em alta”.

No sistema de recompensas, coloca-se à disposição dos membros um pacote total de benefícios, assim como também são vistos os meios e procedimentos como esses benefícios serão distribuídos. Para Chiavenato (1994, p. 248):

Não apenas salários, férias, prêmios, promoções para posições mais elevadas (com maiores salários e benefícios) são considerados, mas também outras recompensas menos visíveis, como garantia de segurança no emprego, transferências laterais para posições mais desafiantes, ou para posições que levem a um crescimento, a um desenvolvimento adicional e a várias formas de reconhecimento por um desempenho excelente.

- Na maioria das organizações, há vários tipos de recompensas financeiras, tais como:
- a) Recompensas relacionadas com objetivos de realização empresarial, como a participação nos resultados semestrais ou anuais;
 - b) Recompensas vinculadas no tempo de serviço do funcionário, geralmente aplicadas em cinco ou dez anos, que são os chamados quinquênios ou decênios;
 - c) Recompensas relacionadas com o desempenho claramente excepcional, que se pode dizer que é o aumento por mérito; e
 - d) Recompensas relacionadas com resultados departamentais, divisionais ou mesmo globais. É a chamada remuneração variável.

Há diversas formas de manter os funcionários conectados fortemente com a organização, fazendo com que eles fiquem envolvidos através da alma. As empresas que optam por conectar seus colaboradores através da alma compreendem que paixão por excelência, imaginação, criatividade não são vinculados à mente, mas à alma. É uma estratégia direta, criativa, fundamentada em resultados, que cria uma conexão poderosa e profunda entre os empregados e os empregadores. Tal conexão desencadeia altos índices de retenção entre os melhores funcionários. As organizações alinham essas estratégias à cultura central da empresa, conforme Harris e Brannick (2001, p. 133):

Percebem que quanto mais forte a conexão entre os sistemas de recompensa e a cultura central, maior a produtividade dos funcionários. Quer sejam orientadas por serviço ao

cliente, inovação, excelência operacional ou espírito, as empresas alinhadas, com muita frequência, recompensam o que é mais importante para a cultura.

A seguir apresentam-se os resultados e discussões desta pesquisa.

3 Resultados e discussões

3.1 Como aplicar as teorias motivacionais no desempenho dos colaboradores para bons resultados organizacionais

O processo de gerenciar e manter pessoas estimuladas de acordo com as suas necessidades e as das organizações é um processo que envolve diversas atividades a serem estudadas, analisadas e aplicadas da melhor maneira possível, pois é necessário que se mantenha um equilíbrio de satisfação de todos os envolvidos para que assim a organização seja cada vez mais bem-sucedida e obtenha sucesso no alcance dos objetivos, metas e resultados. Como afirma Robbins (1999, p. 130): “queremos ligar teorias à prática. Uma coisa é ser capaz de regurgitar teorias de motivação. Geralmente, é outra ver como você, como gerente, as usaria”.

A natureza implícita e explícita das pessoas influencia profundamente o seu modo de administração, pois a disciplina, o estímulo e a motivação dependem diretamente da sua natureza.

A organização tem papel decisivo e fundamental na relação com as pessoas, pois, a partir das atividades realizadas por elas, essa relação tende a melhorar ou declinar, sendo necessário que essas atividades sejam aperfeiçoadas e mantidas para o bem de ambas as partes. Partindo da garantia de que todos os envolvidos nessas atividades sejam beneficiados, a organização deve oferecer meios de atender às necessidades das pessoas, sejam essas necessidades profissionais, pessoais e/ou familiares, além de tratar seus empregados com respeito. Assim, essas atividades só tendem a melhorar a relação entre a organização e empregado, fazendo com que o desempenho organizacional seja excelente.

Se a organização colocar em prática o que foi mencionado anteriormente, fará com que as necessidades básicas das pessoas sejam supridas. Além dessas atividades mencionadas dentro do programa de relações, há alguns programas que são colocados em prática para o desenvolvimento do colaborador e da organização. Um deles é o programa de sugestões, que é o responsável por solicitar, estimular, avaliar e implementar sugestões fornecidas pelos funcionários. As sugestões são levadas em consideração e os funcionários são recompensados quando propõem ideias que tenham aplicações práticas e gerem resultados para organização.

Dentro dos sistemas existentes para gerenciar e manter pessoas motivadas (programas de sugestões, programa de reconhecimento e programa de assistência ao colaborador) existem o benefício e a remuneração dos colaboradores, que são assuntos de maior interesse da organização e do colaborador, pois se baseiam nas necessidades de ambas as partes.

Para que as pessoas possam ultrapassar o desempenho já existente, alcançar metas e resultados futuros, é preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível.

As organizações precisam funcionar dentro de certos padrões de operação. Para isso, disponibiliza-se um sistema de recompensa que estimule certos tipos de comportamentos e práticas inovadoras e criativas ligadas ao negócio da empresa e se preocupe em atender à diversidade das necessidades individuais dos colaboradores, incluindo o reconhecimento de sua contribuição.

As atividades das pessoas são reforçadas com as recompensas organizacionais, com isso, aumentam a responsabilidade de todos e incentivam o espírito de missão na empresa, incentivam o trabalho e espírito de equipe, ampliam a interdependência do indivíduo para com o grupo e do grupo para com toda a organização e enfatizam a constante criação de valor na organização, ao cliente e às próprias pessoas.

Incentivos monetários também são usados para reter funcionários, porém o enfoque principal é desenvolver estratégias com programas criativos para manter os melhores funcionários através de conexões significativas com o objetivo e a cultura centrais, visando às necessidades da organização e do colaborador.

4 Considerações finais

Verificou-se que as organizações podem encontrar o equilíbrio entre a organização e as pessoas. Através desse equilíbrio, ambas as partes se mantêm bem-sucedidas e satisfeitas, constituindo um ciclo no qual a organização desenvolve processos, atividades e sistemas, a partir da contribuição das pessoas, que atuam visando alcançar os melhores resultados. Assim, todos ganham e os objetivos das pessoas e da organização são alcançados de maneira mais eficaz e eficiente.

O objetivo geral do presente trabalho foi alcançado, tendo em vista que foi possível analisar e refletir sobre como os gestores podem atuar na manutenção de colaboradores motivados e satisfeitos para alcançar bons resultados.

Com base nesse estudo, foi possível esclarecer teoricamente que a produtividade das pessoas está diretamente ligada à sua motivação e que os gestores, juntamente com os colaboradores, são os responsáveis pela manutenção dessa motivação.

Ter colaboradores estimulados e mantê-los assim é fundamental para manter também a excelência na organização. Assim, um gestor, sempre visando ao bem das pessoas e da organização, fará com que seus colaboradores produzam mais.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

HARRIS, Jim; BRANNICK, Joan. **Como encontrar e manter bons funcionários**. São Paulo: Makron Books, 2001.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MASLOW, Abraham H. **O diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

NAKAMURA, Cristiane Carlis *et al.* Motivação no trabalho. **Maringá Management - Revista de Ciências Empresariais**, Maringá - PR, v. 2, n. 1, p. 20-25, jan./jun. 2005.