

**O PAPEL DA MOTIVAÇÃO E SUA EFICIÊNCIA NAS  
ORGANIZAÇÕES PRIVADAS**

**THE ROLE OF MOTIVATION AND ITS EFFICIENCY IN PRIVATE  
ORGANIZATIONS**

**MARIETE SANTOS JORGE**

Graduanda em Administração pela Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigüi (FATEB).

**ALINE ARALDI JUNQUEIRA**

Graduanda em Administração pela Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigüi (FATEB).

**SANDRO AUGUSTO TEIXEIRA DE MENDONÇA**

Professor da Universidade de São Paulo (USP) e da Faculdade de Ciências e Tecnologia de Birigüi (FATEB). Sociólogo formado pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e historiador formado pelo Centro de Ensino Superior de São Carlos. Mestre em Conservação e Manejo de Recursos pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP). Doutor em Ciências da Engenharia Ambiental pela Universidade de São Paulo (USP). Foi pesquisador do Grupo de Pesquisa Sociedade e Recursos Hídricos (UFSCar)

**RESUMO**

A liderança organizacional inovadora busca uma nova forma de lidar com as pessoas. O modelo voltado para a motivação organizacional inovadora tem despertado o interesse das organizações sobre as consequências positivas na produtividade da empresa. O presente artigo buscou identificar e descrever a influência da motivação nas organizações, suas ferramentas e os mecanismos para alcançar seus objetivos. Através de pesquisa bibliográfica verificou-se que a motivação é a melhor maneira de engajar a organização no mesmo objetivo, mostrando-se eficaz no aumento da produtividade. As empresas ao investirem em motivação conseguem gerar mais satisfação das pessoas e, por conseguinte, atender os seus objetivos.

Palavras chave: motivação organizacional; equipe de trabalho; equipe motivada.

## **ABSTRACT**

The innovative organizational leadership seeks a new way of dealing with people. The model focused on innovative organizational motivation has aroused the interest of the organizations on the positive effect on company productivity. This article sought to identify and describe the influence of motivation in organizations, their tools and mechanisms to achieve their goals. Through bibliographical research it was found that motivation is the best way to engage the organization in the same goal, being effective in increasing productivity. Companies to invest in motivation can generate more satisfaction of the people and therefore meet their goals.

Keywords: organizational motivation; work team; motivated team.

## **INTRODUÇÃO**

As mudanças societárias decorrentes da globalização geram inseguranças no ambiente organizacional, acarretando como consequência um novo ambiente produtivo pautado pela motivação no ambiente organizacional.

As empresas são obrigadas a buscar novas formas de gerir as pessoas e, por conseguinte, motivá-las. Nesta lógica o mundo globalizado necessita de líderes que veem que os problemas e soluções estão relacionados com as pessoas e valores culturais e éticos.

O processo de globalização dos mercados e seus efeitos sobre os padrões de conduta econômica, política, social e organizacional vem assumindo importância crescente, compondo um cenário no qual a competitividade emerge como uma questão imperativa. Em decorrência disso, intensificam-se na literatura especializada as discussões em torno da necessidade de elaboração de um conceito de competitividade mais claro e abrangente, que transcenda os indicadores de desempenho ou de eficiência técnica. Para tanto, a motivação organizacional se torna indispensável.

Neste contexto, líderes utilizam novas ferramentas para dar origem a um ambiente organizacional pautado pela sinergia entre os colaboradores. Inclusive, neste ambiente as empresas cuidam de seus empregados e os protegem.

Através da pesquisa bibliográfica procurou-se saber qual o papel da motivação no ambiente organizacional considerando-se as empresas privadas. Hipostenizou-se que tais organizações preocupam-se com sua equipe de trabalho investindo em programas de motivação, objetivando alcançar melhores resultados.

## DESENVOLVIMENTO

O presente artigo objetiva identificar e descrever os níveis de motivação e sua eficiência nas organizações privadas. Para tanto, descreveu-se a empresa privada brasileira identificando os seus níveis de motivação.

Segundo Gonçalves (2003), motivação no ambiente organizacional é o conjunto de fatores psicológicos de ordem fisiológica, intelectual e afetiva que age na composição da conduta do sujeito, pessoa ou indivíduo. Nesta lógica, em uma empresa destaca-se a importância das competências para centralizar os esforços nos pontos que permitem melhorar rapidamente os padrões de desempenho e as condições de excelência (MAXIMINIANO, 2004).

A palavra Motivação derivada do latim *motivos* e *movere*, significa mover e indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos que explica, induz, incentiva, estimula ou provoca o comportamento humano (Idem).

Lawler (1993) considera a motivação como um fator crítico em qualquer planejamento organizacional; por isso, devem-se observar quais arranjos organizacionais e práticas gerenciais fazem sentido a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individuais e organizacionais. Assim, faz-se necessário compreender a teoria motivacional para se pensar analiticamente sobre todos os comportamentos nas organizações.

No dizer de Robbins (2004) motivação é como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.

Corroborando com Robbins, Chiavenato (2004) afirma que a motivação é uma medida de persistência das pessoas, ou seja, quanto tempo ela leva para conseguir realizar seus objetivos e mantendo seu esforço, onde o nível de motivação pode variar entre as pessoas ou em uma mesma pessoa ao longo do tempo.

A motivação é um fator interno que merece atenção, pois é através dela que os colaboradores demonstram prazer em cumprir suas tarefas e se sentem realizados com os resultados que obtém. Por isso, cada trabalhador possui diferentes habilidades e talentos pessoais que são inéditos, próprios a um único indivíduo. Portanto, cada um deles terá condições de contribuir de maneira diferente para a consecução dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2004).

Entretanto, faz-se necessário observar que a motivação não é uma qualidade do indivíduo e nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados e nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um composto estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É por isso que a força, a direção e a própria existência da motivação estarão estreitamente ligadas à maneira pessoal que cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela (LEVY-LEBOYER, 1994).

As principais teorias da motivação têm como princípio que as causas que mudam o comportamento das pessoas estão nas próprias pessoas, ou seja, o que motiva as ações para tais comportamentos surge dentro de cada um, pois cada pessoa tem suas características individuais. Apesar de ser fundamental que as organizações motivem seus colaboradores, não é assim que acontece na maioria das empresas (Idem).

Nas teorias X e Y de Douglas McGregor (1960), vê-se que o desempenho do indivíduo na organização está diretamente ligado às crenças e valores culturais de seus líderes que, dentro da organização deixavam de delegar tarefas, o que ocasionava a desvalorização do funcionário e a irresponsabilidade deste no serviço.

Na teoria X verifica-se que os executivos deixavam de confiar em seus subordinados, pois acreditavam que estes não desempenhavam um bom trabalho. Tal atitude causou desmotivação e falta de empenho dos trabalhadores. Na teoria Y, acontecia o oposto, os executivos delegavam tarefas de alta confiança e responsabilidade a seus funcionários sem coerção, o que os deixavam a vontade para executar suas atividades, dedicando o melhor de si. Desta maneira, o funcionário sente-se motivado a trabalhar porque sabe que é indispensável para o alcance dos objetivos da empresa (Idem).

As pessoas passam a maior parte do seu tempo se dedicando a uma organização, em um local de trabalho que acaba sendo sua segunda casa. Dessa forma, as condições de trabalho e a higiene do mesmo são fundamentais para que o indivíduo desenvolva suas funções, se sintam satisfeitos e motivados para alcançar seus objetivos individuais (BRAZ, 2003).

Assim, acredita-se que a motivação deve ser integrada na cultura organizacional, ou seja, um estímulo praticado quotidianamente nas relações com as

pessoas envolvidas no processo. Em outros casos, observam-se empresas que defendem a motivação atrelada à oferta de benefícios financeiros ou materiais. Acredita-se também, na importância da motivação do ambiente de trabalho, pois a partir de ações que culminem com a satisfação pessoal observa-se que os objetivos propostos pelas empresas são contemplados, preservando os valores e atitudes adequadas à melhoria do ambiente empresarial (Idem).

Montana (1999), diz que motivação é o processo de estimular um indivíduo para que tome procedimentos que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada, isto é, melhorar o ambiente empresarial.

Pereira (2004) destaca que a motivação se refere ao comportamento que visa um objetivo, ou seja, sem objetivo o indivíduo não caminha junto com a organização. O comportamento humano orienta-se basicamente para a consecução de objetivo, ou pelo desejo de alcançar o objetivo, mas nem sempre as pessoas têm consciência dos seus objetivos, e nem sempre nossa mente vê conscientemente a razão das nossas ações.

Neste contexto, a motivação para o trabalho deve ser analisada nos níveis individual, grupal, organizacional e mesmo cultural. Desta forma, em tal abordagem a motivação no trabalho pode ser definida e analisada no nível do indivíduo, das equipes, dos grupos ou setores organizacionais e da organização como um todo. Cada vez mais nas organizações, executam-se muitas tarefas em equipe (ILGEN e SHEPPARD, 2001).

A distribuição das tarefas em equipes muda a unidade de responsabilidade pela execução do trabalho do indivíduo para a equipe, introduzindo uma série de processos que não existem no nível individual, tais como cooperação, coordenação e conflito, mas que são altamente relevantes para o desempenho da equipe. Atualmente, mais do que nunca, a efetividade organizacional depende de pessoas que trabalham em equipe (Idem).

Para Chiavenato (2004), motivadores cumprem muito bem o seu papel, pois desenvolvem procedimentos diários que vão influenciar o grupo, quais sejam: focam as possibilidades em vez dos problemas, criando uma visão que convença o grupo; ajudam os outros a se sentirem parte do todo e aproveitam para aprender com os seus colegas; são focados nos objetivos, mas flexíveis em relação às formas de alcançá-los; falam com sua mente, mantendo a integridade entre suas palavras e

ações. Desta forma conseguem influenciar o grupo a acreditar que as metas valem a pena e são atingíveis.

Cabe aos gestores das empresas entenderem mais do ser humano para poderem alavancar a sua equipe de trabalho. Fica-se muito tempo focado em relatórios e metas a serem alcançadas e acaba deixando de lado o fator mais importante que vai fazer com que suas metas sejam cumpridas, isto é, as pessoas.

Inclusive, um bom gestor de empresas deve compreender como as pessoas pensam, sentem e agem no seu dia-a-dia. Saber que as pessoas gostam de se sentir especiais e serem elogiadas e gostam de ser orientadas e encorajadas (Idem).

Os colaboradores deverão ser motivados a operar em processos de negócio integrados, conhecendo e multiplicando seus conhecimentos, criando, assim, uma sinergia nos processos e pessoas objetivando agregação de valor. Assim, os colaboradores deverão estar preparados para assumir qualquer tarefa no processo integrado da empresa abrangendo todas as funções tradicionais, combinando os benefícios da especialização funcional com a agilidade, eficiência e qualidade (BECKER, 2001). Chiavenato (2004) argumenta que os colaboradores motivados são capazes de superar obstáculos e produzem mais, pois tem sua autoestima valorizada.

O setor de Recursos Humanos de uma Empresa tem o papel de motivar seus funcionários para aumentar a eficiência das empresas. É necessário que sejam traçadas metas, treinamentos e avaliações com os funcionários para se conseguir tal eficiência, senão o fracasso será certo (BECKER, 2001).

Constata-se que o fracasso da maioria das empresas não está na falta de conhecimento técnico e sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a compreensão racional o hábito dos administradores de acharem que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pelas empresas (Idem).

Segundo Chiavenato (1993) as empresas estão inseridas em um contexto caracterizado pela multiplicidade de fatores internos e externos de influência chamado ambiente. Ambiente pode ser definido como tudo o que está ao nosso redor, enquanto organizações são unidades sociais que buscam um objetivo específico.

Partindo deste pressuposto, o ambiente organizacional é a influência humana, social, político e econômico que envolve uma organização. Pressupõe-se ainda que o ambiente organizacional estivesse em constante movimento já que as influencias estão sempre mudando (Idem). Nesse contexto, para Robbins (2001, s/n) “a motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando essa coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade para o indivíduo”.

O ambiente organizacional é constituído por várias organizações, formando uma sociedade que interagem entre si e o ambiente, sendo a sociedade moderna uma sociedade de organizações. Merton também atenta sobre o fato de conhecermos muito sobre a interação de pessoas e grupos, porém pouco se sabe sobre a interação entre organizações (MERTON, 1968). Segundo Bergamini (1997, s/n), “o caráter motivacional do psiquismo humano abrange [...] os diferentes aspectos que são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado”.

Para entender melhor o conceito de ambiente organizacional deve-se entender melhor sobre interdependência das organizações e o conceito de conjunto organizacional (CHIAVENATO, 1993). Segundo a Interdependência das organizações trata-se do fato de nenhuma organização ser de todo autossuficiente, dependendo não só de outras organizações como da sociedade também. Assim cada organização precisa criar estratégias para lidar com este ambiente de cooperação e competição. Conjunto organizacional baseia-se nos conjuntos de papéis de seu pessoal que está voltado externamente para o contato ou elo de ligação com demais organizações (LUSSIEU 2003).

Certo e Peter (1993) declaram ambiente organizacional como sendo um conjunto de fatores internos e externos a empresa que a influenciam direta e indiretamente. Podendo esta empresa ser uma pequena empresa ou uma corporação que de formas diferentes são influenciadas pelo mesmo meio. Esta influência pode ser medida de diversas formas pelas organizações e cabe aos seus gestores buscar a melhor forma de medir estas influencias e utiliza-las de forma positiva para a empresa.

Empresas privadas são órgãos da sociedade, existindo somente para atender uma necessidade e finalidade social específica. A empresa privada tem como seu fundamento lógico seu desempenho econômico, porém a empresa não

pode ser compreendida nem explicada pelos seus lucros podendo existir somente em economias que consideram naturais as constantes mudanças econômicas e sociais (DRUCKER, 1991).

Partindo do pressuposto que a empresa é um organismo a mesma deve ser vista como um sistema social formado por interesses, sentimentos e pessoas, compreendê-la deste ponto de vista tem sido um desafio da administração (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Richers (1997), empresa é uma organização que regularmente se propõe a disponibilizar bens e insumos que considera úteis a sociedade. Por este esforço a empresa espera ser remunerada, pois ela é uma instituição de poder econômico e social, exercendo influência sobre o comportamento, os valores, o estilo de vida e hábitos das pessoas, inclusive induzindo-as a reavaliar, aceitar ou rejeitar produtos antes apreciados e que não se enquadravam mais ao seu estilo de vida.

As empresas brasileiras foram influenciadas pelas empresas estrangeiras e, após a Segunda Guerra Mundial aumentou consideravelmente a presença das empresas multinacionais em território brasileiro (WOOD, 2000).

Segundo o autor supracitado muitas empresas nacionais não sobreviveram à concorrência com as multinacionais e foram adquiridas pelas mesmas. Para muitas empresas essas mudanças econômicas, políticas e sociais ocorridas no ambiente organizacional que estavam inseridas e os reajustes de capital foram traumáticos (Idem).

Wood e Caldas (2002) relatam grandes esforços das empresas em automação e modernização do parque industrial e modelos de gestão em busca de resultados, estimulando a competitividade e um movimento de migração industrial. Com as mudanças no ambiente econômico da atualidade as empresas privadas brasileiras passam por um momento de competitividade buscando estimular práticas de planejamento e estratégias para se sobressair no mercado.

No mundo dos negócios, um dos adjetivos mais usados para se caracterizar o ambiente em que estamos vivendo é a competitividade. Os gestores, por muitas vezes, na constante procura por diferenciais - que possam trazer maior vantagem competitiva para suas organizações - lançam mão de várias alternativas nas mais diversas áreas que compõem a estrutura organizacional priorizando a produção, o marketing, as finanças e áreas afins, deixando em segundo plano uma área de

fundamental importância que é a de Recursos Humanos (FLEURY e OLIVEIRA, 2001).

Líderes de organizações de todo o mundo estão debatendo a natureza das mudanças quanto ao ambiente de trabalho. As discussões têm se concentrando na nítida diminuição da estabilidade no emprego e no desgaste da fidelidade à empresa e as qualidades de liderança são reconhecidas universalmente como um elemento-chave em administração. Um administrador deve ser por definição, um líder. O líder deveria além de servir de exemplo, possuir e, talvez, até mesmo personificar as qualidades esperadas ou requeridas em seu grupo de trabalho (COVEY, 2003).

Salienta-se que os líderes, muitas vezes, esquecem-se de que numa época em que o conhecimento passou a ser considerado o maior fator de vantagem competitiva para as organizações deveriam ser nas pessoas os maiores investimentos a serem realizados para se alcançar a tão almejada vantagem competitiva. Esta é uma realidade de que não temos como fugir, isto porque é nas pessoas que o conhecimento reside (CAMPOS, 2004).

Observa-se que muito tem sido debatido sobre o efetivo valor das pessoas para as organizações. Promovidas de simples fatores de produção, para a plenitude de seres humanos de importância fundamental para o sucesso organizacional, as pessoas passaram a ser encaradas de forma diferente, deixaram de ver a organização em que trabalham como um mecanismo em que são apenas uma peça e sim, como indivíduos cujas potencialidades precisam ser continuamente descobertas (KOTLER, 2002)

Líderes de organizações estão debatendo a natureza mutável do trabalho. As discussões têm se concentrando na diminuição da estabilidade no emprego e no desgaste da fidelidade à empresa (COVEY, 2003).

Uma nova forma de liderar está surgindo e irá transformar as organizações. A demanda por líderes responsáveis, com novas habilidades e talentos individuais para lidar com pessoas se aprofunda. Empresas bem sucedidas sabem como superar as diferenças de sua equipe de trabalho e competir utilizando este diferencial. Elas aproveitam seus recursos máximos financeiros, tecnológicos e de marketing, mas são os funcionários que fazem a verdadeira diferença; eles são propulsores do crescimento e da produtividade, líderes humanos e sábios fazem acontecer (BOOG, 2004).

A organização bem sucedida é aquela que gerencia pessoas de diferentes vivências, sexos e posições sociais, clientes e funcionários, usando técnicas administrativas globais e multinacionais em uma combinação harmoniosa de ferramentas qualitativas e quantitativas. O estilo estará sujeito a mudanças contínuas tanto na essência como na forma. Um desafio para aqueles que desejam e possuem talento para planejar essas organizações flexíveis (Idem).

Vive-se em tempos de mudanças para as pessoas das organizações. As pessoas que se sobressaírem, no ambiente empresarial competitivo serão aquelas com maior capacidade de adaptação e inovação. A atuação de cada um dependerá da motivação, que é uma vontade própria de cada um associada a estímulos externos (Idem).

Segundo Campos (2004), a organização pode oferecer estímulos, pode buscar facilitar o trabalho, pode gerenciar um clima positivo, pode retirar ao máximo os obstáculos à realização das metas, mas não há como interferir na vontade de cada um. Neste sentido, as organizações deverão estar constantemente preocupadas com a sua capacidade plena em atrair e reter pessoas qualificadas e dotadas de conhecimentos, das quais dependerá seu desempenho.

A necessidade de se considerar as questões estratégicas da empresa, criou uma base para o surgimento de um modelo de gestão de pessoas baseado em competências (FISCHER, 2002).

Considera-se às mudanças organizacionais buscando a otimização do saber e das potencialidades, usando o aprendizado constante, como forma de realização para os nossos sonhos. Para a organização, é fundamental incentivar os talentos dos seus colaboradores, utilizando as suas capacidades da forma mais conveniente e investindo nos trabalhos em equipe, em que é possível haver grande troca de conhecimento e alcançar melhores resultados. Mas resultados eficazes não dependem apenas de pessoas motivadas (SOTO, 2002).

É preciso que as pessoas estejam capacitadas para as tarefas. Isso significa alavancar os fatores de gerência, as competências técnicas, a abordagem inovadora e a predisposição para a qualidade, a equipe de trabalho deve buscar um só objetivo com esforço intelectual e de capital (Idem).

Para Chiavenato (2002), os gestores estão atentos, pois, entre aquilo que pode ser planejado e provido pela organização, em termos de oportunidades de treinamento, intercâmbio e aprendizado e aquilo que depende do esforço de cada

colaborador, na busca da criação e aproveitamento das oportunidades, existe uma dualidade, pois da mesma forma que a ausência de treinamento, de reciclagem e de aprendizagem continuada é um obstáculo para a capacitação e para a motivação, investimentos maciços em cursos e seminários podem não garantir a formação de técnicos e gerentes mais capacitados e motivados.

Tem-se o agregar das capacidades complementares dos membros do grupo, permitindo um melhor atendimento. Os processos de promoção das pessoas, bem como o processo de recrutamento e seleção não devem ser norteados somente por características profissionais, regras de comportamento, visão de negócio e valores culturais pré-definidos, que muitas vezes favorecem os temperamentos permeáveis e rejeitam os dissonantes. Há que se considerar o momento motivacional, o clima organizacional e as relações culturais entre as equipes de trabalho (Idem).

Segundo Robins (2004) deve-se transformar o grupo de trabalho em equipe, interligado, para que possa demonstrar confiança através de participações em discussões de planejamento e delegação de poderes. Isto o auxilia a alcançar as metas realistas, mas ambiciosas, anteriormente já traçadas estimulando a equipe a um comportamento responsável e consciente.

O gerenciamento da área de Recursos Humanos requer mudanças radicais. As organizações de sucesso serão aquelas que estiverem dispostas a reinventar sua abordagem de atrair, gerir, estimular, remunerar, capacitar, avaliar e premiar seus colaboradores, ressaltando-se que a está nova abordagem, dá-se o nome de Gestão de Talentos (CHIAVENATO, 2002).

Kanter (1997) explica as necessidades do colaborador divididas em cinco fases: necessidades fisiológicas que se encontram como base para a pirâmide representam as necessidades relacionadas ao organismo, como alimentação, sono, abrigo, água, excreção e outros; as necessidades de segurança que aparecem após o suprimento das necessidades fisiológicas que são representadas por necessidades de segurança e estabilidade, como proteção contra a violência, proteção para saúde, recursos financeiros e outros; as necessidades sociais que somente aparecerão após as necessidades de segurança serem supridas sendo elas amizades, socialização, aceitação em novos grupos, intimidade sexual e outros; as necessidades de status e estima ocorrem depois que as necessidades sociais são supridas sendo autoconfiança, reconhecimento, conquista, respeito dos outros e confiança; e as necessidades de autor realização que se encontram no topo da

pirâmide hierárquica e são moralidade, criatividade, espontaneidade, autodesenvolvimento e prestígio.

Assim sendo, as necessidades do colaborador só podem ser modificadas após este colaborador ter satisfeito completamente a necessidade anterior, fazendo com que ele esteja sempre motivado a buscar suprir esta necessidade posterior, e estando satisfeito trabalhará de forma eficiente e eficaz (Idem).

A Gestão de Pessoas deverá criar métodos a fim de poder equilibrar a parte psicológica do colaborador com os objetivos da organização. A dissonância cognitiva cria um objetivo comum entre o pensar e fazer daquele colaborador em relação ao objetivo que a organização busca (Idem).

Robins (2004) faz menção sobre as diferentes culturas dos colaboradores dentro de uma organização. É difícil encontrar um ponto para a motivação única de todos, e um dos exemplos está na Teoria de Adequação da Personalidade de *Holland*. Este estudo propõe a adequação do tipo de personalidade e o ambiente ocupacional colocando a pessoa mais capacitada para o exercício de cada cargo. Além disto, dispõe que a remuneração não é fator de motivação e sim satisfação momentânea.

Assim sendo, Roosevelt Jr (1997), diz que o gestor deve considerar em sua análise para a motivação o relacionamento colaborador-empresa através da dinâmica da reciprocidade criando desta forma um "contrato psicológico". Este contrato não é escrito e sim falado, criando expectativas que poderão ser satisfeitas caso o objetivo seja alcançado.

Heller (1999) e Robins (2004) argumentam que é importante transformar o grupo de trabalho em equipe, interligado, para que possa demonstrar confiança através de participações em discussões de planejamento e delegação de poderes a fim de alcançar algumas metas realistas, mas ambiciosas, anteriormente já traçadas estimulando-os. Desta forma, motivará tornando esta equipe corresponsável, otimizando o tempo nas soluções do problema direto no setor em que trabalha.

Atualmente as organizações vivem e são afetadas pelo que se denomina fenômeno da globalização. Este fenômeno foi assim chamado porque ele atinge qualquer empresa de qualquer segmento de atuação em qualquer parte do mundo. Aumentou a competitividade entre as empresas. Cada vez mais existem empresas oferecendo produtos e serviços cada vez melhores, a preços competitivos. Esta nova realidade impõe a qualquer empresa a obrigação de dirigir estrategicamente o

seu negócio. O significado prático disso é lançar um olhar sobre o mercado e observar também a sua própria dinâmica organizacional (CHIAVENATO, 2010).

No que tange à atenção ao mercado, é fundamental observar as tendências de consumo, as ações dos concorrentes, o avanço da tecnologia, o surgimento de novos produtos, intervenções governamentais, concorrendo, todos esses aspectos, para a formação de um cenário que evidencia oportunidades e ameaças à empresa (CARNEIRO, 1998).

Ao mesmo tempo em que realiza o monitoramento do ambiente externo, a empresa necessita observar a sua dinâmica operacional e verificar a adequação da mesma em estar apta a aproveitar essas oportunidades e evitar as ameaças. A empresa precisa perguntar-se continuamente sobre o que pode e deve ser melhorado para poder realizar este enfrentamento adequadamente (Idem).

Nesse contexto, uma das peças fundamentais para o desenvolvimento de uma empresa é o líder que ao dirigir uma equipe eleva o patamar de produtividade da mesma (Idem).

Nos dizeres de Vergara (1999), o líder precisa ter capacidade para entender e conhecer seus liderados, suas opiniões e ideias, para isso é preciso ser paciente para ouvir primeiro e falar depois. Concentrar-se em quem está falando e evitar distrações, por exemplo, ouvir alguém e ler e-mail ao mesmo tempo, são coisas que não funcionam.

Um líder só pode ser bem sucedido se contar com uma boa equipe e atualmente, esse é um dos maiores desafios. Para conseguir o comprometimento e a excelência nas tarefas desenvolvidas pelos colaboradores, o líder precisa ter conhecimento da motivação humana para inspirar e possibilitar um constante aperfeiçoamento e treinamento para melhorar o desempenho dos liderados. Uma equipe motivada é autoconfiante, responsável e comprometida com os resultados (SILVA, RODRIGUES, 2007).

Neste contexto, a melhor avaliação desse processo é a produtividade, definidas como uma relação entre os recursos utilizados e os resultados obtidos, ou produção. Assim, todo sistema tem um índice de produtividade, que é a quantia de produtos e serviços que cada unidade de recursos fornece empregados (MAXIMIANO, 2004).

Nota-se que quanto mais elevada à quantidade de resultados obtidos com a mesma unidade de recursos, mais produtivo o sistema é, sendo que ao longo de um

período, a produtividade pode aumentar porque a produção aumenta e, ao mesmo tempo, diminui o volume de recursos (Idem).

Segundo Maximiano (2004), quando se consideram produtividade e qualidade simultaneamente, mede-se o desempenho não apenas da quantidade total produzida em relação aos recursos utilizados, mas também dos produtos que são aproveitados em relação ao total fornecido.

Nas organizações a preocupação constante com a competitividade, que requer produtividade com qualidade, tem levando-as a aumentar o nível de satisfação dos empregados no desenvolver de suas atividades profissionais, buscando neles permanentes aliados na corrida pela sobrevivência, pois profissionais desmotivados e insatisfeitos com certeza não produzirão produtos e serviços de qualidade e, conseqüentemente, comprometerão as chances de sobrevivência da organização (Idem).

Fernandes (1996) destaca que homens mobilizados e satisfeitos fazem a diferença, portanto somente sobreviverão às empresas que souberem utilizar seus recursos humanos tão bem como sua tecnologia e seu capital.

Para que a organização tenha profissionais trabalhando com níveis elevados de satisfação e motivação é preciso haver real oportunidade de participação destes, pois, a efetiva participação constitui meio importante para que as pessoas apresentem o comprometimento necessário com as propostas da empresa, viabilizando o alcance dos resultados a serem atingidos por ela e, conseqüentemente, tornando-a mais competitiva no mercado. É salutar que a organização possa ser um espaço onde o indivíduo concretize seus objetivos pessoais em consonância com os objetivos organizacionais (Idem).

Sendo assim, para Fernandes (1996, p. 37) “[...] somente atendendo às necessidades das pessoas e as desenvolvendo, maximizando as suas potencialidades, é que a empresa também se desenvolverá atingindo suas metas”.

As empresas estão inseridas em um ambiente e interagem com ele recebendo influências e influenciando-o. E as pessoas que atuam nas empresas são agentes que contribuem para esse intercâmbio constante (HALL, 2004).

Nos dizeres de Coutinho e Ferraz (2002), o desempenho de uma empresa será condicionado por um vasto conjunto de fatores, sejam internos à empresa, relativos ao setor em que ela opera ou ao sistema econômico, político, social e tecnológico em que está inserida. A competitividade não é estática, mas dinâmica, já

que desempenho e eficiência são consequências do ajuste da empresa ao mercado, concorrência e ambiente econômico. Independentemente de seu porte, ramo ou localização, as empresas precisam a todo instante da informação sobre diversos assuntos e áreas do conhecimento, desta forma, para serem competitivas precisam de conhecimento necessário para ofertar ao mercado produtos e serviços que atendam suas necessidades.

Uma empresa representa um sistema complexo, estruturado por funções e processos que devem agir de modo ordenado, integrado e sincronizado. Representa um grande desafio para a gestão de empresas fazer com que todos os seus elementos atuem ordenadamente em direção a sua razão de ser: o cliente (Idem).

Neste contexto Ohmae (1985) discursa que a estratégia é o modo pelo qual a empresa procura diferenciar-se positivamente da concorrência, utilizando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes.

As empresas devem buscar aumentar, ao máximo, a sua produtividade, antes mesmo de investirem no aumento das suas estruturas produtivas, o aumento da produtividade repercute, diretamente, no aumento da lucratividade de uma empresa, pois reduz os seus custos fixos (MIRANDA, 1994).

Independentemente do tipo e do tamanho da empresa, soluções tecnológicas são fundamentais para um crescimento sustentado das empresas. A agilidade em se atender um cliente, verificar posições de produção, fazer o melhor sequenciamento, ter controle de custos, das finanças, elaborar projetos de produtos. A questão da produtividade está em evidência, e hoje pode ser fundamental para a sobrevivência das empresas, pois quanto mais produtivas, menores serão os custos fixos e maiores serão as margens de lucro (CARNEIRO, 1998).

Através do histórico de produção da empresa, define-se o resultado que se quer alcançar e, através deste controle, faz-se um monitoramento sistemático para acompanhar o desempenho real da produção. Em caso de resultados não esperados, age-se sobre os problemas identificados, evitando-se desperdício de recursos produtivos, financeiros e humanos (PORTER, 1989).

Nesta visão, Porter (1989) destaca uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas, não levará o desempenho acima da média se não for sustentável ante aos concorrentes. Essa sustentabilidade exige que a empresa possua barreiras que dificultem a imitação da estratégia e que ela se

constitua em um alvo móvel para os seus concorrentes, por meio de investimentos para melhorar continuamente a sua posição, tal vantagem competitiva é obtida através da implantação de estratégias competitivas genéricas adequadas a partir da combinação básicas de vantagem competitiva com o escopo do alvo em que a empresa pretende obter, liderança de custo, diferenciação e enfoque.

Para Santos (2010), um dos processos importantes dentro de uma empresa é a gestão da produtividade, pois, compara os dados da produção com as metas estipuladas, sendo que caso de resultados não esperados, o sistema indica o motivo da baixa produtividade, possibilitando a tomada de decisões corretivas. Disponibiliza informações sobre os tipos de não conformidades, diretamente relacionadas aos fatores que influenciam na produtividade, como mão-de-obra, metodologia de trabalho, insumos, práticas gerenciais e estrutura organizacional resultando na criação de um histórico de problemas e soluções adotadas.

Segundo Cerqueira Neto (1991), a produtividade é considerada uma sincronia de estratégias das empresas com o mercado e com a motivação das pessoas, sendo necessário que as empresas se empenham a favor de resultados que garantam a plena satisfação das pessoas como também reduzam os custos de operação, minimizando as perdas, diminuindo os custos com serviços externos e otimizando a utilização dos recursos existentes.

## **CONCLUSÃO**

Buscou-se descobrir qual o papel da motivação no ambiente organizacional considerando-se a produtividade nas empresas privadas. Verificou-se que as organizações privadas preocupadas com sua equipe de trabalho investem em programas de motivação, com o objetivo de alcançar maiores índices de produtividade, ou seja, a equipe motivada gera maior produtividade e resultado.

A empresa privada brasileira é aquela que visa atender uma finalidade social específica, qual seja: controlar a produção e distribuição da riqueza do país. Ela que espera ser remunerada pelo seu trabalho e exerce influência sobre os comportamentos e valores das pessoas.

Após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945), as empresas brasileiras são forjadas e, posteriormente, influenciadas pelas empresas estrangeiras que passavam a se estabelecer em território brasileiro. Elas passam a buscar resultados,

estimular competitividade e modernizar seu parque industrial com práticas de planejamento e estratégia para se sobressair no mercado.

As empresas privadas de meados de 2000 vivem tempos de mudanças pautadas por uma nova forma de liderança, legitimada pelas práticas motivacionais. Elas aproveitam seus recursos tecnológicos e financeiros, mas seu diferencial está cada vez mais voltado às pessoas da organização.

Para a empresa é fundamental detectar as capacidades dos membros do grupo, tendo as práticas motivacionais como pressupostos.

A história da motivação do ambiente organizacional delimita dois momentos distintos sobre a maneira que as empresas e as pessoas lidam com tal questão: em um momento remoto a motivação era entendida e praticada apenas a favor do capital. Nas últimas duas décadas a motivação passa a ser valorizada na lógica da cidadania. Tal lógica aponta a motivação como um fator pessoal do trabalhador, uma força que impulsiona a vontade de alcançar um objetivo estando este sentimento ligado a percepção, compreensão e avaliação que o sujeito vivencia no meio em que está inserido.

Analisando a motivação como algo mutável encontra-se um fator crítico para o planejamento organizacional, isto é, a motivação não é estática, ela muda constantemente.

Para a empresa, tal mudança faz-se necessária dado que o ambiente organizacional é dinâmico, apto a mudanças. Para o trabalhador, tal mudança, pode ser ruim, pois, sua vida cotidiana e objetivos pessoais são estáticos, o que pode gerar um desconforto frente aos interesses da empresa.

Desta forma, a busca por profissionais talentosos e aptos para entender que as diferenças supracitadas não deveriam ocorrer, pois, os objetivos da empresa e do trabalhador tenderiam ser o mesmo, o que impõe a prática motivacional.

Analisando o momento vivido pelas organizações e a necessidade de torná-las mais competitivas, nota-se que a motivação de seus colaboradores é essencial para o alcance dos objetivos da empresa. E na contrapartida possibilita também que os trabalhadores alcancem os seus objetivos.

Os colaboradores deverão ser motivados à trabalhar em equipe, com processos integrados, multiplicando seus conhecimentos, unindo responsabilidade, cooperação, coordenação e efetividade organizacional buscando agilidade e eficiência.

Entende-se que a motivação deve ser integrada com a cultura da organização tornando-se um estímulo diário nas relações com as pessoas envolvidas. Neste sentido, deve-se analisar a motivação para o trabalho em diversos níveis: o individual, o grupal, o organizacional e o cultural.

A motivação para o trabalho no nível individual busca contemplar o sujeito trabalhador que se esforça a seu favor, por conseguinte, a favor da empresa. Ele se qualifica, se requalifica e fica o tempo todo em alerta e atento a favor dos objetivos da empresa.

A motivação para o trabalhador no nível grupal objetiva valorizar o sujeito trabalhador e suas qualidades individuais inserido no grupo permitindo que ele se perceba participante do todo e útil.

A motivação para o trabalhador no nível organizacional e cultural faz parte da mesma lógica, sendo que no primeiro nível busca-se através da motivação favorecer o alcance dos objetivos propostos pela empresa e, o segundo atenta-se e permite-se a empresa uma reflexão sobre os seus objetivos macro e suas metas no nível micro.

As empresas privadas que buscam controlar a produção e a distribuição da riqueza do país são influenciadas por um conjunto de fatores internos e externos independente de seu tamanho ou capital.

Buscando otimizar seus resultados, estas empresas vivem tempos de mudanças a favor de uma forma de liderar pautadas pelas práticas motivacionais.

A motivação de seus colaboradores torna-se essencial para o alcance dos objetivos da organização, tal prática tende a ser integrada na cultura da organização que quer alcançar os níveis individual, grupal, organizacional e cultural.

As organizações privadas obtêm melhores resultados quando investem em sua equipe de trabalho com programas de motivação. Elas, cada vez mais se preocupam com sua equipe laboral, pois, investem em programas de motivação, objetivando alcançar maior produtividade. Desta forma, verificou-se que as organizações entenderam que uma equipe motivada gera maior produtividade e lucro.

## REFERÊNCIAS

- ARCHER, E. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C, CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BECKER, B. e.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. The HR scorecard: linking people, strategy and performance. Boston: Harvard Business School, 2001.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. -4 ed. - São Paulo: Atlas, 1997.
- BOOG, G.G. **O desafio da competência**. Best Seller, 2004. BRAZ, V. Motivação e suas particularidades. Disponível em <<http://www.smartrh.com.br/scripts/artigointegra.asp?artigo=4062003>>. Acesso em 16 mar 2015.
- BÚRIGO, C. C. D. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis : Insular, 1997.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento da rotina do dia-a-dia**. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.
- CARNEIRO, Antônio Marcos Muniz. Tendências da Racionalidade Técnica ao Campo da Indeterminação. Análise Discursiva de Textos e Imagens do Contexto da Reestruturação Produtiva Contemporânea. Dissertação de Mestrado da Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro – ECO/UFRJ. Rio de Janeiro, 1998.
- CASTRO, D.M. **Administração na Nova Era**. São Paulo. 1991
- CERQUEIRA, A. ;NETO, B.P. **Gestão da qualidade princípios e métodos**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro**. Makron Books do Brasil Editora Ltda, São Paulo, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. -6 ed. Ver. E atualizada. –Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. São Paulo: Atlas, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. ed. 3. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. (Coords.). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 4a ed. Campinas: Papyrus Editora, 2002.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. São Paulo: Nova Cultura, 2003.

COUTINHO, L; DELFINO, L; COSTA, W. Pessoas: **Principal fonte de vantagem competitiva organizacional**. 2012.

Disponível

em:

[http://www.aedb.br/seget/artigos09/102\\_Pessoas\\_Principal\\_Fonte\\_de\\_vantagem\\_Competitiva.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos09/102_Pessoas_Principal_Fonte_de_vantagem_Competitiva.pdf). Acesso: 06 de março de 2015.

DEJOURS, Cristophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**: São Paulo: Pioneira, 1997.

DRUCKER, P. F. **A Profissão de Administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

DESCHAMPS, Adriana Schmitt. **Qualidade de vida no trabalho**. 1997. 31 f. Resenha Crítica (Especialização em Gestão Estratégica das Organizações e do Desempenho Humano) - Centro de Ciências da Administração, Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis.

FERNANDES, Eda. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme.; JUNIOR, Moacir de Miranda Oliveira. **Gestão Estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo : Atlas, 2001.

GLASSER, W. **Administração de Liderança**. 1ª ed. São Paulo: Best Seller, 1994.

GOLDSMITH, M.; BECKHARD, R. **O líder do futuro**. 8. ed. São Paulo: Futura, 2000.

GONÇALVES, Paulo José. **Apostila Síntese de Motivação**. 2003.

HALL, R. H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2004.

HELLER, Robert. **Como motivar pessoas. Seu guia de estratégias pessoais**. -1 ed. Publifolha, 1999.

ILGEN, D. R.; SHEPPARD, L. **Motivation in work teams**. In: EREZ, M.; KLEINBECK, U.; THIERRY, H. Work motivation in the context of a globalizing economy. London: Lawrence Erlbaum, 2001. p. 169-179.

KANTER, Rosabeth Moss. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. Marketing professional services – forward- thinking strategies for boosting your business, your image, and your profits – Second Edition. Publicado originalmente por Learning Network Direct, Inc. Todos os direitos reservados. Tradução: Eduardo Lasserre. **Marketing de serviços profissionais: estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros.** 2ed. Editora Manole: São Paulo, 2002.

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

LONGENECKER, J.; MOORE, C.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Makron Books, 1997.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa.** São Paulo: Martins Fontes, 1980

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução À Administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança.** Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

MENDES, Ana Magnólia. **“Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours”.** Revista Psicologia ciência e profissão. Nº. 1, 2 e 3, 34-38.1995.

MIRANDA, Roberto Lira. **Qualidade total: rompendo as barreiras entre a teoria e a prática.** 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

MONTANA, P. J. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1999.

OHMAE, Kenichi. **O estrategista em ação.** São Paulo. Ed. Pioneira, 1985;

PEREIRA, Ana Maris. **Introdução à Administração.** 3 ed.. São Paulo. Saraiva. 2004.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva.** Rio de Janeiro. Ed. Campus, 1989.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva. 2001.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 7.ed. SÃO PAULO: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROOSEVELT, Jr. RT. Nota da Harvard Business School: **Como gerenciar o contrato psicológico.** In: Vroom VH. Gestão de pessoas, não de pessoal. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 37-53.

SCHWARTZ, S. H. **Are there universal aspects in the structure and contents of human values?** Journal of Social Issues, 50, 19-45.1994.

SANTOS, J. P. **Uma Contribuição Para a Excelência em Gestão da Qualidade na Indústria Metal Mecânica: Estudo de Múltiplos Casos e Survey.** 219 f tese (Doutorado em engenharia de mecânica) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010.

SILVA, Walmir Rufino da. RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz. **Motivação nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA FILHO, Linderson Pedro da. **O fordismo, o pós-fordismo e a sua influência sobre a determinação de salários no Brasil.** Anais do XII SIMPEP, Bauru, 2006. Disponível em: [http://www.feb.unesp.br/dep/simpep/anais/anais\\_12/copiar.php?arquivo=silvafilho\\_lp\\_o%20fordismo.pdf](http://www.feb.unesp.br/dep/simpep/anais/anais_12/copiar.php?arquivo=silvafilho_lp_o%20fordismo.pdf). Acesso em 06 mar. 2015.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TACHIZAWA, Takeshy e SAICO, Oswaldo. **Organização Flexível.** São Paulo: Atlas, 1997.

ULRICK. D. **Liderança que leva a resultados.** Rev HSM Management 2001; 42(8):152-158.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 1999.