

## Desempenho Profissional: Influências e Importância da Motivação no Mercado de Trabalho

### Professional Performance: Influences and Importance of Motivation in the Labor Market

Michelle da Rosa Lopes<sup>a\*</sup>; Maria Regina Claudino da Silva<sup>b</sup>; André Felipe Queiroz<sup>a</sup>

<sup>a</sup>Centro Universitário Anhanguera de Campo Grande. MS, Brasil.

<sup>b</sup>Universidade Anhanguera Uniderp, Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão de Pessoas. MS, Brasil

\*E-mail: [michelle.rosa@anhanguera.com](mailto:michelle.rosa@anhanguera.com)

---

#### Resumo

Atualmente, o mercado de trabalho exige pessoas competitivas e motivadas, que busquem atingir metas organizacionais. Para tal, é importante que as empresas, além de captarem colaboradores, mantenham seus funcionários treinados e motivados. O treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, para a organização e também aos clientes. Por isso, pessoas que são treinadas aumentam a produtividade e, conseqüentemente, o lucro da organização. Esta pesquisa tem o objetivo de explorar a importância de manter os funcionários treinados e motivados para maior percepção de desempenho de suas tarefas. Este trabalho qualitativo foi efetuado por meio de um levantamento bibliográfico utilizando-se de livros e artigos. Conclui-se que o treinamento capacita o indivíduo a melhorar seu desempenho elevando-o a obter recompensas e ser bem avaliado em seu ambiente de trabalho, além de que os funcionários, ao serem reconhecidos pela execução de suas tarefas e profissionalismo, se sentem motivados, pois muitos não querem somente trabalhar e receber o salário, mas receberem o reconhecimento de seus superiores. No entanto, a recompensa proporciona um sentimento de segurança. O salário define o padrão de vida da pessoa e de seus dependentes. O sistema de remuneração proporciona o poder aquisitivo do qual depende o nível de vida.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoal. Treinamento. Motivação. Desempenho.

#### Abstract

*Currently, the labor market demands competitive people, and the motivated ones that seek the organizational goals. Therefore, it is important that as companies, in addition to recruiting employees, keep their training session and motivate their employees. Training is an effective tool to offer values to people, organization as well as to the customers. Therefore, the people who are trained increase productivity and consequently the organization profit. This research aims to explore the importance of keeping employees trained and motivated to a better perception of performance of their tasks. This qualitative work was carried out through a bibliographical survey of books and articles. It is concluded that the training empowers the individual in his improvement of the performance, and obtains rewards and is well evaluated in his work environment, besides the employee will be recognized by the execution of his tasks and professionalism, and hence he or she feels motivated, since many do not want only work and receive their salary, but they are willing to receive recognition from their superiors. However, a reward provides a sense of security. Wages define the standard of living of the person and his or her dependents. The remuneration system provides the purchasing power on which the standard of living depends.*

**Keywords:** Personnel Management. Rewards. Motivational Factors.

---

#### 1 Introdução

O artigo apresenta um estudo sobre a importância de manter os funcionários treinados e motivados para maior percepção de desempenho de suas tarefas.

O trabalho, na maior parte dos casos, é a parte maior na vida das pessoas. Sendo que elas desejam ser envolvidas, e querem contribuir, querem ser desafiadas e levadas até onde podem ir. Não querem que suas opiniões sejam melhoradas. A parte mais importante da motivação consiste em tentar ligar a tarefa ao indivíduo, de tal maneira que ela abre um autêntico desafio, para que haja um aumento de expectativas (CARNEGIE, 2003). O desenvolvimento e desempenho dizem respeito ao contínuo treinamento ou prática, em um determinado tipo de comportamento, ao longo do tempo, no ambiente de trabalho (SPECTOR, 2002).

É importante, contudo, que o funcionário se sinta

motivado a ter treinamento. Segundo Spector (2002, p.198): “a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, necessidades ou vontades”. A empresa, ao propiciar treinamento ao funcionário, permite com que este tenha melhores condições de desempenho e amplitude de decisão ao exercer uma tarefa. Esse processo amplia os níveis de conscientização e engajamento do indivíduo com a organização. Empregados bem-informados e que confiam nos dados, que lhes são apresentados, mostram maior possibilidade de compatibilizar anseios e expectativas pessoais à realidade da empresa.

Cada vez mais, o mercado de trabalho exige que o indivíduo seja competitivo, e que esteja sempre motivado procurando atingir metas. Portanto, a importância de manter os funcionários treinados e motivados, e a eles serem oferecidos treinamentos como opção da qual gera resultados positivos. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar

valor às pessoas, à organização e aos clientes. Por isso, pessoas treinadas aumentam a produtividade e, conseqüentemente, o lucro da organização.

O treinamento e desenvolvimento pertencem à área de Gestão de Pessoas e estabelecem objetivos comuns, criando uma visão e definindo um propósito, que gere engajamento dos membros do grupo, em direção à formação de um time de alto desempenho. Entretanto, ao contrário do que se parece, é bem complexo buscar o equilíbrio entre competências e deficiências, assegurando que cada um possa contribuir com a consecução desses objetivos e é por isso que é fundamental empregar treinamento para desenvolver habilidades, proporcionando ao treinado, autoestima elevada, de forma que esse funcionário proporcione resultados positivos para a organização.

Portanto, o objetivo desta pesquisa foi levantar as necessidades que a organização apresenta para propor um treinamento dentro das áreas da organização, visando otimização de tarefas e desempenho dos funcionários, além de conhecer a real necessidade desse treinamento e percepção de onde e quando aplicá-lo.

## 2 Desenvolvimento

### 2.1 Metodologia

A pesquisa foi efetuada através de um levantamento bibliográfico. Para tal, foram utilizados livros e artigos sobre o tema. O conteúdo destes materiais foi registrado e sistematizado para análise. Os pontos considerados mais importantes foram resumidos no desenvolvimento deste trabalho.

### 2.2 Discussão

#### 2.2.1 Administração de recursos humanos

A administração tem dois objetivos principais: propiciar eficiência e eficácia às empresas. A eficiência se refere aos meios, métodos, processos, regras e regulamentos sobre como tudo deve ser feito na empresa, a fim de que os recursos sejam adequadamente utilizados. A eficácia se refere aos fins, os objetivos, os resultados a serem alcançados pela empresa (CHIAVENATO, 2004).

A administração de recursos humanos se refere tanto aos aspectos internos da organização, como os aspectos externos ou ambientais. Em geral, sabe-se que são realizadas segundo a situação que a organização se encontra, ou seja, depende do ambiente, e das condições oferecidas pela organização e recursos humanos disponíveis. Neste pensar, Chiavenato (1999, p. 182) argumenta:

São regras estabelecidas para governar funções e assegurar que sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados constituem uma orientação administrativa para impedir que empregados desempenhem funções indesejáveis ou ponha em risco o sucesso de funções específicas.

O setor de Recursos Humanos exerce uma função

importantíssima na estratégia empresarial da empresa, em que a partir dela a formulação da estratégia de recursos humanos expressa as necessidades presentes e futuras da empresa, como as demandas individuais das pessoas, que participam desse negócio.

Sobre recursos humanos, Leme (2012, p. 11) sintetizou em breves palavras que: “é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir, habilitar, capacitar pessoas a desempenharem suas funções, atende-as em suas necessidades”.

Os objetivos da área de recursos humanos (ARH) derivam dos objetivos da organização inteira. Toda organização tem como um dos seus principais objetivos a criação e a distribuição de algum produto (como um bem de produção ou de consumo) ou de algum serviço (como uma atividade especializada).

Os Recursos Humanos, para Robbins (2007), consistem no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite com que com esta colabore em alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

Nesse contexto, Bom Sucesso (2002) menciona, corroborando com Chiavenato (2001), que ao lado dos objetivos organizacionais, a administração deve considerar os objetivos pessoais dos participantes.

#### 2.2.2 Motivação

A motivação é, geralmente, descrita como um estado interior, que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. Vista por uma perspectiva, a motivação tem a ver com a direção, a intensidade e a persistência de um comportamento ao longo do tempo. A direção se refere à escolha de *comportlitti uincos* dentro de uma série de comportamentos possíveis, por exemplo, decidir ir ao trabalho em um determinado dia, em vez de ligar para a empresa dizendo estar doente e fazer alguma outra coisa, como assistir televisão, fazer compras ou visitar um amigo. “A intensidade se refere ao esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa” (SPECTOR, 2002, p. 198).

A motivação autêntica, porém, nunca tem origem apenas em estímulos financeiros ou, por falar nisso, em medo de demissão. Pessoas que trabalham apenas pelo contracheque, e não porque gostam do que fazem ou porque se sentem inspiradas a trabalhar bem - essas pessoas só trabalharão o necessário para justificar o salário. O medo é um motivador igualmente medíocre. Empresas administradas nessa base acabam tendo uma força de trabalho ressentida, coçando-se para passar o chefe para trás (CARNEGIE, 2003).

Segundo Spector (2002, p. 198): “a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, necessidades ou vontades”.

A motivação é complicada nas relações humanas, exige dedicação nos ambientes empresariais, seja em qual segmento for, sendo necessário acentuar o diálogo entre os componentes de equipes e estes com chefias e lideranças para que tenham entendimento e os integrantes se sintam motivados e incluídos (BOM SUCESSO, 2002).

As teorias de motivação no trabalho, normalmente, se preocupam mais com as razões do que com as habilidades, que levam certos indivíduos a realizar suas tarefas melhor do que outros. Dependendo da situação, essas teorias podem prever as escolhas de comportamento para a tarefa, o esforço ou a persistência dessas pessoas (PONTES, 2008).

Tanto a teoria da hierarquia das necessidades, quanto a teoria da existência, relacionamento e crescimento (ERC) classificam as necessidades dos seres humanos, em um pequeno número de categorias. Ambas acreditam que o comportamento das pessoas está direcionado para a satisfação de suas necessidades. A teoria dos dois fatores afirma que vários aspectos relativos ao trabalho se referem a uma de duas categorias da necessidade. A primeira diz respeito à natureza do trabalho em si, e a segunda se refere a recompensas, como o pagamento (SPECTOR, 2002).

A teoria do reforço vê o comportamento como resultado de recompensas ou reforços. Ao contrário das teorias da necessidade, esta teoria descreve a motivação como o resultado de influências ambientais, em vez de motivos gerados internamente. A teoria da expectativa, assim como a teoria do reforço, procura relacionar recompensas ambientais ao comportamento, mas ao contrário da última, esta teoria se preocupa com os processos cognitivos humanos, que explicam porque as recompensas podem levar a determinados comportamentos (HITT; MILLER; COLLELA, 2007).

A teoria de autoeficácia se preocupa em estudar como a crença das pessoas em suas próprias habilidades pode afetar o seu comportamento. De acordo com essa teoria, a motivação para essa tarefa está relacionada ao fato de a pessoa acreditar ou não que é capaz de concluir a tarefa com sucesso (SPECTOR, 2002).

Montana e Charnov (2010) descreveram que a teoria da equidade difere das demais por se concentrar nos valores pessoais, em vez de as necessidades, as crenças e os reforços. Essa teoria presume que as pessoas valorizam, universalmente, a justiça em suas relações sociais no trabalho. Presume-se que os funcionários sejam motivados a corrigir as situações em que existam injustiça ou desigualdade.

Maximiano (2010) indica que a teoria da fixação de metas explica como os objetivos e as intenções pessoais podem lembrar um determinado comportamento. Assim como outras teorias, entende-se que a motivação começa no próprio indivíduo, mas também demonstra como as influências ambientais podem moldar motivação e o comportamento. Mesmo que estas várias teorias vejam a motivação, a partir de perspectivas diferentes, estas perspectivas, necessariamente, levam a previsões diferentes sobre o comportamento. Partes

dessas teorias devem ser complementares e tem havido um grande esforço para integrar características de algumas delas.

Ao observar as pessoas trabalhando se tornam evidentes os diferentes estilos e hábitos de trabalho. Algumas sempre colocam em dia os seus afazeres e ficam além do horário no trabalho até completarem suas tarefas. Outras são menos pontuais e tendem a realizar seus afazeres sem grande dedicação.

O desempenho de cada pessoa está fortemente relacionado com suas aptidões e habilidades. Porém, o bom desempenho requer muito mais do que simplesmente aptidões e habilidades. Requer também motivação para trabalhar. O bom desempenho depende de quão motivado está o empregado. Em termos de comportamento, a motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo (PONTES, 2008).

A motivação é um dos inúmeros fatores, que contribuem para o bom desempenho no trabalho. A razão pela qual se focaliza tão insistentemente na motivação é que esta é mais facilmente influenciável do que as demais características das pessoas, como traços de personalidade, aptidões, habilidades entre outras (SPECTOR, 2002).

As diferenças individuais entre as pessoas dificultam, enormemente, a definição de parâmetros universais que as empresas possam utilizar para motivar as pessoas em igualdade de condições. O que é bom para uma pessoa pode não o ser, necessariamente, para outra. O que interessa a uma pessoa, em determinada época, pode não a interessar depois de algum tempo. Há sempre um componente subjetivo na motivação, que provoca uma enorme complicação. O gerente tem um papel fundamental na motivação das pessoas. Aliás, a motivação é uma das principais responsabilidades gerenciais (CARBONE, 2005).

A motivação se refere às forças que energizam, dirigem e sustentem os esforços de uma pessoa. O indivíduo passa pela seleção, sofre a ação do treinamento, mas falta ainda uma das fases mais importantes: a fase de ação do comportamento individualizado.

Segundo Chiavenato (1999): “a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer objetivos individuais”. A motivação depende da direção (objetivos), força e intensidade do comportamento (esforço) e duração e persistência.

Uma necessidade significa uma carência interna da pessoa e que cria um estado de tensão no organismo. Daí o ciclo motivacional. As teorias de conteúdo da motivação procuram dar uma visão geral das necessidades. Dentre estas, a teoria da hierarquia das necessidades aponta para necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização (OZAKI, 2011).

A qualidade que o leva a empreender a ação para executar a tarefa está diretamente ligada aos problemas da motivação humana na empresa. Uma pessoa altamente motivada

trabalhará com afinco para atingir metas de desempenho. Com habilidade e entendimento adequados de sua função, essa pessoa será altamente produtiva (CHIAVENATO, 1999).

É preciso diferenciar necessidade, incentivo e motivação. As necessidades são os desejos sentidos pelo indivíduo. São chamadas também de exigências ou imperativos. Os incentivos são os objetos ou os comportamentos, que satisfazem as necessidades. Um colaborador poderá estar dotado, generosamente, de todas as qualidades necessárias ao desempenho do cargo, ter as ferramentas necessárias, ter um bom ambiente de trabalho, mas isto não garantirá, de antemão, que ele executará a contento sua tarefa (CARBONE, 2005).

Administradores eficientes facilitam o desempenho, fornecendo as coisas de que as pessoas precisam para desempenhar sua função. Pode oferecer a seu pessoal treinamento adequado, ferramentas e equipamentos necessários, orçamento apropriado, pessoal de apoio, autoridade e informação suficientes para que o pessoal faça um bom trabalho. Sem esses elementos, até mesmo as pessoas altamente motivadas não vão ter um bom desempenho. Assim, ao perceberem que a situação inibe, em vez de auxiliar seu desempenho, perdem a motivação.

A motivação existe dentro das pessoas e se dinamiza através das necessidades humanas. Todas as pessoas têm as necessidades próprias, que podem ser chamadas de desejos, aspirações, objetivos individuais ou motivos. As necessidades humanas ou motivos são forças internas que impulsionam e influenciam cada pessoa determinando seus pensamentos e direcionando o seu comportamento frente às diversas situações da vida. As necessidades ou motivos constituem as fontes internas de motivação da pessoa. Cada pessoa possui seus próprios e específicos motivos ou necessidades.

Daí resulta que os motivos ou necessidades são pessoais e individuais, pois são determinados pelos fatores que formam a personalidade, pelos traços biológicos e psicológicos e pelas características adquiridas através da experiência pessoal e aprendizagem de cada pessoa. Ademais, cada pessoa pode sentir e perceber seus motivos e necessidades de maneira diferente, em diferentes épocas ou situações (MAXIMIANO, 2010).

Chiavenato (2004) considera que apesar das diferenças individuais quanto aos motivos ou necessidades, que regem o comportamento das pessoas, certas necessidades são, basicamente, semelhantes quanto à maneira pela qual fazem as pessoas organizarem seu comportamento para obter satisfação.

Sob este ponto de vista, muitas teorias procuram identificar as necessidades, que são comuns a todas as pessoas.

Ressaltou Maximiano (2010) que a utilidade dessas teorias reside no fato de que o gerente, por ter pleno conhecimento dessas necessidades, pode tentar motivar sua equipe a agir e a se comportar de acordo com os objetivos da empresa e, simultaneamente, alcançar satisfação delas através do contexto organizacional. Ambos, empresa e indivíduo poderiam se

beneficiar reciprocamente.

As chamadas teorias das necessidades partem do princípio de que os motivos do comportamento residem dentro do próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva das forças que existem dentro dele.. Algumas dessas necessidades são conscientes, enquanto outras não. A teoria motivacional mais conhecida é a de Maslow e se baseia na chamada hierarquia das necessidades humanas.

Para Maslow, as necessidades humanas estão arranjadas em uma pirâmide de importância e de influência do comportamento humano. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas.

Mussak (2010) descreveu, também, a respeito das necessidades humanas, conforme a pirâmide descrita por Maslow, destacando as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, estima, autorrealização, sendo essas necessidades especificadas a seguir.

Necessidades fisiológicas: constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, como as necessidades de alimentação (fome e sede), de sono e de repouso (cansaço), abrigo (frio ou calor), ou desejo sexual (reprodução da espécie). As necessidades fisiológicas são também denominadas biológicas ou básicas e exigem satisfação cíclica e incessante para garantir a sobrevivência do indivíduo.

Necessidades de segurança: constitui o segundo nível das necessidades humanas. Levam a pessoa a se proteger de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato: a busca de proteção contra a ameaça ou a privação, a fuga ao perigo, o desejo de estabilidade, a busca de um mundo ordenado e previsível são manifestações típicas destas necessidades. Surgem no comportamento humano, quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Como aquelas, também estão intimamente relacionadas com a sobrevivência da pessoa.

Necessidades sociais: são as necessidades relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas. São as necessidades de associação, de participação, de aceitação por parte dos colegas, de troca de amizade, de afeto e amor. Surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológica e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas.

Necessidades de estima: são as necessidades relacionadas com a maneira pela qual a pessoa se vê e se avalia, isto é, com a auto-avaliação e autoestima. Envolvem a auto-apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de reconhecimento, de status, de prestígio e de consideração.

Necessidades de autorrealização: são as necessidades humanas mais elevadas e que se encontram no topo da hierarquia. São as necessidades que levam cada pessoa a realizar o seu próprio potencial e de se desenvolver, continuamente, ao longo da vida. Essa tendência se expressa através do impulso da pessoa em se tornar mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser. As necessidades de autorrealização

estão relacionadas com a plena realização daquilo que cada pessoa tem de potencial e de virtual, da utilização plena dos talentos individuais.

Em decorrência da avaliação do desempenho e dos resultados se tem a administração das recompensas. As empresas se esforçam em desenvolver sistemas de remuneração no sentido de recompensar adequadamente o seu pessoal. O salário constitui a base do contrato de trabalho formalizado entre a empresa e cada empregado. A esse salário se agregam os serviços sociais e benefícios que a empresa proporciona ao seu pessoal. O salário e mais esses serviços e benefícios constituem a remuneração. Se o empregado não recebesse esses serviços e benefícios sociais, certamente, deveria desembolsar do que ganha para poder usufruí-los, pagando, provavelmente, um valor maior no mercado.

Do ponto de vista da empresa, o sistema de remuneração, segundo apontou Chiavenato (2004), serve a um certo número de funções, a saber;

a) atrair e manter pessoas altamente qualificadas. As pessoas tendem a procurar empresas onde as recompensas são mais elevadas. Além de atrair pessoal competente, o sistema de remuneração serve também para retê-lo na empresa, em longo prazo.

b) recompensar os serviços prestados como um meio de reconhecer o desempenho passado. O sistema de remuneração serve para recompensar o desempenho desejado e reforçá-lo devidamente. Bom desempenho, experiência profissional, lealdade, novas responsabilidades e outros comportamentos devem ser recompensados por meio de um efetivo plano de remuneração.

c) motivar desempenho futuro. As recompensas podem ser usadas como objetivos ou metas para as pessoas.

d) assegurar equidade do ponto de vista interno e externo. A equidade interna requer que a remuneração seja relacionada com o valor relativo dos demais cargos da empresa para que responsabilidades similares tenham uma remuneração similar. A equidade externa requer que a remuneração seja similar ao mesmo nível das demais empresas do mercado.

e) atendimento das normas legais. O sistema de remuneração está sujeito a restrições e limitações de ordem legal e sindical, que devem ser obedecidas. Além da legislação trabalhista, que impõe uma série de demandas, o sistema de remuneração deve também suportar as cláusulas econômicas e sociais dos acordos coletivos de trabalho.

Assim, para a empresa, o sistema de remuneração constitui um enorme investimento, enquanto para as pessoas constitui uma importante e decisiva recompensa. As recompensas proporcionadas pela organização enfatizam, principalmente, a excelência do desempenho das pessoas no sentido de reforçá-la e mantê-la. A maioria das empresas adota os seguintes tipos de recompensas:

a) recompensa diretamente vinculada ao critério dos objetivos de realização empresarial - como lucro ou prejuízo.

São limitadas a poucas pessoas, geralmente, situadas nos níveis decisórios e apresentam um valor motivacional muito grande.

b) recompensas decorrentes do tempo de serviço ou de dedicação da pessoa à empresa e que são concedidas, automaticamente, em certos intervalos de tempo, desde que a pessoa não tenha um desempenho insatisfatório. São incentivos relativamente pequenos, mas cumulativos, como o adicional por tempo de serviço, os quinquênios etc., para compensar o aumento da competência da pessoa e conseqüente melhoria de sua contribuição à empresa.

c) recompensas pelo desempenho claramente excepcional. São recompensas derivadas da avaliação do desempenho satisfatório e que visam uma pequena proporção de pessoas em uma determinada faixa salarial. São melhorias salariais com autêntico valor motivacional.

d) recompensas decorrentes de resultados grupais, departamentais ou divisionais, objetivamente qualificáveis. São recompensas compartilhadas dentro do grupo e com igual porcentagem com relação à base salarial de cada pessoa.

Esses quatro tipos de recompensas se constituem retribuições pelo alcance de determinados objetivos organizacionais. O importante é que o sistema de recompensas proporcione realimentação do comportamento desejado. É o que Skinner denomina reforço positivo, o comportamento é determinado pelas suas conseqüências. Assim, o reforço positivo se fundamenta em dois princípios básicos:

a) as pessoas procuram desempenhar suas tarefas da maneira pela qual obtenham maiores recompensas.

b) as recompensas recebidas atuam no sentido de reforçar, cada vez mais, a melhoria do desempenho.

Na realidade, se está falando do modelo de expectância tratado no capítulo dedicado à motivação humana. Aqui, o modelo é aplicado ao tema do dinheiro na forma de recompensa.

Desde que as pessoas acreditem que a melhoria no desempenho conduza a melhoria na remuneração, o salário (dinheiro) poderá funcionar como excelente motivador do desempenho. É uma questão de relacionar causa e efeito, estímulo e resposta, que o gerente não deve perder de vista.

O dinheiro sempre foi bastante criticado como fator motivador, desde os tempos de Taylor, quando os incentivos salariais e prêmios de produção foram abusivamente utilizados no sentido de incrementar a produtividade, juntamente com a adoção da racionalização do trabalho e da superespecialização do operário. Desde então, o dinheiro tem figurado como um verdadeiro vilão, que compra a dedicação do operário. Parece ser um profundo complexo de culpa dos antigos teóricos da administração. Na realidade, o dinheiro é um resultado intermediário com elevada instrumentalidade e expectância para alcance de resultados finais desejados.

Todavia, o dinheiro representa uma recompensa extrínseca: a empresa relaciona o comportamento que é percebido como

um meio, que conduz as recompensas esperadas. Para que os sistemas de recompensas funcionem como motivadores do comportamento, as recompensas precisam possuir algumas características. As quatro características básicas que as recompensas precisam incorporar são as seguintes:

**Importância:** a recompensa precisa ser importante e relevante para cada pessoa ou seja, a recompensa precisa ser valorizada pelas pessoas envolvidas pelo sistema. Certas recompensas são importantes para algumas pessoas e não o são para outras.

Daí a necessidade de individualizar as recompensas, de maneira que cada pessoa receba o que realmente deseja ganhar. Isso pode ser conseguido permitindo com que as pessoas escolham o que querem ganhar. Algumas empresas deixam a critério de cada empregado, que termina a sua cota de produção diária antes do final do expediente, a escolha entre ir embora para casa ou receber hora extra. Outras empresas oferecem um menu de remuneração para que o executivo escolha o que pretende ou precisa receber da empresa.

**Flexibilidade:** para poder ajustar as recompensas aos indivíduos, e estas devem ser flexíveis quanto à quantidade proporcionada e às pessoas que as recebem. Se as recompensas forem rígidas se torna difícil variá-las de acordo com o desempenho das pessoas, prejudicando a equidade e a motivação.

**Frequência:** a frequência ou repetitividade da recompensa está ligada com sua flexibilidade. Para proporcionar motivação e satisfação, a recompensa precisa ser concedida frequentemente. As melhores recompensas são aquelas que podem ser dadas com frequência sem perderem a sua importância.

Para construir um sistema de remuneração, o gerente precisa definir previamente. Dificilmente as recompensas extrínsecas atendem a todas essas quatro características. A recompensa que parece ter o maior potencial é o pagamento. Durante muito tempo, os especialistas desenhavam sistemas de remuneração dentro de uma abordagem meramente preventiva e higiênica para evitar que as diretrizes sobre salários não desmotivassem as pessoas. Essa tendência sofreu uma inversão. Atualmente, a remuneração é considerada um dos mais importantes impulsionadores da atividade gerencial.

Para construir um sistema de remuneração, o gerente líder, segundo Chiavenato (2004), precisa definir previamente:

a) um plano básico de remuneração, a partir de: quais os princípios de remuneração que se pretende na empresa, quais os aspectos motivacionais que se deseja promover e quais as distorções aceitáveis e quais as distorções, que não são toleráveis no plano. As exceções sempre existem, em pelo menos, 5 a 10% dos casos.

b) quais as necessidades e as expectativas das pessoas, que devem ser satisfeitas através do plano. Diagnosticar necessidades reais das pessoas é um bom caminho para a definição de uma boa política para a organização.

c) qual a racionalidade do plano. Se a remuneração é

um custo, esta deve ser tratada dentro de uma racionalidade de uso correio. Se esta é um investimento que pode trazer retornos à organização, a racionalidade passa a ser diferente.

d) o que e o como. O que se paga deve ser compatível com o valor do cargo na estrutura interna e no mercado e com o desempenho da pessoa. O como se paga deve envolver uma composição entre salário, gratificações e benefícios sociais.

e) qual o relacionamento entre desempenho e recompensa. Se o gerente pretende motivar desempenho com recompensas, é necessário que: as recompensas sejam importantes para as pessoas; a quantidade oferecida possa variar de acordo com o desempenho.

O desempenho deve poder ser medido de forma válida e aceitável: as recompensas sejam dadas de maneira visível; a confiança no sistema seja alta; e o gerente esteja disposto a explicar e apoiar o sistema junto aos seus subordinados (CHIAVENATO, 2004).

Treinamento é a chave. Treinar para conhecer plenamente o potencial dos colaboradores pode ser um bom caminho a ser trilhado. Treinar é, acima de tudo, valorizar o funcionário e prepará-lo para, também, valorizar o cliente. Entretanto, vários programas de treinamento de atendimento ao cliente ensinam apenas como ser simpático, sorrir e cumprimentar pessoas. Não é que tratar o cliente com respeito e, agradavelmente, esteja errado. É, inclusive, muito importante.

Gonzaga (2008, p.2) apresenta sua contribuição sobre o treinamento de funcionários, quando se refere que:

O treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades sempre deve ser introduzida ou incentivada. A base principal para os programas de melhoria é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho. E o treinamento funciona como principal catalisador dessa mudança.

Segundo as palavras de Gonzaga (2008), sabe-se que os objetivos do treinamento são: capacitação, aperfeiçoamento, desenvolvimento e formação, e por meio dos quais as empresas irão alcançar uma mão de obra eficiente e produtiva e, também, a permanência por mais tempo dos funcionários nas empresas.

O treinamento é visto como um meio para suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimentos, de habilidades e de atitudes para que estes desempenhem as tarefas necessárias para alcançar os objetivos na organização.

Os programas de treinamento priorizam, cada vez mais, as necessidades dos indivíduos, suas motivações e dificuldades de aprendizagem.

As necessidades de treinamento são verificadas através da análise organizacional, que identificam as eficiências e as eficácias da empresa, determinando quais serão os treinamentos aplicados para a melhoria da organização; análise das tarefas que identificam as missões, as obrigações e as tarefas designadas a cada funcionário, verificando se o

desempenho é eficaz e, por meio da análise dos Recursos Humanos identificam com todos os funcionários o nível de conhecimento, habilidade e atitudes que cada um tem para o serviço que é realizado (PONTES, 2008).

Conhecer os clientes é fundamental e através de atitudes simples, no início dos contatos, se pode descobrir o que eles desejam. Isso não é difícil de fazer. No entanto, para que as pessoas façam essa sondagem de maneira sutil e agradável, é preciso treiná-las. Lembre-se, atender bem passa pela realização das necessidades das pessoas (PONTES, 2008).

Pode-se saber que os objetivos do treinamento são: capacitação, aperfeiçoamento, desenvolvimento e formação, e que por meio desses itens as empresas irão alcançar uma mão de obra eficiente e produtiva e, também, a permanência por mais tempo dos funcionários nas empresas. O treinamento é visto como um meio para suprir as carências dos indivíduos em termos de conhecimentos, de habilidades e de atitudes para que estes desempenhem as tarefas necessárias para alcançar os objetivos na organização (MINTZBERG, 2008).

Os programas de treinamento priorizam, cada vez mais, as necessidades dos indivíduos, suas motivações e dificuldades de aprendizagem.

Importante se faz lembrar que o conhecimento do desempenho humano nas organizações envolve, em termos práticos, atividades específicas de avaliação de desempenho. (MAXIMILIANO, 2010).

O desempenho pode ser inerente aos Recursos Humanos, o qual consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite com que com colabora para alcançar os objetivos individuais relacionados, direta ou indiretamente, com o trabalho.

Araújo e Amadeu Garcia (2007) citaram o desempenho sendo uma ferramenta de Gestão, a avaliação de desempenho visa contribuir como suporte aos líderes de uma organização, para conhecer os aspectos relevantes do “capital humano”, além de poder ajudar a tomar as devidas decisões, que poderão sofrer impactos de forma relevante nos resultados pretendidos.

Pontes (2008) considera que a empresa classifica os funcionários, que não alcançam os padrões estabelecidos para determinado objetivo estratégico, como descartáveis. Este autor pontua afirmando que: “avaliação de desempenho, portanto, visa, além de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, acompanhar o processo de trabalho e fornecer “feedback” constante”. Segundo este autor, a ferramenta Avaliação de Desempenho tem por finalidade elencar alguns pontos, tais como: identificar os colaboradores que necessitam de aperfeiçoamento; descobrir o surgimento de novos talentos; facilitar o autodesenvolvimento dos colaboradores; avaliar programas de treinamento; validar processo de recrutamento e seleção; tomar decisões relacionadas às demissões e transferências; melhorar as

relações entre superiores e subordinados e incentivar o feedback.

Administradores eficientes facilitam o desempenho, fornecendo as coisas de que as pessoas precisam para desempenhar sua função. Este gestor pode oferecer a seu pessoal treinamento adequado, ferramentas e equipamentos necessários, orçamento apropriado, pessoal de apoio, autoridade e informação suficientes para que o pessoal faça um bom trabalho (ARAÚJO, AMADEU GARCIA, 2007).

Sem esses elementos, até mesmo as pessoas altamente motivadas não vão ter um bom desempenho. Assim, ao perceberem que a situação as inibe, em vez de auxiliar no desempenho, as pessoas perdem a motivação.

A avaliação de desempenho é uma responsabilidade gerencial que procura monitorar o trabalho de equipe e de cada membro e os resultados alcançados para compará-los com resultados esperados. Esta forma de avaliação se preocupa com eficiência e eficácia e com a qualidade e a produtividade (HITT; MILLER; COLLELLA, 2007).

Corroborando com os autores acima citados, Chiavenato (2010, p.245) menciona que: “a avaliação por desempenho também serve para mostrar ao colaborador o que as pessoas pensam a respeito do seu trabalho e da sua contribuição à organização e ao cliente”. É importante ressaltar que a empresa também deverá utilizar esta avaliação para oferecer feedbacks mais precisos a seus colaboradores.

O acompanhamento aos gerentes é de extrema importância para que consigam fazer uma avaliação fiel, imparcial e sem injustiças. Por isso, não se esquecer de preparar bem os colaboradores, que ocupam esse cargo, para que a avaliação por desempenho tenha sucesso. Para a empresa poder medir o quanto será importante investir em treinamento de pessoal e nas políticas de motivação citadas acima, a avaliação por desempenho se faz imprescindível, visto que a Diretoria de Gestão de Pessoas consegue medir a situação geral e as necessidades da empresa (ARAÚJO; AMADEU GARCIA, 2007).

Para que uma organização efetive a avaliação de desempenho como estratégia de desenvolvimento de pessoal, é necessário que seja feito, preliminarmente, o diagnóstico situacional da organização, ou seja, devem ser conhecidas a filosofia da organização, a dinâmica organizacional e as características dos recursos humanos.

Somente após esse diagnóstico é que se torna possível o planejamento de um programa de avaliação de pessoal.

### **2.3 Percepção dos fatores motivacionais no ambiente de trabalho**

A valorização do ser humano é o principal fator para alcançar motivação, mas preocupação com sentimentos e emoções e com a qualidade de vida são fatores que fazem diferença. O trabalho é a forma como o homem interage com e transforma o meio ambiente e se sente motivado para atuar.

O reconhecimento e a valorização dos subordinados

promovem o desempenho responsável e a autodisciplina. Além disso, são criadas melhores condições (ambiente) para o desenvolvimento de atitudes de respeito e de confiança no sentido liderado e líder. Por outro lado, não exclui o princípio de autoridade de que está investido o chefe e, que por este deverá ser exercido em toda sua plenitude, inclusive, com a energia necessária e suficiente para cada situação considerada.

Estudos e pesquisas sobre os motivos que ligam o homem ao trabalho mostram inúmeros objetos de troca entre o homem e a organização. São infinitas as combinações entre expectativas individuais e necessidades organizacionais. É simplista e imprópria a tentativa de explicar o vínculo do homem à empresa, a partir de uma única variável. Mesmo que o salário seja o objeto de troca inerente na relação indivíduo – empresa, são múltiplas as variáveis envolvidas nessa complexa relação, contudo sobressaem as relações de valorização do funcionário. O funcionário deve se sentir valorizado, necessário para ser produtivo (BOM SUCESSO, p. 15).

Bom sucesso (2002, p. 59) identifica razões pontuais, que geram satisfação ao funcionário: estabelecimento de hierarquização; definição das principais atribuições e responsabilidades de cada cargo; estabelecimento de equilíbrio interno dos salários; propiciar condições de valorização pessoal; estímulo profissional; reconhecimento e qualificação profissional em atrair e manter talentos necessários ao desempenho competitivo da empresa.

A motivação pode ser percebida no cotidiano da empresa (ambiente de trabalho), em que líderes vitoriosos envolvem hoje os empregados em todo o processo de trabalho: projeto, fabricação, controle de estoque, marketing. Líderes criam equipes. Não dão ordens de cima. Líderes compreendem que os empregados que fazem concretamente o trabalho podem realmente tomar decisões. Seguramente, empregados comprometidos no processo decisório efetivo respondem melhor do que os que não têm esse treinamento.

Através de um gerenciamento de liderança permite um elevado nível de criatividade devido ao estímulo da participação dos subordinados nas atividades relacionadas à missão, pois o ambiente é propício à inovação. Conduz ao avanço e ao aperfeiçoamento do grupo. “Não basta para os trabalhadores estarem bem remunerados, além de todas as recompensas oferecidas, devem estar bem liderados” (PONTES, 2008, p. 156).

O grande líder acredita, sinceramente, na equipe e compartilha essa crença com todos os seus membros. O líder forte tem que se envolver e permanecer envolvido. É muito eficaz deixar que o líder seja visto como ser humano, como igual, tratar sua equipe com valor não deixe que se transpareça que são apenas empregados comuns. A empresa moderna não pode ser uma organização composta de chefes e subordinados, a empresa tem que ser organizada como uma equipe. As empresas estão se reestruturando, é preciso estar sempre aberto a novas ideias (CARNEGIE, 2003).

Percebe-se que a liderança é um fator essencial para favorecer o clima organizacional, ela transforma a empresa em um clima agradável, favorecendo as necessidades dos liderados, assim o clima organizacional é um fator percebido por todos os membros da organização que influencia o comportamento dos mesmos. É ainda a liderança, um processo chave em todas as organizações. O administrador deveria ser um líder para lidar com as pessoas que trabalham com ele. A liderança é uma forma de influência. A influência é uma transação interpessoal em que uma pessoa age para modificar ou provocar o comportamento de outra pessoa, de maneira intencional.

Líderes devem ter visão e conduzem pessoas e organizações em direções que sozinhas não seguiriam. São estrategistas e são detalhistas, atenciosos para as pequenas realidades fundamentais, que podem realizar ou destruir o maior dos planos. Por isso, estão atentos e percebem onde e como podem ajudar seus colaboradores (PONTES, 2008).

Estudos sobre a motivação do homem em relação ao trabalho mostram que as expectativas, necessidades e interesses são de categorias diversas, e variam no tempo, em função da realidade interna e externa. Surgem novos motivos, fatores antes tidos como motivadores passam a não mais estimular o indivíduo. As variáveis motivacionais interagem entre si e se configuram em redes complexas. Qualquer análise que limite o campo de observação do relacionamento do homem com o trabalho pode se tornar simplista e irreal.

As teorias afirmam que os benefícios não são fatores que promovem a motivação. Bom Sucesso (2002) citou que, na linguagem de Herzberg, planos de saúde, programas de preparação para aposentadorias, clubes para empregados, cesta básica, uniforme são da categoria dos fatores de higiene, ou seja, sua presença não tem força motivadora, embora sua ausência desmotive, gere reclamações. Percebendo que, antes de tudo, o profissional quer ser reconhecido e valorizado.

Ainda segundo Bom Sucesso (2002), as pessoas não têm o hábito de apurar, ao final de um período, quanto, em termos salariais, lazer coletivo, patrocinado por muitas empresas com a criação de clubes e associações de empregados, nem sempre atinge os objetivos. O que um funcionário menos quer, muitas vezes, é se encontrar com o colega no fim de semana, continuar a falar do trabalho, retomar a discussão de problemas tensos, nos momentos de lazer e descanso. Esses exemplos ressaltam a complexidade das variáveis, que afetam a satisfação pessoal com a empresa e mostram a maturidade e o profissionalismo.

As empresas devem levantar as necessidades que a organização apresenta para propor um treinamento dentro de seus departamentos visando otimização de tarefas e desempenho dos funcionários. O treinamento capacita o indivíduo a melhorar seu desempenho elevando-o a obter recompensas e ser bem avaliado no ambiente de trabalho.

O sistema de remuneração proporciona o poder aquisitivo do qual depende o nível de vida de cada indivíduo, e produz forte impacto psicológico sobre as pessoas e suas famílias.

As empresas precisam investir em projetos de treinamento, e em demais ferramentas empresariais para melhorias de resultados, que proporcionam motivação e desperta nos funcionários o esforço para o bom desempenho de suas tarefas.

A desmotivação geral dos funcionários ocorre quando a satisfação individual dos colaboradores está baixa. Fatores monetários interferem na motivação, pois geram segurança para as famílias. Porém, a literatura evidencia que o dinheiro não é o único fator utilizado para motivar pessoas, o reconhecimento dos superiores possui papel fundamental na valorização percebida pelos funcionários.

### 3 Conclusão

O treinamento capacita o indivíduo a melhorar seu desempenho elevando-o a obter recompensas e ser bem avaliado no ambiente de trabalho.

O fator ocasionador de desmotivação, no ambiente do trabalho, está relacionado aos níveis de satisfação pelos funcionários. Ao se pesquisar quais os motivos, a literatura evidencia que estes geram descontentamento, por parte dos colaboradores e que os leva a se desmotivarem ou terem pouco rendimento em suas tarefas diárias e se percebe que os incentivos relacionados ao salário nem sempre se apresentam como o principal motivo. Os motivos podem estar também na valorização dada pelos padrões aos funcionários. Os funcionários, ao serem reconhecidos pela execução de suas tarefas e profissionalismo, se sentem motivados, pois muitos não querem somente trabalhar e receber o salário, mas deseja o reconhecimento de seus superiores.

No entanto, verificou-se também que o sistema de remuneração atende a várias funções, a saber, a recompensa proporciona um sentimento de segurança. O salário define o padrão de vida da pessoa e de seus dependentes. O sistema de remuneração proporciona o poder aquisitivo, do qual depende o nível de vida de cada pessoa e produz forte impacto psicológico sobre a pessoa e sua família.

### Referências

ALMEIDA, L. *O trabalhador no mundo contemporâneo*. São Paulo: Agora, 2004.

ARAÚJO, L.C.G.; AMADEU GARCIA, A.A. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2010.

BOM SUCESSO, E. *Relações interpessoais e qualidade de vida no ambiente de trabalho*. Rio de Janeiro: Quallitymark, 2002.

CARNEGIE, D. *O líder em você. Como fazer amigos. Influenciar pessoas e ter sucesso em um mundo em mutação*. São Paulo: Record, 2003.

CHIAVENATTO, I. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHIAVENATTO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CARBONE, P.P. *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CARVALHO, P.C. *Recursos Humanos*. Campinas: Editora Alínea, 2000.

HITT, A.; MILLER, C.; COLLELLA, A. *Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica*. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

LEME, R. *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MAXIMIANO, A.C.A. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMILIANO AMARU, A.C. *Introdução a administração: liderança*. São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 2003.

MONTANA, P.J.; CHARNOV, B.H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 2010.

OZAKI, Y. *Gestão do conhecimento*. Valinhos: Anhanguera Educacional, 2011.

PONTES, B.R. *Planejamento recrutamento e seleção de pessoal*. São Paulo: LTr, 2008.

ROBBINS, S.P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

SPECTOR, P.E. *Psicologia nas organizações*. São Paulo: Saraiva, 2002.