

## **MOTIVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PARA GESTÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO BIBLIOGRÁFICO**

Tatiana Arruda de Castro Oliveira<sup>1</sup>  
Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara<sup>2</sup>

### **RESUMO**

O referido artigo discorre sobre a motivação no ambiente de trabalho trazendo em seu contexto estratégias motivacionais e sua importância como ferramenta de gestão nas organizações, citando os fatores motivacionais e sua relação com a produtividade. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica de diversos autores do campo da administração científica, onde serão discutidos aspectos relevantes sobre o fator motivação e sua analogia com as teorias aqui apresentadas, esclarecendo a satisfação dessas necessidades pessoais de autorrealização do indivíduo e quando serão empregadas estrategicamente no ambiente organizacional como vantagem competitiva no mercado de trabalho. Com isso, conclui-se a importância do uso da motivação por parte dos gestores nas empresas, como um novo estilo de gerir pessoas, bem como, o conhecimento da utilização de programas motivacionais para manter o comprometimento dos empregados ao modo que venha melhorar o desempenho da equipe e impulsionar resultados satisfatórios para a organização.

**Palavras-chave:** Motivação. Gestão. Estratégia organizacional.

## **MOTIVATION AS STRATEGY FOR ORGANIZATIONAL MANAGEMENT: A BIBLIOGRAPHIC STUDY**

### **ABSTRACT**

The article discusses the motivation in the workplace bringing in context

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: tatianaarruda.oc@gmail.com

<sup>2</sup> Professora Mestre. Orientadora do Curso de Pós-graduação em Gestão Estratégica de Pessoas do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: anarosagsc@gmail.com

motivational strategies and its importance as a management tool in organizations, citing the motivational factors and their relation to productivity. Treatment is a literature search of several authors of the scientific management of the field, where they will be discussed relevant issues on motivation and its analogy factor with the theories presented here, clarifying the fulfillment of the individual self-fulfillment of personal needs and when they will be used strategically in organizational environment as a competitive advantage in the labor market. Thus, it is clear the importance of using the motivation of managers in the business as a new style of managing people as well as the knowledge of the use of motivational programs to keep employee commitment to the way that will improve performance team and boost satisfactory results for the organization.

**Keywords:** Motivation. Management. Organizational strategy.

## 1 INTRODUÇÃO

Há anos as empresas vêm trabalhando maneiras de driblar a concorrência, e de como fortalecê-la no mercado competitivo atual. Entre muitas ferramentas utilizadas como estratégias para permanecer em meio a tanta competitividade, não se dão conta, muitas vezes, que o maior potencial se encontra na sua mão de obra, ou seja, nas pessoas que ali compõe o quadro operacional da empresa, os funcionários. Utilizar-se de programas de gestão para motivar seus empregados, tendem a proporcionar resultados satisfatórios, seja ele individual ou em grupo. A valorização das pessoas no ambiente de trabalho gera comprometimento, sendo muito mais fácil, obter soluções em meio a tantos desafios.

A matéria sobre motivação denota de conceitos técnicos e eficazes que podem ser usados como táticas para superar essas dificuldades. O artigo versa sobre o passo a passo desse estudo para uma melhor compreensão da importância de que, a utilização adequada da gestão motivacional é capaz de mudar essa perspectiva. Partindo da hipótese, de que a motivação é gerada a partir de uma necessidade, entende-se que cada indivíduo tem um estímulo que o levam a agir em busca dessa necessidade pessoal. Desta forma, podemos observar que a motivação é uma consequência dessas necessidades não realizadas, obtidas por um desejo intrínseco.

De acordo com o questionamento de Bowditch e Buono (2004), o estudo do comportamento organizacional, tem como principal problemática a maneira de como as pessoas se comportam e realizam seu trabalho nas organizações, surgindo daí o questionamento do porque algumas pessoas dão o máximo de si, enquanto outras se preocupam apenas com o mínimo indispensável. Destarte, nota-se o quão é importante, o gestor conhecer a melhor forma de como influenciar no comportamento dessas pessoas para que se possa garantir o máximo de desempenho daqueles que trabalham na empresa.

Dentre as principais teorias abordadas, foram analisadas as teorias de Maslow, que estuda as necessidades básicas em diferentes níveis, desde as fisiológicas até as necessidades de autorrealização, bem como, a teoria de Herzberg, com uma importante contribuição nesse estudo, baseados nos fatores higiênicos e motivadores, estes, que precisam ser satisfatórios para não gerar a desmotivação. Ambas as teorias são fundamentadas na percepção, ou seja, nos sentimentos e anseios, que visam conhecer o comportamento das pessoas.

Para as empresas, é necessário trabalhar o fator motivacional dos seus empregados e fazê-los enxergar essa necessidade não percebida, provocando estímulos para despertar a motivação existente nas pessoas, muitas vezes omitida por outras necessidades. Visto que o comportamento humano é motivado pelo desejo de chegar a algum objetivo, torna-se essencial para o desenvolvimento das organizações.

O estudo foi pautado por meio de pesquisas bibliográficas de diversos autores da administração científica, que analisam vários aspectos motivacionais, sobre uma ótica específica e fundamentada, com o objetivo de esclarecer o uso dessas técnicas e teorias motivacionais como modo estratégico nas empresas, sendo utilizada como a chave de sucesso no desempenho das equipes, bem como, gerar resultados positivos na gestão do comportamento organizacional e financeiros da organização.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 HISTÓRICO E DEFINIÇÃO DE MOTIVAÇÃO**

## 2.1.1 As Teorias Motivacionais

### 2.1.1.1 Maslow e a Hierarquia das necessidades

Abraham Harold Maslow foi um estudioso psicólogo, que desenvolveu um modelo da Teoria da hierarquia das necessidades humanas, que partia do princípio de que a motivação era um impulso genérico no sentido de satisfazer necessidades, que por sua vez, era o que determinava o comportamento do indivíduo. Dentre as observações do comportamento humano, Maslow percebeu que havia diferentes tipos de necessidades que motivavam o indivíduo realizá-las e desenvolveu cinco espécies distintas de categorias distribuídas hierarquicamente, desde as classificadas como necessidades de ordem baixa, como as necessidades fisiológicas, até aquelas de ordem mais alta, as de autorrealização, o desejo de ter um cargo de chefia, por exemplo.

Para Bowditch e Buono (2004, p.41), “A teoria ainda propunha que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisavam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior”.

A explicação dessa teoria de Maslow, o indivíduo só poderá agir se algo lhe impulsionar a praticar essa ação. As necessidades mais altas estão diretamente ligadas, primeiramente, à satisfação da necessidade de ordem mais baixa, para que assim, ela prevaleça.

Embora a teoria de Maslow não tenha comprovação científica, teve grande contribuição na evolução de técnicas administrativas por causa da sua estruturação de ideias, que discutia sobre a impossibilidade da padronização do comportamento humano e o difícil gerenciamento dessas necessidades básicas. Gil (2001, p. 205) descreve “teorias sobre motivação partem do princípio de que, mediante oportunidades e estímulos adequados, as pessoas passam a trabalhar com maior motivação e entusiasmo”.

No entendimento de Davis e Newstrom (2004, p. 47) explicam que:

A motivação para a realização do trabalho é uma força que algumas pessoas têm para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos. Uma pessoa com este tipo de impulso deseja desenvolver-se, crescer e progredir na escalada do sucesso. A realização é importante em si mesma, independente das recompensas que possam acompanhá-la.

Segundo Marras (2000) o trabalho de Maslow ressalta dois pontos: primeiro as pessoas possuem a necessidade, com suas peculiaridades e intensidades distintas, fazendo com que elas estejam sempre tentando satisfazê-las. O outro ponto trata das necessidades que representam carência por falta de algo exterior para completar na sua autorrealização.

O quadro 1 logo abaixo, ilustra a aplicabilidade dessas necessidades, baseadas nas necessidades humanas em diferentes níveis, dentro da organização.

**Quadro 1 –A hierarquia das necessidades de Maslow**

<b>Necessidades de auto realização</b>	O indivíduo sente-se realizado ao desempenhar sua função. Crescimento pessoal, auto-satisfação e realização do potencial pessoal.
<b>Necessidade de estima</b>	A empresa deverá contribuir para que o indivíduo desenvolva sua autoestima, motivando-o. Inclui fatores internos de autorrespeito.
<b>Necessidades sociais</b>	Momento em que o indivíduo deverá aprender a conviver em grupos sociais. Necessidade de afeição, companheirismo e amizade.
<b>Necessidades de segurança</b>	O indivíduo sente-se seguro na empresa, assim como na sua casa. Inclui estabilidade e proteção contra danos físicos e emocionais.
<b>Necessidades fisiológicas</b>	São as necessidades básicas de qualquer ser humano. Comer, andar, respirar e outras necessidades de sobrevivência.

Fonte: Adaptada pela autora (2016)

Dessa forma, uma vez atendidos esse grupo de necessidades, compreende-se que os indivíduos estarão motivados e comprometidos para atingir suas metas.

Na visão de Gil (2001, p. 206) “A teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros”.

Para Davis e Newstrom (2004, p. 51) “As necessidades humanas não possuem força igual, mas geralmente emergem numa certa prioridade”.

Essa classificação se mantém de duas formas, como a teoria de Maslow segue cinco níveis, entende-se que o nível de necessidade mais baixa, engloba o nível da sobrevivência, onde maior parte dessas necessidades já são razoáveis (as de necessidades físicas e segurança). No outro bloco, encontra-se as necessidades de nível alto, nesta englobando as realizações sociais, de estima e autorrealização.

Nesse sentido, Davis e Newstrom (2004, p. 53) interpreta que as necessidades de hierarquia “propõe essencialmente que as pessoas têm necessidades que desejam satisfazer e que aquelas que já foram atendidas não tem mais força motivacional das necessidades não satisfeitas”.

Prosseguindo na explicação de Davis e Newstrom (2004, p. 53), “o modelo de Maslow tem muitas limitações [...] As pesquisas não confirmam a presença de todos os cinco níveis como sendo verdadeira, nem tampouco a progressão do nível mais baixo para o nível mais alto tem sido comprovada”.

Com isso, entende-se que estudar o fator motivacional das pessoas na organização requer uma enorme habilidade gerencial de conduzir tal processo, sendo “difícil criar um esquema totalmente abrangente para simplificar o estudo da motivação”(BOWDITCH; BUONO, 2004, p.39).

#### 2.1.1.2 Teoria dos dois Fatores de Herzberg

Existe uma teoria diferente à teoria de Abraham Maslow, a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, onde afirma que as necessidades básicas apontadas por Maslow, que promove a motivação, em seu fundamento, essas necessidades básicas requerem movimento. Para Herzberg, Psicólogo e professor, procurou estudar o comportamento motivacional dentro das empresas entendendo que a motivação está relacionada com as necessidades mais complexas, como a necessidade de estima, autorrealização e desempenho à realização das tarefas na busca de promoções e reconhecimento. Suas teorias foram embasadas em dois grupos de fatores; os higiênicos – os fatores que previnem a insatisfação: salários, benefícios sociais, boas condições de trabalho entre outras, e os fatores motivacionais que geram a satisfação. Este último está relacionado com os fatores intrínsecos, no desempenho das atividades relacionadas ao cargo e as habilidades pessoais. “A aceitação da teoria de Herzberg não autoriza, porém, a desconsiderar os fatores higiênicos” (GIL, 2008, p. 208).

Conforme Davis e Newstrom (2004, p.53) “Herzberg conclui que dois fatores diferentes influenciam a motivação”. Logo, as duas teorias foram criticadas, pois não eram universalmente aplicáveis.

Levando essa teoria a um modo prático dentro da organização, podemos dividi-la em dois grupos; o grupo dos motivados e o grupo dos motivadores, numa

relação de movimento entre funcionários e gestores.

### **2.1.2 A importância da Motivação no Trabalho**

A competitividade do mercado atual exige que as empresas utilizem estratégias eficazes para manter-se estável no mercado, e com isso as organizações estão adotando métodos de motivação de pessoas como medidas imediatistas para atingir seus objetivos, criando estímulos e metas sedutoras de realização pessoal e profissional para seus empregados.

Segundo Maximiano (2007, p. 249):

O estudo da motivação é um dos temas centrais do enfoque comportamental, porque é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, para os comportamentos de alto desempenho, indiferença e improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização e da administração.

Com isso, foi necessário compreender a importância do fator motivacional dos funcionários, pois, a empresa passou a favorecer um ambiente mais acolhedor para o trabalho, desenvolveu estímulos e perspectivas para gerar interesse do funcionário em lutar pelo objetivo almejado, e de tal modo, alcançar um maior comprometimento deles. Logo, o estudo da motivação como estratégia na empresa, vai muito além de qualquer outra forma de incentivo, pois tendo em vista que os motivos pessoais estão relacionados aos desejos, aos anseios, ao atendimento dessa necessidade de autorrealização pessoal, as empresas ganham ânimo para driblar a concorrência, ao inserir a motivação como um instrumento de gestão.

Embasados nas teorias motivacionais de Maslow e Herzberg podemos perceber o quão é importante e qual a melhor forma de aplicá-la como meio de estratégia para manter os empregados motivados, e assim atingir o objetivo esperado, já que o fator motivacional está diretamente relacionado com os fatores comportamentais. Para que isso ocorra, as empresas devem estar preparadas para entender que a motivação é uma ferramenta de trabalho muito produtiva. Dessa forma, é necessário que a empresa invista na criação de ambientes de trabalho mais favoráveis, estímulos remuneratórios e compensatórios quando o funcionário alcançar a meta estabelecida pela empresa, bem como, na capacitação dos seus gestores para que assim possa despertar o interesse de cada um na satisfação que

a meta poderá trazer-lhes como autorrealização.

Quando um indivíduo é motivado e desafiado, ele sente uma enorme necessidade de realizar-se, passando a se dedicar inteiramente para buscar seu objetivo. Para Gil (2001, p. 201) “A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento”.

Entretanto, é importante saber identificar os fatores que conduzirão à motivação dos funcionários e aplicar as técnicas mais adequadas.

De acordo com Maximiano (2007, p. 250): “A motivação é específica. Uma pessoa motivada para trabalhar pode não ter motivação para estudar ou vice-versa. Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo”.

Seguindo esse pensamento, entende-se que a motivação é algo pessoal e interior de cada indivíduo para obter ou almejar esse desejo de realização, pois nem sempre o que está sendo proposto pela organização, será a motivação para todos. “Os motivos tendem a perder sua força ao serem satisfeitos. Quando isso ocorre, outras necessidades competitivas se tornam mais intensas” (GIL, 2001, p. 202).

Por isso, o papel do gestor é fundamental para detectar essas peculiaridades dos empregados e, a partir daí, traçar a melhor forma de conduzir, para que a organização tenha a colaboração de todos.

### **2.1.3 Motivação Versus produtividade e sua relação**

Na teoria geral da administração é apresentado o modelo de comportamento, essa é uma das teorias que esclarecem os motivos que geram esse comportamento quando é estimulado, nas ações individuais do ser humano. Qualquer característica apresentada, como fazer algo ou deixar de fazer é baseado no modelo de comportamento, trazendo a ideia de que todo comportamento está ligado a algum tipo de estímulo.

Para Megginson, Mosley e Pietri Júnior (1998, p. 346) “Motivação é o processo de induzir uma pessoa ou um grupo, cada qual com necessidades e personalidades distintas, a atingir os objetivos da organização, enquanto tenta também atingir os objetivos pessoais”.

Sendo assim, constata-se que a motivação é um fator interno e individual que gera o motivo para determinado comportamento. Diante desse contexto, um

indivíduo quando é motivado ou estimulado a algo, certamente buscará os esforços para alcançar esse objetivo. Considerando-se, que estudos corroboram para a importância da motivação no ambiente organizacional.

#### **2.1.4 Os incentivos motivacionais e os resultados**

Observando a necessidade de as empresas desenvolverem metas para alcançarem seus propósitos, já vimos que, embora o fator motivacional seja um fator essencial, está diretamente ligado ao comportamento do indivíduo quando tratamos de motivação. Então, visando os fatores determinantes que compõe o quadro motivacional pessoal, a empresa precisa desenvolver estratégias de como alcançará suas metas com o apoio de todos os colaboradores nesse processo.

Maximiano (2007, p.250) assegura, “pessoa motivada usualmente significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza”.

Logo, são necessários os indivíduos estarem motivados, para que ampliem sua capacidade produtiva, onde muitas vezes precisarão ultrapassar seus próprios limites para atingir a meta estabelecida. Para isso é necessário a implementação dos incentivos, mas não é somente colocar uma meta e terminar por aí, os incentivos devem ser atraentes e as metas atingíveis, e tudo isso deve estar alinhado dentro da cultura e realidade da organização, caso contrário, fatores negativos surgirão.

Seguindo o pensamento de Robbins (2000, p.342): “Motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual”.

Antes, havia uma mecanização das tarefas desenvolvidas, e o trabalho era visto apenas como uma ferramenta de produção mecanizada. Com o passar dos anos, após inúmeros estudos para alavancar essa capacidade de produção, chegaram à conclusão de que o indivíduo possui uma enorme necessidade de autorrealização, seja ela pessoal ou profissional.

Com as inúmeras mudanças da globalização, às empresas começaram a desenvolver um novo programa de gestão de pessoas, onde não visa apenas a produção, mas o desenvolvimento desses profissionais para se obter o desempenho máximo no trabalho. Pois, onde existem pessoas, tem que ter uma gestão para

essas pessoas envolvidas e, as empresas necessitam dessas pessoas para atingirem seus objetivos. Dentre as teorias abordadas, existe uma bastante conhecida; o modelo de comportamento, explicando os fatores determinantes dessa conduta das pessoas em situações de trabalho. Esse modelo é baseado na ideia em que o comportamento é ativado por um estímulo, seja ele de qualquer tipo.

É dessa análise, que se entende que a motivação está relacionada com um comportamento gerado por uma motivação interna, como também, pode gerar um fator motivado pelo ambiente externo. Ou seja, estão relacionados com alguma causa e, ou um fator motivador que gerou esse comportamento.

Maximiano (2007, p.252) afirma: “O modelo assume a premissa de que o comportamento de todas as pessoas é similar, no sentido de que o mecanismo de funcionamento de todas as pessoas tem mesmo desenho: todos são influenciados por motivos e perseguem objetivos”.

Portanto, devemos compreender que são vários os fatores que geram a motivação, e por meio da análise detectada na organização, aplicar a metodologia mais eficaz para estimular seus funcionários.

Hoje, os gestores têm um papel desafiador para estimular e motivar sua equipe. No quadro 2 abaixo representa algumas formas de motivação trabalhadas nas empresas atualmente, vejamos;

#### Quadro 2 – Tipos de motivações mais utilizadas nas empresas

<p>A <b>remuneração</b> é um fator motivante dentro da organização, mas para que isso não se torne um fator desmotivador com o passar do tempo, por mera comodidade, as empresas deverão fazer pesquisas de mercado, procurando deixar a empresa sempre mais competitiva e atrativa. Para que os funcionários despertem mais interesse e comprometimento com a organização. Exemplo; a remuneração variável torna-se mais atrativa, pois depende de habilidades específicas.</p>
<p>O fator da <b>autorrealização</b> é um fator de sentimento gerado pelo resultado da realização do seu trabalho. Isso cabe ao gestor saber como identificar essa necessidade do indivíduo e demonstrar a satisfação para com ele do resultado alcançado. Exemplos; reconhecimento pelo bom trabalho desenvolvido e premiar pelo comportamento. Isso tem forte tendência de encorajar o funcionário para que ele repita várias vezes à conquista de suas metas.</p>
<p>A <b>Estabilidade</b> tornou-se um grande motivador nas organizações, pois os funcionários sentindo-se seguros na empresa, sem medo de perder o seu emprego, torna-se mais e fiel</p>

e motivado, para a empresa conseguir dar essa segurança ao trabalhador, será importante, analisar com bastante clareza os objetivos traçados, para que sejam alcançáveis e poderem usufruir o máximo dos seus talentos.

**Os Incentivos** ajudam a melhorar o alcance dos objetivos e entrega de resultados. Estimula a competitividade organizacional.

**Fonte:** Adaptado pelo autor (2016).

## 2.2 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Quando uma empresa planeja seus objetivos e estipula metas, é necessário que planeje uma maneira de como será alcançado esse alvo. No entanto, estratégia organizacional é planejar como irão chegar nesses resultados, criando programas, técnicas e políticas de execução para atingir o objetivo específico.

Conforme Chiavenato (2010, p. 71) “A estratégia organizacional refere-se ao comportamento global e integrado da empresa em relação ao ambiente que circunda. Quase sempre, estratégia significa mudança organizada”.

Já Maximiano afirma (2007, p. 344), “Os planos estratégicos serão respostas aos desafios e às oportunidades do ambiente e dos sistemas internos”.

Nesse sentido, a empresa deverá analisar os objetivos inerentes à sua missão e visão e fazer um mapeamento das oportunidades e ameaças do seu ambiente interno e externo, para que sejam melhorados e corrigidos. A decisão de como será efetuado esse planejamento, as estratégias que serão adotadas, também precisarão do apoio dos funcionários, pois são por meio deles que as metas serão alcançadas. Não adianta as metas partirem apenas dos membros da empresa e não ter pessoas na linha de frente motivadas para trabalharem juntas.

Portanto, entramos mais uma vez na questão da motivação como estratégia organizacional, porque serão essas pessoas que provocarão esses resultados. O gestor de pessoas deve ser capaz de aumentar a produtividade dos funcionários e fornecer para a empresa, pessoas mais produtivas, estáveis e satisfeitas com sua função. A estratégia deverá ser compreendida por todos os membros da organização, de modo, que entendam o sentido do seu esforço e dedicação pessoal.

### 2.2.1 Conceituações e perspectiva histórica de estratégia

A estratégia estabeleceu-se como uma disciplina bem definida, desde a década de 1960, para todos os tipos de organizações e tem como referência definir objetivos em longo prazo. Com o passar dos anos, mudanças na sociedade e outras necessidades foram surgindo, e novas técnicas foram delineadas, para se adaptarem às mudanças, por isso originalmente surgiu de um termo técnico militar, “a arte do general”, utilizado para ser aplicada contra as forças do inimigo, significando uma aptidão para comandar.

Com o desenvolvimento das sociedades e a utilização de novas formas de resolução de conflitos, foram se adaptando para uma forma padronizada de superar os obstáculos existentes no ambiente interno e externo.

A estratégia organizacional deriva de vários conceitos, mas trazendo para o campo de gestão organizacional, pode significar o quão são competitivas no mercado de trabalho, por meio de um conjunto de ações que disciplinam como chegar à meta planejada. Por exemplo; ambiente, ameaças, oportunidades e objetivos em longo prazo.

Como já visto, é necessário planejamento para serem colocadas em ação.

### **2.2.2 Estratégia e vantagem competitiva**

As estratégias são utilizadas nas empresas de uma forma competitiva, nela estão inseridas as medidas necessárias para obtenção de resultados, sendo elas como um novo posicionamento da empresa no mercado de trabalho, bem como, tratar um problema específico existente.

As empresas que incorporam essa metodologia de gestão conseguem obter uma visão futura do comportamento da sua empresa ao longo dos anos, ela possibilita que o gestor estabeleça o rumo a ser seguido. A formulação de uma estratégia deixa a empresa mais preparada no mercado. De acordo com a figura 1 abaixo, podemos entender como é estruturada uma estratégia organizacional, numa ótica de acordo com o planejamento, através das cinco perguntas básicas; o que somos, o que queremos ser? Como fazer? O que fazer? E aonde chegar?

**Figura1** – Planejamento estratégico



**Fonte:** Chiavenato (2010, p. 75)

Conforme Chiavenato (2010, p.75) “O planejamento estratégico pode focalizar a estabilidade no sentido de assegurar a continuidade do comportamento atual, em um ambiente previsível e estável”. Dentre outras análises, o planejamento vai adequar a reação das frequentes mudanças do ambiente, bem como, a prevenção de ações futuras e incertas. Isso, apresentado resumidamente na imagem acima.

### 2.3 GESTÃO ORGANIZACIONAL

O que diferencia as empresas umas das outras, são o estilo adotado do seu modelo de gestão, que impactam diretamente na cultura organizacional existente. Todavia, é importante que o modelo de gestão adotado esteja em sintonia com a cultura organizacional, mesmo sabendo o quão é resistente a mudanças. A forma de como será implantada as estratégias na organização, poderá afetar diretamente aos costumes e a rotina que caracterizam essas relações, composta de crenças, valores e comportamentos, por isso é importante que seja analisado qual o método mais

eficaz que poderá impactar para se obter um resultado positivo.

Muitas empresas buscam alternativas terceirizadas de gestão e não se preocupam na ligação da cultura organizacional, onde muitas vezes o impacto dessa mudança acaba provocando um resultado negativo e ineficaz. Toda mudança precisa avaliar a cultura da organização, para que sejam motivados em conjunto, buscando a interação mais adequada das crenças e valores existentes, pois quanto maior a sintonia, melhor será a satisfação dos resultados.

### **2.3.1 Cultura Organizacional**

A cultura organizacional é caracterizada como um fenômeno do comportamento dos indivíduos, dentro dos aspectos criados no ambiente de trabalho, como crenças, valores, comportamentos que vão sendo moldados conforme o perfil de cada empresa. “Cada organização desenvolve sua própria cultura singular, até mesmo organizações que pertencem ao mesmo setor e cidade podem exibir modos muito diferentes de operar” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011, p.323).

Esses elementos caracterizadores da cultura estão inseridos nos padrões de crenças e aos valores praticados pelos indivíduos de cada organização, gerando assim, a cultura singular, explicada por Wright, Kroll e Parnell (2011).

De acordo com Mayo (2003, p.127) “A cultura se refere aos sistemas, processos e expectativas comportamentais construídos através do tempo que afetam todas as partes da organização”.

De acordo com o pensamento de GIL (2001, p. 42):

Todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto por seu *layout* físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo.

Portanto, já se percebe que a cultura é desenvolvida pelos valores éticos e comportamentais apresentados pelos membros da organização, conforme a particularidade de cada empresa. O estudo de cultura é bem amplo, pois tais características constituem aspectos relacionados à própria existência da organização.

### 2.3.2 O Conceito de Cultura

Nesse Diapasão, podemos descrever cultura como um conjunto de valores, crenças, hábitos e atitudes dos seus membros, compartilhados pelos funcionários dentro de uma organização, refletindo diretamente nessas ações.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 501) “A cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros da organização que a diferencia das demais”. Essa cultura vai se formando no momento em que os empregados começam a perceber como a empresa age diante das diversas situações ou de como ela vem atuando até o presente momento. A percepção individual vai tornando-se uma observação dominante, onde todos passam a partilhar da mesma observação. A partir daí, nota-se quais condutas são predominantes.

Para Chiavenato (2010, p.172) “a cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização”.

É por meio da cultura da empresa que podemos diferenciá-las umas das outras, criando uma espécie de identidade própria da organização, originada pelo conjunto de regras, normas e comportamentos dos membros. A partir daí o indivíduo já começa a se harmonizar com a empresa, fortalecendo seu comprometimento e fidelidade em reciprocidade com o da organização. Para Robbins e outros, existem sete características que definem a essência de uma organização. Veja quadro abaixo, conforme a definição de Robbins.

**Quadro 3 – Essência Organizacional**

<b>1</b>	<b>Inovação</b>	É o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e a assumir riscos.
<b>2</b>	<b>Atenção aos detalhes</b>	É o grau onde se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
<b>3</b>	<b>Orientação para os resultados</b>	Grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance.
<b>4</b>	<b>Foco na pessoa</b>	Grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração os efeitos dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.

5	<b>Foco na equipe</b>	As atividades de trabalho são mais organizadas em torno das equipes do que de indivíduos.
6	<b>Agressividade</b>	É o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de tranquilas.
7	<b>Estabilidade – Status quo</b>	As atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em vez do crescimento.

Fonte: Adaptado pelo autor (2016).

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), a forma como os funcionários percebem a cultura organizacional, independem se eles gostam ou não, pois se trata apenas de um conceito descritivo, diferente de conceito com a satisfação do trabalho. Na organização a cultura desempenha diversas funções e, a que mais interessa é que a cultura define as regras do jogo.

Quando tratamos de cultura, logo vem a ideia de clima organizacional, pois essa dar-se-á pela percepção que os funcionários apresentam com a empresa e o ambiente de trabalho. Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 505) explicam “quando todos possuem o mesmo sentimento geral sobre o que é importante ou quão bem as coisas estão, o efeito dessa atitude será maior que a soma das partes individuais”.

Desta forma, compreende que se o clima da empresa está favorável, o nível de satisfação também estará associado aos seus clientes e ao financeiro da organização. O clima no ambiente de trabalho, traz inúmeros benefícios para os funcionários da empresa, pois o clima de positividade reflete diretamente nos hábitos e comportamentos das pessoas, aumentando seu comprometimento e uniformidade do desempenho. Nesse sentido, Wright; Kroll e Parnell (2011, p.325) afirmam que “a cultura de uma empresa pode facilitar ou dificultar as ações estratégicas”.

### **2.3.3 A Cultura Organizacional e Resistência às mudanças**

Atualmente as empresas são conhecidas pela sua cultura corporativa. Essa mistura de valores, crenças, comportamentos e histórias, é a representação particular de cada empresa atuar.

São dessas peculiaridades existentes nas organizações, que são formadas as ideias de resistência às mudanças. Isso depende da intensidade da cultura, se

ela é fraca ou forte. Mudar uma cultura organizacional não é fácil, pois toda mudança gera desconforto e insegurança. Para Maximiano (2000, p. 25), “uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar esforços coletivos”.

Conforme Motta (2003, p. 40): “A cultura representa valores, ritos, mitos e modelos de comportamento que visam à orientação e o controle dos comportamentos individuais das pessoas, fornecendo um sentido comum voltado para a convergência de objetivos na organização”.

Percebe-se que é necessário mudar a cultura da empresa, quando seus objetivos estão desalinhados com os seus valores, onde nota-se que a cultura predominante não é mais adequada para dar seguimento aos objetivos. Robbins (2000, p.301) assim se expressa “Uma cultura leva muito tempo para se formar e, uma vez estabelecida, tende a tornar-se entrincheirada”.

Para DuBrin (2003, p. 352) “Frequentemente, sua origem está nos valores, nas práticas administrativas e na personalidade do fundador ou fundadores”.

Quando os funcionários se mostram muito comprometidos com a empresa, essa possui uma cultura forte, particularmente resistente às mudanças. Para tanto, será indispensável uma estratégia abrangente para coordenar essa mudança cultural, iniciando por uma análise cultural, avaliando a cultura presente e comparando-a com a cultura almejada. “Uma cultura que valoriza assumir riscos encoraja os funcionários a tentar descobrir novas maneiras de fazer as coisas” (DUBRIN, 2003, p.353).

### **3 ANÁLISE DOS DADOS, RESULTADOS E DISCUSSÕES**

O trabalho teve como base o estudo das teorias motivacionais aplicadas ao comportamento dos indivíduos, com contextos de situações atuais e sua eficácia na aplicabilidade. Foi necessário pesquisar diversos autores da área, já que o tema motivação é bastante amplo, para poder opinar sobre a discussão referida. Também foram analisados revistas, artigos e sites de gestão e administração para colher o material mais consistente sobre cada tema abordado.

Foi aplicado o conhecimento do autor deste artigo na área de gestão e programas motivacionais de capacitação de pessoal, para produzir um material de linguagem fácil.

A maior dificuldade foi coletar as informações mais peculiares de cada autor e desenvolver uma percepção sobre motivação e estratégias, já que o conteúdo aborda diferentes situações, embora semelhantes, conceituando motivação como um sentimento interno de autorrealização, seja ela de qualquer natureza.

Todo o assunto foi retirado da análise de ideias dos melhores autores de administração. O estudo de motivação não será conclusivo, tendo em vista que sempre haverá meios inovadores de incentivar e motivar pessoas. Para a empresa será sempre um desafio, pois tais características devem ser o reflexo da realidade cultural e comportamental da organização, para traçar planos que desenvolvam esses profissionais, na busca de resultados satisfatórios. Saber controlar essas variáveis é o início de um grande passo para o sucesso nas empresas atuais.

Lembrando que esse trabalho deverá ser contínuo, assim como a utilização de meios eficazes para obtenção do resultado positivo. As ferramentas de gestão, as teorias motivacionais, serão sempre eficazes quando a empresa perceber qual o melhor momento para sua aplicabilidade.

Portanto, é sabido que existem pessoas desmotivadas em todo lugar, mas a empresa deve entender que nenhuma metodologia aplicada será eficaz se não despertar interesse no indivíduo, cabe a empresa decidir sobre qual fator deve adotar para aquela determinada situação. Apesar de a motivação ser uma característica pessoal (intrínseco), a organização precisa do comprometimento de todos.

#### **4 CONCLUSÃO**

Por fim, percebe-se que existem diversas propostas de motivação que podem ser utilizadas como estratégias na organização, deixando o trabalho mais interessante, melhorando o relacionamento em equipe, bem como a utilização de meios efetivos para a satisfação dos empregados e empresas na busca de resultados positivos. Muitas empresas tentam motivar seus funcionários e não obtêm resultados satisfatórios, isso porque não são levados em consideração a melhor estratégia a serem utilizadas para provocarem tais estímulos motivacionais.

Importante frisar a relevância do profissional de gestão de pessoas, seja líder de equipe ou profissional de RH (recursos humanos) na utilização dessas técnicas de motivação como importante intermediador dessa relação entre

empregados e empresa.

Desse modo, notamos que a motivação é de exclusividade de cada indivíduo e apenas os seus anseios e interesses pessoais que irão despertar a necessidade dessa motivação interior para alcançar a satisfação da realização das suas metas. Os incentivos organizacionais direcionam esse caminho em busca de um melhor comportamento organizacional, dando-lhes uma motivação extrínseca, como um fator complementar. Mas, sem esquecer que o papel fundamental do gestor é estimular a automotivação.

O presente trabalho relacionou aspectos teóricos ligados aos fatores motivacionais disponíveis como estratégia nas organizações e sua utilização conforme a necessidade apresentada de cada organização. A motivação é apresentada como uma variação de comportamentos, sabendo que existe uma diversidade de interesses e que nenhuma pessoa será motivada necessariamente pela mesma razão que a outra. Todo o estudo foi fundamentado em pesquisas bibliográficas.

A diversidade de ideias torna o campo motivacional bastante complexo, para utilizar a teoria ou a técnica mais adequada conforme a visão de cada autor. Importante lembrar que a motivação parte de um “motivo” para agir, ou seja, os desejos e objetivos devem estar alinhados com a satisfação pessoal em alcançar esse resultado. Desde as necessidades primárias às mais complexas, como visto no decorrer do trabalho, o que vai depender desse resultado é o conjunto de valores e atitudes, para que assim, funcionários e empregadores ganhem mutuamente.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitacker. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitacker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOWDITCH, James L.;BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

BOWDITCH, James. L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento humano**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier,2010.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho, v. 1**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**:enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3.ed.São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2007.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa**. São Paulo: Prentice Hall,2003.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI JÚNIOR, P.H. **Administração:** conceitos e aplicações. São Paulo: Harbra, 1998.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Teoria das organizações:** evolução e crítica. 2. ed. São Paulo: Thomson, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Introdução à administração:** teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração:** Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SERRA, F.; TORRES, M. C.; TORRES, A. P. **Administração Estratégica:** conceitos; roteiro prático; casos. Rio de Janeiro: Reichmanne Affonso Editores, 2003.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2011.