

A Importância da Aplicação das Teorias de Motivação nos Recursos Humanos das Organizações

RESUMO

Este artigo mostra que a única possibilidade de fazer com que uma organização alcance seus objetivos, plenamente, é motivando as pessoas que nela trabalham; os recursos humanos com suas habilidades são os principais responsáveis pelo desempenho de qualquer instituição seja ela qual for, filantrópica ou não. O problema é como lidar com as pessoas e motivá-las, já que as pessoas são diferentes umas das outras e a motivação das pessoas, exige do gestor dedicação por tratar-se de um processo laborioso e contínuo. Não existe uma fórmula 100% eficaz para motivar as pessoas. É preciso procurar entender plenamente as teorias de motivação, conhecer muito bem as necessidades dos colaboradores e tentar aplicar essas teorias em conjunto na prática, de acordo com os objetivos organizacionais e das necessidades de seus colaboradores.

Palavras-chave: Motivação, Necessidades, Comportamento, Objetivo organizacional.

Introdução

A globalização, o desenvolvimento tecnológico, a transformação da sociedade mutante mostram que a capacidade de sobrevivência das empresas depende forte e diretamente das habilidades e características das pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que pensam, interpretam, raciocinam, tomam decisões e agem dentro das empresas.

Para que as empresas prosperem e alcancem seus objetivos como a lucratividade, com excelência, é preciso que os recursos humanos das organizações executem seus papéis, funções ou tarefas, da melhor forma possível sendo eficientes e eficazes.

Como fazer isto acontecer? Motivando as pessoas! Porém, como fazer? Até hoje não se sabe a fórmula certa para motivar as pessoas.

Como parceiro da organização, em troca de recompensa financeira, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades, desde que receba uma retribuição adequada. Os fatores que podem fazer com que os parceiros da organização fiquem motivados são complexos, e às vezes, não funcionam isoladamente sendo necessário integrá-los, mas uma das ferramentas motivadora mais importante para criar e sustentar a motivação nos recursos humanos das organizações são os tipos de benefícios oferecidos junto com a remuneração fixa, lembrando que, não somente a recompensa financeira fixa e variável, faz com que os recursos humanos das organizações fiquem motivados, mas sim oportunidades de crescimento, desafios, reconhecimento, afeto e outros fatores mais, que lhes façam sentirem satisfeitos, acolhidos,

seguros e reconhecidos. Assim, se dedicarão ao máximo para a organização em que trabalham.

É preciso estar continuamente revendo as políticas de benefícios, crescimento profissional e, quando for possível e tiver, a participação nos lucros (P.L.), fazendo com que executem suas tarefas com eficiência e eficácia. De agora em diante, mediante pesquisa (revisão da literatura), poderemos conhecer nas teorias de motivação, os tipos de fatores que podem levar um indivíduo a ficar motivado, dependendo da fase da vida em que se encontra e da organização para a qual trabalha, fatores esses, que podem ser aplicados isoladamente ou não criando e sustentando a motivação nos recursos humanos das organizações.

Revisão da Literatura

Para uma empresa que quer prosperar, as pessoas não podem trabalhar como verdadeiros burocratas, alienados no trabalho, sem vibrarem e sem mesmo discutirem. Um dos maiores desafios do administrador é motivar as pessoas. Torná-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente para alcançar os objetivos propostos.

O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a colaboração irrestrita de seus colaboradores. A motivação funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve.

O nível de motivação varia entre as pessoas e dentro de uma mesma pessoa através do tempo; percebe-se que cada pessoa já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações, sendo importante, encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional.

Motivação deriva originalmente da palavra latina *movere*, que significa mover. É o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais.

Os três elementos fundamentais da definição de motivação segundo Chiavenato (2005) são: objetivos organizacionais, esforço e necessidades individuais. Quando uma pessoa está motivada, ou seja, está temporariamente satisfeita ou satisfazendo suas necessidades individuais, ela tenta dar o melhor de si em seu trabalho. Contudo, altos níveis de esforço nem sempre conduzem a um desempenho ou resultado favorável, a menos que seja canalizado na direção que possa beneficiar a organização. Assim, devemos considerar a direção do esforço tanto quanto a sua intensidade. O esforço bem direcionado e consistente com o objetivo organizacional a alcançar, é o tipo de esforço que se deseja. Finalmente, a motivação é um contínuo processo de satisfação de necessidades individuais. Se não houvesse necessidades individuais, muito provavelmente não estaríamos falando sobre motivação humana.

Podemos dizer que funcionários motivados estão sempre em estado de tensão. Para reduzir essa tensão, eles exercem esforço. E esperam alcançar algo.

Quanto maior a tensão, maior o nível de esforço. Se é direcionado e bem-sucedido, ele conduz à satisfação da necessidade e a tensão é reduzida. Como estamos interessados no comportamento de trabalho, essa redução da tensão deve ser direcionada simultaneamente para os objetivos organizacionais e para os objetivos individuais. É imprescindível que os requisitos das necessidades individuais da pessoa sejam compatíveis e consistentes com os objetivos organizacionais. Quando existe congruência entre os objetivos organizacionais e objetivos individuais, as pessoas se dispõem a exercer elevados níveis de esforço para atender aos interesses da organização e, simultaneamente, atender aos seus próprios interesses. Muitos funcionários passam muito tempo conversando com seus amigos no local e no horário de trabalho para satisfazer suas necessidades sociais. Isso representa um alto nível de esforço

peçoal, mas totalmente improdutivo para a organização. Por outro lado, um funcionário que somente pensa em alcançar as metas do seu trabalho também estará aplicando um esforço peçoal, mas totalmente improdutivo para seus próprios interesses. No primeiro caso, a organização perde, no segundo, o funcionário perde.

As teorias da motivação citadas neste artigo, “Teorias da necessidade e Teorias do estabelecimento de objetivos”, podem ser classificadas em duas abordagens diferentes. De um lado, as teorias de conteúdo que se relacionam principalmente com aquilo que está dentro de um indivíduo ou do ambiente que envolve um indivíduo e que energiza ou sustenta o seu comportamento e proporcionam uma visão geral das necessidades humanas ajudando o administrador a entender o que as pessoas desejam ou o que satisfará as suas necessidades. Na realidade, são teorias estáticas e descritivas.

De outro lado, estão as teorias de processo, que oferecem uma alternativa mais dinâmica, pois proporcionam uma compreensão dos processos cognitivos ou de pensamento das pessoas, e que influenciam o seu comportamento.

Vista por uma perspectiva, a motivação tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. A direção refere-se à escolha de comportamentos específicos dentro de uma série de comportamentos possíveis. Por exemplo, um funcionário pode 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 à televisão, fazer compras ou visitar um amigo. A intensidade se refere ao esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa. Se a um funcionário é dada a tarefa de varrer o chão, ele pode empenhar um grande esforço varrendo com força e rapidamente ou não querer se esforçar, varrendo vagarosamente. A persistência diz respeito ao contínuo engajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo. Funcionários podem fazer horas extras para concluir tarefas que eles estejam motivados a completar.

Vista por outra perspectiva, a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, necessidades ou vontades. Algumas pessoas são altamente motivadas a ganhar dinheiro e presume-se que esse alto grau de motivação pode afetar o comportamento para tal aquisição.

Muitos fatores motivam as pessoas ao trabalho. A necessidade de ganhar dinheiro, com certeza, é um deles. Porém, existem outros que podem ser tangíveis, como benefícios, ou intangíveis, como o senso de realização. As teorias de motivação explicam por que as pessoas se empenham no trabalho, além de outros tipos de comportamento relacionados que não envolvem o desempenho.

As teorias de motivação, no trabalho, normalmente se preocupam mais com as razões do que com as habilidades que levam os recursos humanos a realizarem suas tarefas melhor do que os outros. Dependendo da situação, essas teorias podem prever as escolhas de comportamento para a tarefa, o esforço ou a persistência dessas pessoas. Presumindo-se que os indivíduos tenham as habilidades necessárias e que os limitadores do desempenho sejam relativamente baixos, altos graus de motivação devem levar a bons desempenhos no trabalho.

As teorias apresentadas a seguir abordam a motivação dos funcionários a partir de perspectivas diferentes.

Mesmo que estas várias teorias vejam a motivação a partir de perspectivas diferentes, elas não necessariamente levam a previsões diferentes sobre o comportamento. Partes dessas teorias podem ser complementares e tem havido um grande esforço para integrar características de algumas delas.

Agora, vamos analisar as teorias da motivação detalhadamente.

Teorias de Conteúdo da Motivação

Teoria da Necessidade

As teorias da necessidade entendem a motivação como resultante dos desejos pessoais por determinadas coisas. Considera-se que as necessidades podem ser diferentes tanto para a mesma pessoa ao longo do tempo quanto entre pessoas diferentes. A teoria da hierarquia das necessidades, por exemplo, se preocupa com as variações nas necessidades interiores dos indivíduos ao longo do tempo. As teorias da necessidade contribuem para a compreensão da motivação para o trabalho ao mostrar como as recompensas que as pessoas esperam dele podem variar.

Teoria da Hierarquia das Necessidades

A teoria da hierarquia das necessidades (Maslow, 1943) afirma que a satisfação das necessidades humanas é importante para a saúde física e mental do indivíduo, pois elas estão dispostas em uma hierarquia que inclui necessidades físicas, sociais e psicológicas. O nível mais baixo inclui as necessidades quanto à sobrevivência, como ar, água, comida. O segundo nível consiste nas necessidades de segurança quanto à proteção de possíveis perigos, como as relacionadas a abrigo e proteção. No terceiro nível, estão as necessidades sociais, que incluem amor, afeição e relacionamento com outras pessoas. O quarto nível é o da necessidade de estima, que envolve o respeito a si próprio e aos outros. Finalmente, temos a auto-realização, que Maslow (1943), não definiu com precisão. Esse nível se refere à satisfação dos objetivos pessoais e ao alcance pleno do potencial individual, ou, como afirmou Maslow (1943), “o desejo de ser... tudo o que se é capaz de ser” (Maslow, 1943).

Segundo Maslow (1943), para que um desejo seja motivador, ele não pode ser satisfeito já que as pessoas são motivadas pelo nível mais baixo de necessidades, e quando não são satisfeitos, o nível mais baixo irá prevalecer. Assim, uma pessoa faminta não se preocuparia com o perigo e talvez se arriscasse a roubar comida, mesmo sabendo que a punição por roubo é severa. Uma pessoa com sua necessidade de segurança não satisfeita, não estaria preocupada em ir a uma festa e se divertir com os amigos. Maslow (1943) reconheceu, contudo, que pode haver exceções para esta hierarquia e que certos indivíduos podem considerar algumas necessidades mais altas como mais importantes que as de nível mais baixo. Além disso, vários indivíduos nas sociedades ocidentais têm os quatro primeiros níveis de necessidades satisfeitos e talvez jamais venham a experimentar a privação de uma ou mais delas, especialmente as de alimentação. Dessa forma, as necessidades básicas não são motivadoras.

Esta teoria ajuda a focar a atenção na importância de se satisfazer as necessidades dos funcionários no trabalho e o primeiro passo para se motivar uma pessoa é conhecer qual é o nível da hierarquia que ela está focalizando, para poder satisfazer aquela necessidade ou carência específica.

Teoria dos Dois Fatores

A teoria dos dois fatores (ou teoria da motivação-higiene) de Herzberg (1968), afirma que a motivação resulta da natureza do trabalho em si, e não de recompensas externas ou das condições de trabalho. As necessidades humanas no trabalho estão divididas em duas categorias - as derivadas da natureza animal dos seres humanos, como as necessidades físicas, e as que são relacionadas a um nível mais elevado, habilidade única dos humanos para o crescimento psicológico. Os aspectos do trabalho relevantes às necessidades de natureza animal são chamados fatores de higiene ou insatisfacentes que estão associados com o contexto do trabalho, ou seja, com aqueles aspectos relacionados com o ambiente de trabalho

e incluem salário, estilo de supervisão, condições ambientais de trabalho, segurança no emprego e relações com o superior, com os companheiros de trabalho e com os subordinados, políticas e diretrizes da organização. Esses fatores de entorno estão relacionados às fontes de insatisfação no trabalho. A insatisfação está ligada mais com o ambiente no qual a pessoa trabalha do que com a natureza do trabalho em si. Os aspectos do trabalho importantes para as necessidades de crescimento são chamados fatores de motivação ou satisfactores e estão relacionados com o conteúdo do trabalho e incluem realização pessoal, reconhecimento, responsabilidade e a natureza do trabalho em si. Estão relacionados com as fontes de satisfação no trabalho.

De acordo com Herzberg (1968), a forma de motivar os funcionários é oferecer níveis apropriados de fatores de motivação, uma vez que fatores de higiene não promovem a motivação, não importa o quanto eles sejam favoráveis. Além disso, Herzberg (1968), argumenta que a satisfação e a insatisfação no trabalho são estruturas separadas e sem relação entre si, em vez de extremos opostos no mesmo contínuo. Fatores motivacionais podem levar à satisfação, mas a sua ausência leva apenas à falta de satisfação, não à insatisfação. Os fatores de higiene podem levar a insatisfação, porém, em seu melhor grau, eles podem produzir apenas a falta de insatisfação e não a satisfação.

Teorias de Processo da Motivação

Enquanto as teorias de conteúdo se preocupam com as necessidades e incentivos que geram o comportamento, as teorias de processo procuram verificar como o comportamento é ativado, como é dirigido, como é mantido e como termina.

Teoria do Estabelecimento de Objetivos

Edwin Locke (1968) concluiu que a intenção de trabalhar em direção a algum objetivo constitui uma grande fonte de motivação. Os objetivos influenciam o comportamento das pessoas. Os objetivos específicos melhoram o desempenho, enquanto os difíceis, quando aceitos pela pessoa, resultam em desempenho mais elevado do que os fáceis. Estabelecer objetivos é o processo de desenvolver, negociar e formalizar metas ou objetivos que uma pessoa se responsabiliza por alcançar.

Teoria do Reforço

A teoria do reforço descreve como recompensas ou reforços podem afetar o comportamento. A teoria não lida com estados internos como a motivação. Então, de certa forma, essa é uma teoria não motivacional. Ela explica o comportamento como função de experiências recompensadoras anteriores ou histórico de reforço. O comportamento é visto como uma resposta ao ambiente.

O princípio mais importante da teoria do reforço é a lei do efeito (Thorndike, 1913). Ela declara que a probabilidade da ocorrência de um determinado comportamento aumenta se for seguida por uma recompensa; inversamente, a probabilidade de um comportamento diminuir se ele for seguido de punição. Os comportamentos estabelecem-se por meio de empareamento ou associação do comportamento com o reforço. Em outras palavras, as recompensas são contingentes na ocorrência de um comportamento em particular. No contexto do trabalho, isso quer dizer que os comportamentos relevantes para o desempenho aumentarão em frequência, se forem recompensados.

As recompensas podem ser tangíveis (dinheiro) ou intangíveis (reconhecimento), e podem ser dadas pela organização ou serem derivadas das tarefas em si. Assim, a empresa

pode oferecer um prêmio pelo bom desempenho, ou o bom desempenho pode resultar em uma noção de realização por si própria. Ambos podem igualmente reforçar e levar a um bom desempenho contínuo.

Essa idéia relativamente simples de que o comportamento aumenta se for recompensado, é a base para os sistemas de incentivo, como pagamento por peça produzida para operários de fábricas ou comissões para vendedores. Com os sistemas de incentivo, as recompensas são resultantes de unidades individuais de produtividade, como a instalação da porta de um refrigerador ou a venda de um automóvel. Para trabalhos cuja produção pode ser quantificada, é relativamente fácil instituir programas de incentivo. Para outros trabalhos pode haver comportamentos específicos e mensuráveis relevantes ao desempenho, que podem ser quantificados. Por exemplo, telefonistas podem ser recompensados por atender ao telefone dentro de um limite específico de número de toques. Para muitas funções, contudo, não é viável o desenvolvimento dos sistemas de incentivo citados aqui. Por exemplo, seria difícil projetar um sistema de avaliação por unidade produzida para professores em escolas públicas. O bom desempenho de um professor não é facilmente divisível em unidades individuais de produtividade ou comportamento individual que possa ser recompensado.

As pesquisas têm mostrado que recompensas podem ser eficientes na melhoria do desempenho do trabalho. Stajkovic e Luthans (1997) conduziram a metanálise de 19 estudos dos efeitos das recompensas, em dinheiro ou não, sobre o desempenho no trabalho. Eles descobriram que, em média, os sistemas de recompensa resultam em um aumento de 17% no desempenho. Contudo, nem todos os estudos encontraram aumentos de desempenho (por exemplo, Coch e French, 1948). Ainda assim, as recompensas podem aumentar o desempenho no trabalho sob algumas condições, mas tais condições não existem em todas as organizações. As influências por parte dos outros empregados, as limitações existentes no ambiente (por exemplo, equipamentos inadequados) e a indiferença dos indivíduos quanto a um determinado tipo de recompensa, podem resultar na falência dos sistemas de incentivo.

Muitas organizações têm aplicado os princípios da teoria do reforço para influenciar o comportamento de seus funcionários, e esses esforços têm envolvido o desempenho no trabalho e também outros comportamentos. O controle de frequência dos funcionários também tem sido foco dos programas de reforço. Algumas organizações permitem aos funcionários um determinado número de ausências por motivos de saúde durante o ano. Para encorajar a frequência, os funcionários são pagos pelos dias de ausência que não utilizarem. Outras organizações recompensam cada funcionário que completar um determinado critério de presenças em um período especificado (por exemplo, nenhum registro de ausência em um mês). Esta teoria descreve as relações entre reforço e comportamento. Além disso, algumas pessoas são contrárias à idéia de utilizar recompensas para regular o comportamento, pois acreditam que esses programas representam uma forma antiética de manipulação.

Teoria da Fixação de Metas

A teoria de motivação que, provavelmente, tem sido mais útil para os psicólogos organizacionais é a teoria da fixação de metas (Locke e Latham, 1990). Os princípios da fixação de metas têm sido largamente utilizados nas organizações, embora sua utilização não seja necessariamente baseada na teoria. Por exemplo, Yearta, Maitlis e Briner (1995) notaram que 79% das organizações britânicas utilizam alguma forma de fixação de metas. Diversos programas desse tipo são utilizados no mundo industrializado.

O princípio básico dessa teoria diz que o comportamento das pessoas é motivado por suas intenções e seus objetivos, que podem estar intimamente relacionados a comportamentos específicos. Por exemplo, um profissional de vendas pode ter o objetivo de vender uma determinada quantidade de seu produto dentro de um mês. Pelo fato de os objetivos estarem

relacionados a comportamentos relevantes para o desempenho é que a teoria da fixação de metas tem sido fortemente relacionada ao comportamento.

Segundo essa teoria, a meta é aquilo que uma pessoa conscientemente deseja obter. As metas podem ser específicas, como “tirar 10 em uma prova”, ou genéricas, como “ter bom desempenho na escola”. Metas genéricas são frequentemente associadas a um determinado número de objetivos específicos. Locke e Henne (1986) perceberam quatro formas pelas quais as metas afetam o comportamento. Na primeira forma, as metas geram comportamentos específicos. Espera-se que um estudante, que tem como objetivo tirar uma nota 10 em uma prova adote um comportamento de estudo, fazendo as leituras propostas pelo professor ou relendo as anotações de aula. Na segunda forma, as metas fazem com que a pessoa mobilize maiores esforços; o estudante do exemplo vai se concentrar mais para aprender. Na terceira, as metas aumentam a persistência, resultando em mais tempo gasto com os tipos de comportamento necessários para a consecução do objetivo ou seja, o estudante que quer obter a nota 10 vai passar mais tempo estudando. Finalmente, as metas podem motivar a busca por estratégias efetivas para sua obtenção; o estudante irá tentar encontrar as melhores estratégias de estudo e realização de provas.

A teoria da fixação de metas afirma que as pessoas empenharão esforços na consecução de seus objetivos e que o desempenho no trabalho é uma função dos objetivos definidos. Do ponto de vista organizacional, a fixação de metas pode ser uma forma eficiente de manter ou aumentar o desempenho no trabalho e várias empresas têm utilizado a fixação de metas justamente para isso. De acordo com Locke e Henne (1986), vários fatores são necessários para que a fixação de metas aumente o desempenho no trabalho. Primeiro, os empregados devem estar comprometidos com a meta, ou seja, devem tê-la aceitado. O objetivo da organização não é necessariamente o objetivo pessoal de um funcionário. Porém, apenas objetivos pessoais motivam os comportamentos. Em segundo, o feedback é necessário porque permite que as pessoas saibam se o seu comportamento as está levando ou não na direção de seus objetivos. Em terceiro, quanto mais difícil a meta, melhor deve ser o desempenho. O objetivo de alcançar uma média de pontos de 4,0 deve resultar em um desempenho melhor do que um objetivo de chegar à média 3,0. Apesar de as pessoas nem sempre atingirem seus objetivos, quanto mais difícil ele for, melhor será o desempenho, pelo menos até que a pessoa esteja trabalhando no limite de sua capacidade. Finalmente, as metas específicas são mais efetivas do que um desafio vago, do tipo “faça o melhor que puder”. Objetivos vagos podem ser eficientes, mas são os específicos que permitem à pessoa, saber quando elas estão dando o melhor de si.

Discussão

Após a exposição dessas várias teorias sobre a motivação na revisão da literatura, foi possível entender que a motivação humana é um assunto muito complexo, com diversas variáveis, o que complica o seu entendimento e aplicação.

É preciso saber agora, o que fazer com elas. Não é tão simples assim, a motivação humana caminha junto com variáveis (necessidades individuais) e é muito complexa, razão pela qual existem tantas teorias diferentes tentando explicá-la, ainda que parcialmente. De acordo com a revisão da literatura explicitada, fica claro que a aplicação dessas teorias de motivação, é claro, dependendo da situação do colaborador e da organização, não podem ser feitas na maioria das vezes isoladamente, já que o processo de motivação dentro de um indivíduo depende de vários fatores e nenhuma destas teorias aborda todas essas necessidades individuais por completo que, quando satisfeitas, levam à motivação; lembrando que, o processo de motivação dentro dos recursos humanos nas organizações, tem que ser um

processo contínuo, trabalhado pelos seus gestores, para que os colaboradores estejam sempre motivados satisfazendo suas necessidades e atingindo os objetivos organizacionais.

É claro que todos gostariam de saber qual é a fórmula certa para aplicar as teorias de motivação e atingir altos graus de motivação em seus parceiros. É muito difícil equacionar uma fórmula 100% eficaz, pois seria preciso fazer muitas pesquisas, inclusive a que analisa o ser humano *in vivo*, isto é, vivendo e interagindo com o seu habitat natural e, um estudo mais aprofundado das teorias aqui explicitadas e de outras teorias, mas, podemos facilitar a sua compreensão e aplicação melhorando a motivação nos recursos humanos das organizações. Segundo o estudo, é preciso fazer o teste adequado para identificar quais teorias serão aplicadas e saber como os funcionários podem ser motivados a realizar bem seu trabalho, ou seja, temos que compreender plenamente essas teorias, entender plenamente o objetivo organizacional, saber as necessidades individuais dos colaboradores e direcionar o esforço do funcionário aplicado ao objetivo. É preciso aplicar um composto de dinheiro, bem estar, incentivo para o alcance de metas, reconhecimento e realização no colaborador, para poder contar com seu esforço em suas tarefas, atingindo assim o objetivo organizacional.

As teorias da motivação oferecem inesgotáveis conclusões a respeito da natureza humana. O importante é a sua aplicabilidade ao mundo real das pessoas. O colaborador está interessado, na maioria das vezes, nas recompensas monetárias e querendo ou não, é a que mais pesa na balança dentre os fatores que motivam o indivíduo mudando seu comportamento.

O dinheiro é um excelente motivador das pessoas, já que está associado às necessidades de alimento, habitação, vestuário e recreação, podendo comprar todas essas coisas. Pode ser considerado como um incentivo ou como uma meta capaz de reduzir carências ou necessidades. O dinheiro funciona como um incentivo anterior à ação da pessoa, ou posterior, como recompensa à ação.

O dinheiro pode funcionar como um redutor de ansiedade. Uma característica comum das pessoas é a preocupação com os problemas financeiros. O dinheiro motiva o desempenho na medida em que ocorram duas condições: a crença da pessoa de que satisfará as suas necessidades e a crença da pessoa de que a obtenção do dinheiro exige algum desempenho ou esforço de sua parte.

Quando o critério é relacionar o pagamento com o desempenho, os planos de bônus são mais eficazes do que os planos salariais, pois se relacionam com o desempenho atual dos empregados.

Portanto, segundo o estudo na realidade, é necessário conhecer muito bem seus colaboradores e de acordo com as suas necessidades, na maioria das vezes, aplicar as teorias de motivação em conjunto satisfazendo essas necessidades, é claro, dentro do seu nível de necessidades, suprimindo assim, suas carências monetárias e sociais.

Concluindo, todo ser humano, só que em graus diferentes, almeja obter recompensas financeiras (dinheiro) e não financeiras (auto-realização) e, por isso, trabalha motivado ou não, dependendo do grau dessas carências, do que lhes é oferecido, atingindo ou não os objetivos organizacionais.

Considerações Finais

Para as empresas prosperarem, é extremamente necessário que seus recursos humanos estejam motivados para que executem seus papéis e suas tarefas de forma eficiente e eficaz beneficiando ambas as partes. Assim, as empresas atingirão seus patamares de progresso e seus recursos humanos se sentirão realizados e recompensados.

Após pesquisa na revisão da literatura e discussão, podemos concluir que é muito

difícil aplicar as teorias de motivação nos recursos humanos das organizações devido à complexidade das teorias de motivação e suas diferentes abordagens, e necessidades humanas e suas variáveis. É preciso entender plenamente a abordagem dessas teorias e tentar encaixá-las junto às necessidades dos recursos humanos e dos objetivos da organização.

Fica claro com o estudo, segundo as teorias, que o dinheiro e o incentivo ao alcance de metas são fortes motivadores das pessoas, mas não funcionam plenamente sem a ajuda de outros fatores higiênicos como um bom ambiente de trabalho e outros fatores motivacionais como reconhecimento, responsabilidade, realização pessoal, oportunidade de crescimento, desafios, etc.

Para se ter um resultado quase 100% eficaz de motivação nos recursos humanos das organizações, é preciso uma pesquisa e entendimento mais profundo de todas as teorias de motivação e do comportamento humano. Porém, com o estudo aqui abordado, pode-se concluir que a motivação para ser constante nos colaboradores, tem que ser tratada como um processo contínuo, devido às diferentes necessidades dos mesmos que mudam com a satisfação de necessidades já atendidas e no decorrer do tempo. A aplicação dessas teorias de motivação deve ser feita em conjunto levando em consideração recompensas financeiras e não financeiras.

Para terminar, apresentamos o seguinte questionamento para nossa reflexão: Como juntar as peças de todas essas diferentes teorias e identificar quais à serem aplicadas na prática?

Referências

BERGAMINI, Cecília. **Motivação nas Organizações**, Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LACOMBE, Francisco. **Dicionário de Administração**, São Paulo: Saraiva, 2004.

SPECTOR, Paul. **Psicologia nas Organizações**, São Paulo: Saraiva, 2002.