

## A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES

Jorge Edísio de Castro Teixeira<sup>1</sup>

### RESUMO

O presente artigo ressalta as mudanças que estão ocorrendo nas organizações, mostrando que a motivação dos colaboradores exigida pelas mesmas devem ser compatíveis com o que é ofertado aos seus colaboradores. Dessa forma, procura-se conceituar o termo motivação, analisar a divisão dos impulsos motivacionais. Procura-se também expor a questão das necessidades humanas dos colaboradores. Um dos pontos nevrálgicos do termo motivação é sobre seus modelos. Por isso, expõem-se acerca dos modelos de Maslow, Herzberg e de Alderfer. Por fim, argumenta-se a respeito da motivação dos colaboradores e também os modelos da expectância, equidade, atribuição, macromotivação.

**Palavras-Chave:** Motivação; Colaboradores; Organizações; Necessidades humanas e modelos.

### INTRODUÇÃO

Falar de gestão, hoje, é tão importante quanto falar em estratégia empresarial para ganhar mercado em uma economia bastante competitiva. Se no passado, as organizações tratavam seus colaboradores apenas como recursos produtivos, hoje já se percebe uma estreita relação entre satisfação de necessidades e o resultado esperado. Embora essa mudança ainda não tenha alcançado grandes proporções, já vivenciamos um momento de transição, com maior valorização do homem nas empresas segundo suas aquisições de competências.

Nessa ótica, procuramos demonstrar que a motivação dos colaboradores tende a ser maior quando há a contrapartida em forma de um justo sistema de reconhecimento e recompensa, visando uma sinergia completa na organização.

---

<sup>1</sup> Aluno do curso de Ciências Contábeis da UFPA, 8º semestre, registrado com a matrícula 0411600801, fazendo a disciplina Administração financeira e orçamentária com o professor Héber Lavor Moreira.

É importante destacar que as mudanças que estão ocorrendo nas organizações são conseqüências das constantes transformações do mercado, exigindo que a forma de gestão esteja voltada para um resultado que se torna realidade a medida em que o colaborador se comprometa e esteja motivado. Logo, organização e colaboradores quando comungam dos mesmos objetivos, tendem a agregar valor competitivo ao negócio.

Nesse contexto, uma organização além de ser um conjunto de bens e serviços, é também uma sociedade humana, bem como todas as outras, desenvolvendo formas específicas de cultura e relacionamento entre seus membros.

A gestão de uma organização modernamente falando, tem como objetivo fundamental tornar a relação entre o capital e o trabalho, no âmbito das organizações, a mais produtiva e menos conflituosa possível. Desse modo, o funcionário de uma empresa terá que estar cada vez mais motivado com as metas das organizações e será avaliado cada vez mais em seu desempenho o que lhe poderá proporcionar reconhecimento e recompensa por parte de seu empregador.

O perfil de funcionário no contexto mundial vem mudando, pois hoje o que está em “voga” são profissionais que estejam e sejam motivados a agregando valores que são considerados elementos centrais para o contínuo processo de inovação na organização empresarial. Com isso, o presente artigo procura analisar a extrema importância e necessidade de motivação nas organizações.

## **MOTIVAÇÃO E OS MODELOS DE MASLOW, HERZBERG E ALDERFER**

Procurando compreender as pessoas que exercem atividades dentro das organizações, a motivação há muito tempo, vem sendo um dos pontos de maior importância e parece que ainda no futuro continuará merecendo grande destaque no comportamento organizacional. Existe um grande acúmulo de teorias e suposições sobre o objeto, dando origem a uma enorme coleção dos mais diversos enfoques e explicações que procuram esclarecer a variedades de trabalhos que foi colocado a disposição não só do público, como também dos especialistas conhecidos como administradores, gerentes, etc.

Contudo, à medida que os estudos e experiências realizadas pela psicologia sobre o comportamento humano de maneira íntima têm ficado cada mais notório que o homem, no seu jeito normal de ser, não se subjugam a estabelecidos anteriormente e não pode ser entendido por meio de módulos abstratos. Cada vez mais entendemos que a felicidade motivacional é própria a cada um e que não há ninguém que tenha uma fórmula pelo qual se chegará a um mesmo resultado comum.

Qualquer indivíduo pode perseguir qualquer objetivo motivacional e isso não quer dizer nada por enquanto. A noção dos motivos pelos quais ele o faz e como faz é que vai mexer nessa característica exclusiva do comportamento humano. A mais aberta compreensão do desencadeamento do comportamento motivacional é alcançada a partir do instante em que se possa pôr em evidência os principais individuais de cada ser humano, sinais estes que irão determinar o estilo de comportamento motivacional.

A motivação abrange uma das enormes variedades dos aspectos comportamentais. Os diversos interesses compreendidos entre as pessoas permitem tomar, de maneiras razoavelmente claras, que os indivíduos não realizam as mesmas atividades pelos mesmos motivos. Quando a matéria é motivação não é fácil aceitar que uma simples regra geral seja recurso suficiente do qual se possa lançar mão para se obter uma abrangente e mais precisa explanação sobre as razões verdadeiras que levam os indivíduos a agir.

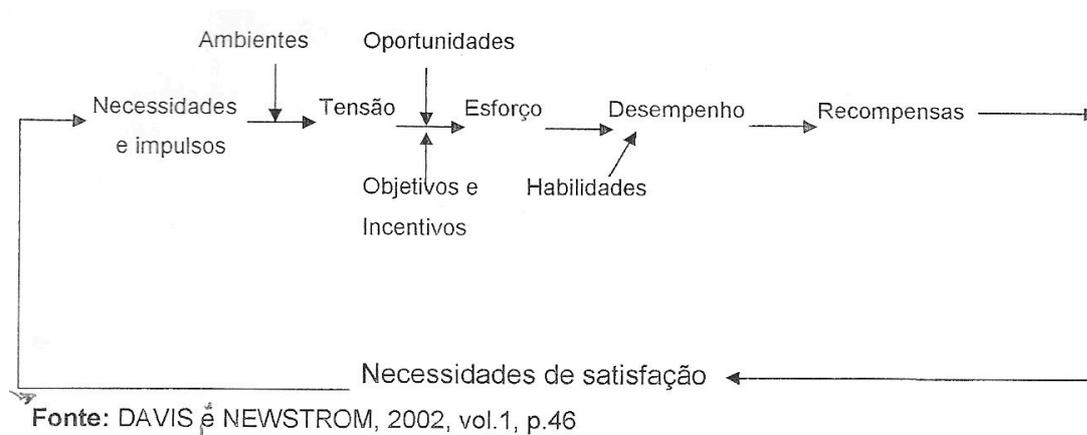
As pessoas são diferentes umas das outras, além disso, reúnem práticas pessoais no decorrer de sua vida. Devido a essas variáveis, é preciso rever os postulados que diminuem a personalidade do indivíduo a um elemento que não possua feições próprias.

A motivação é mais do que um estímulo técnico; pode ser facilmente definida mais não tão facilmente englobada, pois ela lida com indivíduos complexos e, no que se refere a motivação, os indivíduos não são iguais e as necessidades, os valores sociais e a capacidade mudam no mesmo indivíduo conforme o tempo.

Embora algumas atividades humanas aconteçam sem motivação, praticamente quase todos os comportamentos conscientes são motivados ou possuem uma causa (DAVIS e NEWSTROM, 2002).

Segundo Vergara (2003), motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa. Ela nos é, absolutamente, intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades e expectativas interiores.

O papel da motivação no desempenho é resumido no modelo de motivação, na figura 1, abaixo.



A figura acima significa, em poucas palavras, que as necessidades internas e os impulsos criam tensões que são modificadas pelo ambiente. Um exemplo a ser feito é de uma pessoa que necessita de comida e produz a tensão fome. Em seguida, a mesma pessoa avalia o ambiente para ver que alimentos há no mesmo para satisfazer a sua fome. Dessa forma, o ambiente afeta o apetite da pessoa com relação a diferenças individuais de determinados alimentos como dos aspectos culturais na escolha da ação, ou seja, cada pessoa de acordo com seus gostos, o ambiente em que vive e sua cultura irá escolher o que comer para satisfazer sua necessidade de comida.

Com relação ao trabalho, pode-se dizer que o desempenho do colaborador é produto do esforço e das habilidades dentro de um contexto de probabilidades, tais como meios adequados e objetivos apropriados de desempenho. Quando o colaborador é produtivo e a organização percebe isto, recompensas são distribuídas, na satisfação das necessidades e impulsos do mesmo (DAVIS; NEWSTROM, 2002).

Embora não haja respostas simples para a questão da motivação, um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades de cada colaborador.

Cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem seu trabalho e encaram suas vidas. As forças motivacionais das pessoas refletem elementos da cultura na qual elas cresceram – família, escola, religião e livros (LOPES, 1990, p 37).

Segundo Newstrom e Davis *apud* Mcclelland (1961, p.48) os impulsos ou forças motivacionais podem ser divididos da seguinte forma:

a) Motivação para a Realização:

A motivação para realização é uma força que algumas pessoas têm para vencer desafios e obstáculos na busca de objetivos. Uma pessoa com esse 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. O empregado trabalha com afinco quando percebe que irá ter créditos pessoais por seu esforço.

b) Motivação para Afiliação:

A motivação para afiliação é um impulso para o relacionamento com pessoas em bases sociais. Pessoas motivadas pela afiliação trabalham melhor quando elogiadas por atitudes favoráveis e cooperação, tendem a escolher amigos para estarem a sua volta e ficam muito satisfeitos quando estão com esses amigos. E por fim, as pessoas com esse tipo de motivação querem liberdade no trabalho para poder desenvolver tais relacionamentos.

c) Motivação para a Competência:

A motivação para a competência é um impulso para fazer um trabalho de alta qualidade. Empregados motivados pela competência procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problemas e esforçam-se em ser inovadores. Em geral executam um bom trabalho devido à satisfação interior que sentem ao fazer isto e à estima que recebem dos outros.

De acordo com Ulrich (2001, p. 14)

As pessoas motivadas pelas competências também esperam trabalho de alta qualidade das pessoas com quem interagem e podem tornar-se impacientes caso seus colaboradores desenvolvam um trabalho de qualidade inferior.

#### d) Motivação para o Poder:

É um impulso para influenciar pessoas e mudar situações. Pessoas motivadas pelo poder querem criar um impacto em suas organizações e assumem riscos ao fazê-lo. Uma vez obtido este poder ele pode ser usada tanto construtiva como destrutivamente.

As pessoas motivadas pelo poder se tornam excelentes administradores caso suas necessidades sejam de poder institucional em lugar de poder pessoal. Isto significa dizer que se essas pessoas procuram o poder, através de meios legítimos, ganham posições de liderança devido ao sucesso no desempenho, sendo assim, aceitas pelos outros, porém se ficam preocupadas somente com as necessidades de poder pessoal tendem a ser líderes mal sucedidos.

#### ➤ **NECESSIDADES HUMANAS**

O conhecimento das forças motivacionais ajuda os administradores a compreenderem as atividades e necessidades de cada colaborador no trabalho podendo então lidar com cada um de maneira particular, levando em consideração o impulso motivacional mais forte em cada caso.

Quando é detectada alguma disfunção no comportamento de alguém, essa pode estar relacionada a alguma causa ligada a certas necessidades mal compreendidas e mal trabalhadas pelos gestores. Para poder alterar esse comportamento disfuncional e melhorar a atitude do colaborador, o mesmo necessitará ser tratado com habilidade e atenção profissional para tornar-se satisfeito e produtivo.

Segundo Davis e Newstrom (2002, p.46), existem várias formas de se classificar as necessidades, e entre elas temos as especificadas abaixo.

### **1) Necessidades Físicas Básicas (Primárias):**

As necessidades primárias incluem alimentos, água, sexo, repouso, ar e etc. Essas necessidades nascem daqueles requisitos básicos da vida e são importantes para a sobrevivência da espécie humana. Elas são universais entre as pessoas, mas variam de intensidade de pessoa para pessoa.

### **2) Necessidades Sociais e Psicológicas (Secundárias):**

Essas necessidades são mais vagas, pois representam necessidades da mente e do espírito, em lugar das necessidades físicas orgânicas. Muitas dessas necessidades desenvolvem-se na medida em que as pessoas amadurecem. Alguns exemplos são a rivalidade, auto-estima, senso do dever, autoconfiança e muitas outras. As necessidades secundárias são aquelas que complicam os esforços da administração em favor da motivação. Qualquer atitude que a administração tome afetará as necessidades secundárias; entretanto, o planejamento administrativo deve levar em conta o efeito de qualquer ação proposta sobre as necessidades secundárias dos colaboradores.

Necessidades de todos os tipos e intensidades influenciam-se mutuamente, assim a motivação de quem trabalha num único momento é a combinação de muitas forças diferentes. Algumas necessidades estão tão escondidas a ponto do próprio supervisor do colaborador não reconhecê-las, tornando desta forma a motivação e a análise do comportamento humano difíceis, já que as ações de uma pessoa não são orientadas por uma só necessidade.

Então se pode dizer que as necessidades secundárias:

- Estão fortemente condicionadas pela experiência.
- Variam quanto ao tipo e intensidade entre as pessoas.
- Estão sujeitas às mudanças dentro de uma mesma pessoa.
- Funcionam em grupo mais do que isoladamente.
- Estão frequentemente escondidas do reconhecimento consciente.

- São sentimentos vagos em lugar de serem necessidades físicas específicas.
- Influenciam o comportamento.

Maslow, Herzberg e Alderfer construíram, suas teorias, sobre as distinções entre as necessidades primárias e secundárias e pode-se constatar que existem algumas semelhanças entre os três enfoques, assim como existem importantes diferenças que merecem ser registradas por criarem uma importante base para modelos mais avançados sobre motivação

- **O Modelo de Maslow: Hierarquia de Necessidades**

Segundo Maslow *apud* Newstron e Davís (2002), as necessidades humanas não possuem força igual, mas geralmente emergem numa certa prioridade. Na medida em que as necessidades primárias (necessidades de baixo nível) se acham satisfeitas, a pessoa coloca mais ênfase sobre as necessidades secundárias (necessidades de alto nível).

Nas necessidades de nível mais baixo (necessidades primárias), o primeiro nível de necessidade envolve a sobrevivência básica ou física do ser humano e na situação típica de trabalho raramente dominam. O próximo nível é o do bem-estar e

E nele devido às diferenças individuais, as pessoas buscam distintas quantidades de segurança, mas todas elas necessitam de algum tipo de segurança.

Segundo Maslow *apud* Newstron; Davis (2002, p. 21), as necessidades de alto nível (necessidades secundárias) dividem-se em três níveis. Sendo que as necessidades de terceiro nível dizem respeito ao amor, a participação e envolvimento social. As necessidades de quarto nível incluem aquelas que abrangem a auto-estima e o reconhecimento do valor pessoal, e tanto no campo profissional quanto no pessoal significa que o empregado necessita sentir que têm valor. As necessidades de quinto nível são constituídas pela auto-realização, ou seja, trata da capacidade, habilidades e talento do colaborador.

Depois de satisfeitas as necessidades de quinto nível as pessoas querem atingir necessidades de ordem maiores, porém elas estarão eternamente insatisfeitas porque as pessoas sempre vão querer mais.

Segundo a interpretação do modelo da hierarquia das necessidades de Maslow, os empregados estão mais entusiasmamente motivados por aquilo que eles estão buscando do que por aquilo que eles já tem, ajudando os administradores a pensar a respeito da motivação dos seus colaboradores identificando as necessidades dos mesmos, e dando oportunidades para que eles possam buscar novos desafios.

Para Chiavenato (1999) apesar de seus benefícios, o modelo de Maslow tem muitas limitações por ser difícil estudá-lo e não ter sido confirmado inteiramente, já as pesquisas não confirmam a presença de todos os cinco níveis como sendo verdadeiras.

#### ➤ **O MODELO DOS DOIS FATORES DE HERZBERG.**

Frederick Herzberg *apud* Newstrom e Davis (2002) durante a década de 50 desenvolveu o modelo de motivação dos dois fatores, onde ele pediu a alguns colaboradores que pensassem num momento de suas vidas em que se sentiram especialmente bem com relação ao seu trabalho e um outro momento onde se sentiram especialmente mal. Com isso, ele descobriu que os colaboradores citavam diferentes tipos de condições para os bons ou maus sentimentos. Isso significa que se um sentimento de realização levava a um sentimento positivo, a falta de realização era raramente apontada como causa de más sensações.

Herzberg afirmava que certos fatores de trabalho têm o poder principal de insatisfazer os empregados quando certas condições se acham ausentes. Esses fatores poderosos em criar insatisfação são chamados fatores de manutenção, pois eles são necessários para manter um razoável nível de motivação entre os empregados.

Outras condições de trabalho funcionam principalmente para se conseguir a motivação e são conhecidas como fatores de motivação, fatores de satisfação ou motivadores.

Ainda conforme Herzberg (op. cit.) dentro de um conteúdo e contexto de trabalho, os fatores motivacionais tais como realização e responsabilidade estão sobretudo diretamente relacionadas com o trabalho em si, enquanto que o

desempenho do empregado, o seu reconhecimento e crescimentos estão por esse assegurados. Os fatores de motivação estão centrados no trabalho; eles estão ligados com o conteúdo do trabalho.

Já os fatores de manutenção estão relacionados ao contexto de trabalho, pois eles estão mais ligados com o ambiente que envolve o trabalho.

A diferença entre o conteúdo do trabalho e o contexto do trabalho mostra que os empregados estão primária e fortemente motivados por aquilo que eles fazem para si mesmos e quando eles assumem a responsabilidade ou adquirem reconhecimento por meio do seu próprio comportamento eles se acham fortemente motivados (DUBRIN, 2003).

O modelo de Herzberg não é universalmente aplicável e tem um melhor aproveitamento nos níveis gerenciais, profissionais e do pessoal da área administrativa. O modelo diminui o impacto motivacional aparente do salário, status e relacionamento com as pessoas, uma vez que esses sejam identificados como fatores de manutenção.

Embora o modelo tenha sido criticado, ele faz uma perfeita distinção entre os fatores de manutenção que são necessários, mas não suficientes e os fatores de motivação que tem como função o aumento do esforço do colaborador.

➤ **MODELO ERC (E - R - G) DE ALDERFER:**

Esse modelo procura superar falhas de modelos anteriores principalmente o de Maslow, propondo uma Hierarquia de necessidades em três níveis:

a) Necessidades de Existência: os colaboradores estão interessados inicialmente em satisfazer necessidades salariais, condições físicas do ambiente do trabalho, segurança do cargo e planos de benefícios.

b) Necessidades de Relacionamento: encontraram-se no próximo nível e compreende a aceitação do colaborador por seu superior, pessoas abaixo dele, colaterais e pessoas fora de seu convívio direto.

c) Necessidades de Crescimento: está no terceiro nível e engloba o desejo de auto-estima como o de auto-realização.

Alderfer, porém em seu modelo não estabelece de maneira rígida a passagem de um nível para outro, mas aceita a atividade dos três níveis a qualquer momento, sugerindo que a insatisfação nos dois níveis altos (necessidades de relacionamento e crescimento) pode levar a pessoa a voltar ao nível baixo (necessidade de existência).

As semelhanças entre os três modelos das necessidades humanas estão bastante evidentes. Entretanto, existem importantes contrastes. Por exemplo, Maslow e Alderfer centram-se nas necessidades internas do colaborador, enquanto Herzberg diferencia as condições do cargo (conteúdo e contexto) que podem ser promovidas para a satisfação de necessidades. Maslow e Herzberg defendem que a maioria dos colaboradores já satisfaz suas necessidades de ordem mais baixa (necessidades físicas e de existência) respectivamente procurando se motivarem por necessidades de ordem mais alta (necessidade de crescimento e auto-realização) respectivamente. Já Alderfer sugere que a frustração na satisfação de necessidades de relacionamento ou de crescimento irá causar interesse pelas necessidades de existência. E por fim, todos os três modelos indicam que antes de um administrador tentar aplicar uma recompensa, será útil descobrir qual a necessidade particular do colaborador naquele momento.

### ➤ **A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES**

Os colaboradores motivados são aqueles que percebem o seu trabalho como os ajudando a atingirem seus importantes objetivos. E para isso, eles têm que relacionar o trabalho atual a um futuro projeto de benefícios adquiridos pelos seus serviços (DAVIS; NEWSTROM, 2002). Isso significa dizer que para que um colaborador fique motivado é necessário que ele perceba que será reconhecido e recompensado de acordo com seu esforço no trabalho.

A motivação pode ser explicitada diante de modelos que discutem alguns enfoques atuais de motivação que são os seguintes: expectância, equidade, afriuição e a macro motivação.

#### 1) O Modelo da Expectância.

Desenvolvido por Victor H. Room e ampliado e refinado por Porter e Lawler, esse modelo explica que a motivação é um produto de três fatores: do quanto uma pessoa deseja uma recompensa (valência), sua estimativa da probabilidade que o esforço resultará num desempenho bem - sucedido (expectância) e a estimativa de que aquele desempenho resultará no recebimento da recompensa (instrumentalidade). Esses relacionamentos podem ser sintetizados no seguinte esquema:

$$\text{VALÊNCIA X EXPECTATIVA X INSTRUMENTALIDADE = MOTIVAÇÃO}$$

- Valência: É a força da preferência de uma pessoa no sentido de receber uma determinada recompensa. Sendo uma expressão do montante de desejo de uma pessoa por um objetivo.
- Expectância: É a força na crença de que o esforço relacionado ao trabalho resultará na conclusão da tarefa. Expectâncias são trabalhadas em termos de probabilidades - o colaborador estima até que ponto o desempenho será determinado pelo total de esforço despendido.
- Quando o esforço do colaborador não leva a um desempenho desejado, a expectância é baixa e quando o colaborador tem alta confiança e a tarefa é concluída a expectância é alta.
- Instrumentalidade: É a crença do colaborador de que uma recompensa será recebida tão logo a tarefa seja cumprida. O colaborador analisa a probabilidade que a organização valorize o desempenho e administre recompensas em bases contingentes. Quando a promoção é baseada na avaliação de desempenho de a instrumentalidade será alta. Agora se a base das decisões não forem uma baixa, estimativa será feita.

## 2) O Modelo da Equidade:

Sendo um dos dois modelos construídos sobre a noção de comparação onde os colaboradores interagem entre si julgando uns aos outros, comparando-se. A teoria da equidade de J. Stacy Adams afirma que os colaboradores tendem a julgar comparando os inputs e contribuições relevantes no trabalho com as recompensas que recebem, e também comparando essa relação com outras pessoas tomadas

como parâmetros. Eles analisam a justiça do seu próprio contrato, comparando, o seu próprio com o contrato de outros colaboradores e ainda com aquele firmado com outros na comunidade e na sociedade.

Se os colaboradores perceberem a equidade, eles continuarão a contribuir no mesmo nível que antes. Caso o colaborador se sinta super-recompensado, a teoria da equidade prevê que ele se sentirá em desequilíbrio no seu relacionamento com o empregador e procurará restaurar o balanceamento, ora trabalhando mais ora tentando convencer os outros colaboradores a pedirem mais recompensas. Já quando os colaboradores são pouco recompensados procuram diminuir a quantidade ou a qualidade da sua produção. Eles podem aumentar o valor percebido das recompensas recebidas, ou eles podem barganhar por mais recompensas reais. Também podem encontrar mais algumas pessoas para se compararem a elas (favoravelmente) ou podem no último caso pedir demissão.

### 3) O Modelo da Atribuição:

Como uma teoria recente, a atribuição é o processo pelo qual as pessoas interpretam as causas dos seus próprios comportamentos e o comportamento dos outros. Seu valor se liga à crença de que se nós pudermos compreender como as pessoas atribuem causas àquilo que elas vêem, será possível então ter maior capacidade de prever e afetar o seu comportamento futuro.

Esse modelo apresenta duas distinções básicas, a primeira consiste na pela qual as pessoas tendem a focalizar o ambiente (Situação) ou as características pessoais como fatores causais de seu desempenho. A segunda avalia como os fatores são percebidos tornando-se relativamente estáveis ou instáveis. A combinação dessas duas avaliações resulta em quatro diferentes explicações potenciais para o desempenho da tarefa pelo colaborador no trabalho -habilidade, esforço, dificuldade da tarefa ou sorte.

Quando o colaborador avalia o seu próprio desempenho ele tende a superestimar a influência dos seus traços pessoais para a obtenção do seu sucesso e atribui às conquistas dos outros a sorte a facilidade de tarefas. Quando o resultado é o fracasso o processo é invertido.

#### 4) O Modelo da Macromotivação;

A Macromotivação vem a ser a área de interesse que focaliza as condições ambientais fora da empresa que influenciam o desempenho no trabalho, sendo este ambiente externo de grande influência no desempenho.

Como existem dois ambientes (dentro e fora da empresa) que afetam a motivação, os mesmos devem ser desenvolvidos para que a motivação seja cada vez mais alta. Se as condições de trabalho não são recompensadoras, a motivação está pronta para se enfraquecer, não importa o quanto o ambiente externo seja de apoio. Porém o contrário também se aplica. Se as condições ambientais não ajudam um melhor desempenho no trabalho, a motivação tende a se enfraquecer, mesmo quando as condições do trabalho são favoráveis. Neste sentido, a administração não resolver os problemas de motivação sozinha. Ela deverá contar com o apoio da sociedade.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

No artigo proposto pôde-se concluir que a gestão de pessoas está sendo movida por um novo perfil traçado por mudanças organizacionais. E essa mudança tem proporcionado o surgimento de novas estruturas que tornam a gestão por competências a melhor forma de administração organizacional.

Mas, para que essa forma de gestão agregue valor à organização, é necessária a redução das barreiras que a separam do ambiente externo, bem como aquelas que separam suas áreas internas, para que todos os colaboradores possam participar ativamente de todos os processos da organização.

O que vem ocorrendo com os colaboradores das organizações é que cada vez mais eles tem tido consciência de sua importância para o negócio, e com isso querem ser reconhecidos e recompensados de acordo com a motivação que eles investem. Isto quer dizer que as exigências da organização devem estar de acordo com o que eles ofertam aos seus colaboradores, pois somente desta forma estes se sentirão realmente motivados.

Para que o colaborador seja verdadeiramente motivado com a organização, ele deve estar satisfeito, e a gestão por competências é fundamental no alcance desta motivação, pois a organização deve reconhecer que cada colaborador é constituído de várias necessidades e expectativas distintas, e se ela souber gerir isso de forma eficaz, todos serão beneficiados. O importante é que o gestor consiga ver o colaborador como um ser humano que necessita de estímulo para produzir e continuar o seu trabalho.

No entanto, ainda hoje muitas organizações não conseguem equilibrar suas exigências com suas ofertas aos colaboradores. Elas exigem muito desempenho, comprometimento, motivação e resultado, mas não ofertam de forma a alcançar isso. E com isso, os colaboradores ficam desmotivados e com baixo comprometimento com suas organizações. Para tanto, é fundamental um bom sistema de avaliação de desempenho em que cada colaborador seja reconhecido e posteriormente recompensado de acordo com o que ele investe e com isso tenha motivação para buscar sempre o melhor para a organização em que trabalha.

## REFERÊNCIAS

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

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São paulo: Pioneiro Thomson Learning, 2002.

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

LOPES, T. Vilanova. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1980.

ULRICH, Dave. **Recursos humanos estratégicos**: novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2001.

VERGARA, Silvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2003.

ZARIFIAN, Philip. **Objetivo e competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.