

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFACVEST
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
KÊNIA JOANA PAULA DE SIQUEIRA GOUVEA**

**MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO: DESAFIOS DO LÍDER NA ADMINISTRAÇÃO
DE RECURSOS HUMANOS**

SILVÂNIA, GO

2023

KÊNIA JOANA PAULA DE SIQUEIRA GOUVEA
**MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO: DESAFIOS DO LÍDER NA ADMINISTRAÇÃO
DE RECURSOS HUMANOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro Universitário UNIFACVEST como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aluno: Kênia Joana Paula de Siqueira Gouvea

Orientador: Ingrid Cristiane Inácio de Liz

Silvânia, GO, __/__/2023. Nota _____
(data de aprovação)

Profª Ma. Ingrid Cristiane Inácio de Liz

Prof. Dr. José Correia Gonçalves

MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO: DESAFIOS DO LÍDER NA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Kênia Joana Paula de Siqueira Gouvea¹

Ingrid Cristiane Inácio de Liz²

RESUMO

O objetivo deste estudo foi abordar a contribuição e a importância do profissional (Administrador) com o líder e mostrar como se efetiva e desenvolve o seu processo de trabalho (suas atividades) no contexto específico motivacional para uma equipe. A partir desse ponto de vista observamos que o comportamento de cada, depende de seus motivos ou necessidades, cada pessoa tem seus objetivos traçados de acordo com seus anseios. São os motivos ou as necessidades que impulsionam as pessoas a ficarem motivadas porque buscam a satisfação. O presente estudo trata-se de uma pesquisa bibliográfica, sendo realizada pesquisas em vários livros. O estudo foi fundamentado em autores como: Chiavenato (2008), Gil (2008), Maslow (1943), entre outros. Embora existam entre os pesquisadores opiniões diferentes sobre quais são as necessidades básicas do homem, existe um consenso de que a satisfação de necessidades constitui fator chave do comportamento. As pessoas se comportam e reagem de acordo com suas necessidades.

Palavras-chave: Administração. Recursos Humanos. Líder. Organização. Motivação.

ABSTRACT

The objective of this study was to address the contribution and importance of the professional (Administrator) with the leader and show how to carry out and develop their work process (their activities) in the specific motivational context for a team. From this point of view we observe that each person's behavior depends on their motives or needs, each person has their objectives set according to their desires. It is the reasons or needs that drive people to be motivated because they seek satisfaction. The present study is a bibliographical research, with research being carried out in several books. The study is based on authors such as: Chiavenato (2008), Gil (2008), Maslow (1943), among others. Although there are different opinions among researchers about what man's basic needs are, there is a consensus that the satisfaction of needs is a key factor in behavior. People behave and react according to their needs.

¹Graduanda em Administração pela Unifacvest. keniagouvea@gmail.com

² Graduada em Administração pela Unifacvest. Especialista em Tutoria em Educação à Distância pela Unifacvest. Mestre em Práticas Transculturais pela Unifacvest. Atua na Unifacvest/curso de Administração, Ciências Contábeis e Engenharia de Produção. prof.ingrid.liz@unifacvest.edu.br. <https://lattes.cnpq.br/2455207215266751>. <https://orcid.org/0009-0003-7984-7967>.

Keywords: Administration. Human Resources. Leader. Organization. Motivation.

1 INTRODUÇÃO

Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos com o intuito de alcançar objetivos. A arte do Administrador em manter seus colaboradores motivados, produtivos gerando resultados para a Organização. O artigo investiga o Tema Motivação, devido já trabalhar no departamento financeiro e a falta de motivação reflete diretamente nos resultados da empresa, por isso, inteirar-se do assunto e desenvolver um trabalho na organização para compreender os fatores motivacionais.

No início o relatório tem um breve relato da Administração Geral, destacando sua origem e sua evolução. Em seguida traz a revisão teórica da Administração de Recursos Humanos. Adiante o relatório traz o tema escolhido, motivação na Organização, citando vários conceitos de autores que foram os precursores da Administração e de estudiosos que investiram em pesquisas do assunto. Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva. Utilizou-se de pesquisa bibliográfica através de livros, revistas e Internet.

Ocorreram várias mudanças desde o início dos estudos da administração, inclusive no cenário organizacional. O gestor deve-se atentar às transformações do mercado, analisar as tendências, prever o futuro, traçar metas claras e conseguir manter sua equipe motivada para alcançar os objetivos.

Desta forma para Kwasnicka (1995, p. 18), “A administração busca a obtenção de resultados específicos, portanto é um processo pelo qual o administrador cria dirige, mantém, opera e controla uma organização”.

Conforme Gil (2001), a motivação descobre o compromisso do indivíduo para o trabalho e seu local de trabalho do ponto de vista dos fatores internos a ele, das suas necessidades individuais, anseios e prioridades.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO GERAL E DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

A administração é de fundamental importância para obter resultados nas organizações. No mundo globalizado em que vivemos cada vez mais as organizações se tornam competitivas e os consumidores mais exigentes. As organizações devem identificar pontos que minimizem a distância entre seus clientes, focando a satisfação dos colaboradores como ponto estratégico forte, diferencial competitivo, onde o fator motivacional de colaboradores é fundamental para um bom desempenho trazendo um resultado positivo. Chiavenato (1999, p. 51) afirma que:

No século XX os engenheiros Taylor e Fayol desenvolveram os primeiros trabalhos a respeito da Administração. Taylor preocupava-se em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário, enquanto Fayol enfatizava a melhora da organização aplicando os princípios gerais da Administração com bases científicas criando assim a Teoria Clássica. Apesar de terem pontos de vista diferentes suas ideias deram base para a Abordagem Clássica ou Tradicional da Administração.

De acordo com Marras (2007), Frederik Taylor iniciou as discussões sobre motivação quando afirmava que o maior motivador era a recompensa monetária, que as pessoas deveriam ser controladas para produzirem mais porque faziam qualquer coisa para conseguirem mais dinheiro. Com o decorrer dos tempos outros estudiosos perceberam que existiam outros fatores motivadores.

De acordo com Chiavenato (1999), a partir da Teoria das Relações Humanas, o cenário administrativo passa a ter um novo conceito, o homem *economicus* foi substituído pelo homem social, os conceitos clássicos, autoridade, hierarquia, racionalização de trabalho, departamentalização e princípios gerais da Administração foram contestados. O bem estar humano passa a ser valorizado, passou a ter uma nova visão sobre o funcionário falando em motivação, liderança, comunicação, dinâmica de grupos.

A administração de Recursos Humanos é o ramo especializado da Ciência da Administração que envolve todas as ações que têm como objetivo a integração do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade. É, pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal. (GIL, 2001, p.13).

Segundo Lopes (1980), com esse conceito já não bastava somente remunerar, o homem social necessitava de outros fatores que os mantivessem satisfeitos, ele queria ser visto com outros olhos, não apenas uma máquina que gerava lucros, mas como um ser dotado de sentimentos. Motivação envolve sentimentos de realização e de reconhecimento profissional manifestado por meio de exercícios das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho.

Administrar é o processo de dirigir ações que utilizam recursos para atingir objetivos. Embora seja importante em qualquer escala de aplicação de recursos, a principal razão para o estudo da administração é seu impacto sobre o desempenho das organizações. É a forma como são administradas que torna as organizações mais ou menos capazes de utilizar corretamente seus recursos para atingir os objetivos corretos (MAXIMIANO, 2000, p.12).

De acordo com Chiavenato (1999), a Teoria das Relações Humanas passou a estudar a influência da motivação na conduta das pessoas. Percebeu que o homem tem necessidades motivais, os trabalhadores são seres complexos que são dotados de sentimentos, desejos e temores. As pessoas são motivadas por algumas necessidades primárias por meios de grupos com os quais se relacionam. Os grupos podem ser influenciados por um supervisor que tem habilidades para liderar. Os grupos sociais controlam as aceitações ou as rejeições.

2.2 MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO: DESAFIOS DO LÍDER E DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Conforme Chiavenato (2008), o maior desafio de um líder é motivar sua equipe, baseados nesse conceito algumas definições de motivação foram formuladas para nortear esse trabalho. Ele diz que a satisfação de algumas necessidades humanas é provisória e temporal, o comportamento é um processo contínuo de satisfação das necessidades e de solução dos problemas na ordem que vão surgindo. Daí o grande desafio para o líder manter sua equipe motivada, uma vez que as necessidades vão surgindo em situações diferentes, e que cada ser tem uma necessidade interior que se renova sempre.

Por mais que existem várias discussões sobre quais as necessidades são mais importantes, Abraham H. Maslow foi o primeiro a relacioná-la num quadro teórico abrangente na sua teoria da motivação humana, baseada numa hierarquia das necessidades humanas básicas (LOPES, 1980, p. 34).

De acordo com Maslow (1943), não supõe que as necessidades básicas - chamadas de necessidades primárias (fisiológicas, de segurança, e sociais) - sejam totalmente satisfeitas para então permitir a manifestação das necessidades superiores - chamadas de necessidades secundárias (estima e auto realização). Ele mesmo indicou que as necessidades nem sempre ocorrerão na ordem sugerida ou nem sempre haverá distinções nítidas entre os vários níveis. O que é relevante nesta teoria é o conceito de hierarquia de necessidades.

As necessidades de relacionamentos, de interação com grupos, são as necessidades sociais descritas acima das necessidades de segurança. Depois de supridas suas necessidades fisiológicas, psicológicas, têm necessidades de sentirem se amadas, de sentir-se bem, de ter atenção, essas são as necessidades de estima. A auto realização está no topo da pirâmide, é considerada uma necessidade psicológica, que é caracterizada pela busca do prazer que pode ser uma promoção no trabalho, uma viagem dos sonhos, um cargo de liderança.

Segundo Maximiano (2000), cada pessoa tem suas características e sentimentos internos o que difere as pessoas umas das outras, por isso o administrador tem que estar atento no ambiente de trabalho porque cada uma motiva-se de forma diferente da outra, cabe a ele identificar e buscar meios para aplicar.

Enfim, as descobertas trazidas pelas teorias da motivação reforçam a importância em se ajustar as pessoas no trabalho combinando suas necessidades pessoais com o ambiente e como conteúdo do trabalho. A maior parte dos estudos realizados destina-se a identificar os fatores de satisfação e de insatisfação no trabalho.

[...] as pessoas diferem, não apenas em sua capacidade, mas também em sua “vontade”, ou “motivação.” [...] a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos. Os motivos são às vezes definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos para objetivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes. Os motivos são os “porquês” do comportamento. Excitam e mantêm a atividade e determinam a direção geral do comportamento de um indivíduo. Fundamentalmente, os motivos, ou necessidades, são as molas da ação (HERSEY; BLANCHARD, 1997, p. 12).

Contudo, cabe ao administrador (proprietários, empreendedores, gerentes, diretores e líderes) discernir trabalhadores motivados de trabalhadores não motivados, e empregar programas de motivação para que uma situação desfavorável venha a se reverter. Chiavenato (2008, p. 11), alerta que:

As pessoas constituem o principal ativo da organização. Daí a necessidade de tornar as organizações mais e conscientes atentas para seus funcionários. As organizações bem sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer, prosperar e manterem sua continuidade se forem capazes de otimizar o retorno sobre o investimento de todos os parceiros, principalmente o dos empregados.

Ante tais teorias, chega-se à seguinte conclusão: o administrador pode contribuir para elevar a eficácia organizacional no que se refere à gestão empresarial, por meio da motivação; através de algumas atitudes e providências, como a criação de um canal de comunicação, efetivo e constante, de coleta das opiniões, com vistas a viabilizar participação destes nos processos de tomadas de decisões e nas mudanças pelas quais passa a empresa.

“A mudança está em toda a parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia. A mudança representa a principal característica dos tempos modernos.” (CHIAVENATO 1999, p. 406).

O grande desafio das empresas de hoje é administrar bem seus recursos humanos, pois são as pessoas que obtêm e mantêm vantagens competitivas, por isso, é de vital importância selecionar e desenvolver líderes, é necessário saber como recompensar o bom desempenho, controlar os custos de mão de obra e ao mesmo tempo manter um tratamento justo aos empregados (SANTOS, 2009, p. 26)

Gil (2001), diz que o adotar uma administração do tipo participativa, que promova o intercâmbio de informações e a liberdade de tomada de decisão, permitir-se-á que os funcionários assumam maiores responsabilidades e desta forma tenham motivação continuada. Pessoas motivadas pela realização trabalham mais, quando seus líderes dão um feedback de seus comportamentos no trabalho e tendem a escolher colaboradores que sejam capacitados, sem se envolver com os sentimentos pessoais que possam ter por eles.

O que foi observado em várias pesquisas aqui abordadas, vale a pena comentar, que, infelizmente, o que se percebe na maioria dos estudos sobre motivação é um enfoque dado à produtividade e aumento dos lucros e não ao homem. Bergamini defende que:

Se no início do século, o desafio era descobrir aquilo que se para motiva as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a nota-se que cada pessoa já traz, de alguma maneira, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é descobrir e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais essenciais às próprias pessoas (BERGAMINI, 2008, p. 27).

O indivíduo tem suas motivações inerentes, e que cabe ao Gestor perceber quais são os fatores que os motivam e buscar ferramentas que possibilitem motivar cada um de acordo com seus desejos e necessidades. A motivação na ótica de Bergamini (2008), é uma esfera interna que deve ser alimentada externamente, realizando um processo contrário, entretanto, funcional e de conclusão evolutiva, esta ideia é originaria da subjetividade das necessidades.

De acordo com Gil (2001), a motivação individual pode ser percebida como o principal combustível para aumentar a produção da empresa, porque funcionários motivados para realizar suas atividades, tanto individualmente como em equipes, produzem mais. Os funcionários geralmente são treinados para crescer de acordo metas estipuladas pela empresa.

Diante de várias citações a respeito de motivação conclui-se que é um grande desafio para um líder manter sua equipe motivada, de acordo com Chiavenato (2004), o líder usa estilos de liderança diferentes, depende do momento e da situação. É difícil identificar em que momento deverá indicar o caminho a ser seguido ou se deve pedir opinião dos seus

subordinados. Com essas barreiras surgiu a necessidade de promover programas de formação de líderes mais democráticos e voltados para produção, em seguida somaram a esses programas a liderança votada para as pessoas. Segundo Bernardinho (2006, p. 114):

[...] ser líder é dar o exemplo para que outros saibam como se faz e se esforcem para repetir a tarefa no mesmo nível ou ainda melhor. Essa é a única liderança que se sustenta com o tempo. Nada do que você diz influencia mais as pessoas do que aquilo que você faz. Liderar é inspirar e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferência entusiasticamente e visando ao objetivo comum. Afinal, uma equipe precisa de líderes no dia a dia que todos olhem como referência. São aqueles que ajudam o treinador, ou gestor, a conduzir seu time (ou projeto) pela estrada do planejamento até alcançar a meta almejada.

Bernardinho (2006), relata que a motivação é um tema presente em todo cenário organizacional, porém, antes de qualquer iniciativa de utilização de elementos para motivacionais o Líder tem que ter percepção para identificar quais são as necessidades de cada um da sua equipe, cada um deles tem crenças e estigmas diferentes, porque cada um foi criado em um ambiente familiar distinto, portanto cada pessoa pensa e age de forma diferente.

Enfim, a motivação está diretamente relacionada com o desempenho dos colaboradores dentro de uma empresa: quanto mais motivados melhor é o desempenho. Hoje nas empresas, para introduzir maior dose de motivação, é necessário e de grande importância o investimento nos funcionários, que consiste em deliberadamente ampliar a responsabilidade, os objetivos e os desafios das tarefas do cargo.

O reconhecimento o elogio e a admiração são fatores que colaboram para o empenho para chegar ao sucesso pessoal e profissional de qualquer pessoa ou organização. Alguns diretores, gerentes e supervisores que receio de elogiar e reconhecer o trabalho do seu colaborador, a relação melhora muito quando o subordinado sente que seu chefe está notando seu desempenho.

Para Castro (2000), as pessoas inseguras em sua chefia vivem a buscar motivos para criticar sempre. É preciso atentar para o fato que, pessoas quando são apenas cobradas constantemente, desenvolve uma autoestima bastante baixa, os erros começam a multiplicar até que as mesmas se convençam de que são incapazes. Neste momento, a empresa pode estar perdendo um colaborador com grande potencial, apenas por não ter seus méritos devidamente reconhecidos.

Em outros tempos, um chefe precisava “bajular” seus superiores para manter-se no cargo. Hoje, parece ser o oposto, ele precisa ser apoiado pelos seus subordinados para manter-se. Esse suporte será maior quanto maior for a capacidade de um chefe em oferecer reconhecimento ao trabalho, esforço, dedicação e comprometimento de seus subordinados (CASTRO, 2000, p. 122).

Conforme Moran (2000, p. 90), “[...] as organizações são compostas de pessoas, portanto, não se pode falar em competitividade empresarial, sem que se tenham pessoas competentes e dedicadas na busca de fazer a sua empresa a melhor do mundo”. As organizações são dependentes do esforço e dedicação do capital humano, por si só não perpetua.

O líder além do desafio de manter seus pares motivados tem que diferenciar cada indivíduo um do outro para descobrir o que o faz motivado. As pessoas trazem consigo suas próprias aspirações, alguns se motivam com um simples elogio outros já tem anseios muito maiores, como promoção, recompensa financeira. Cada pessoa tem uma forma de motivação, conforme indagam Gondim e Silva (2004, p. 145):

O que faz com que alguém perca uma noite de sono lendo um livro aparentemente entediante para outro leitor? O que faz também com que uma pessoa se sinta desafiada a dar respostas a um problema matemático de difícil solução e não consiga desviar sua atenção até resolvê-lo, enquanto uma outra diante do mesmo problema decide por procurar colegas que possam lhe ensinar rapidamente os passos necessários para sua solução?

Conforme Moran (2000), nas organizações de hoje, em que as inovações são duplicadas rapidamente, significa dizer que o capital humano, ou seja, as pessoas estão atuando com maior intensidade, no qual tudo está envolvido, como o conhecimento, a habilidade dos funcionários para realizar as tarefas do dia-a-dia, os valores, a cultura, a filosofia da empresa, e diversos ativos intangíveis, ou seja, as pessoas que são os ativos humanos da empresa.

Segundo Chiavenato (2008), cabe então as organizações buscarem medidas para valorizar esse capital humano tão essencial. As medidas devem visar a satisfação profissional, mantendo o empregado sempre disposto a dar o melhor de si no desempenho das suas atividades, dessa forma cada organização consegue manter seu capital intelectual gerando capital financeiro.

Vale à pena lembrar que esse tipo de organização caracteristicamente desperta o maior interesse pela maneira como se pode ser um líder eficiente, porque o contrato psicológico básico entre o empregado e a organização não garante de início nenhuma dedicação, lealdade ou motivação. De algum modo, cada líder ou dirigente deve ganhar a confiança dos membros do grupo e vencer-lhes a suspeita e cautela. (SCHEIN, 1982, p. 86).

Para Marras (2007), a afinidade mútua entre líder e liderados, é essencial para o bom desempenho da função de cada um, o bom líder tem que saber comandar sem ser autoritário e

conseguir com que suas expectativas sejam cumpridas sem ser taxado de arrogante. O profissionalismo, conhecimentos e experiências são muito importantes, mas nem sempre são os principais aspectos a serem avaliados. A liderança e a gerência na motivação dão força ao trabalho nas organizações, em qualquer setor da organização.

O autor ainda cita que o líder é reconhecido pelos atos que demonstra aos seus liderados ele é exemplo de comportamento do grupo. Suas habilidades e personalidade são terminantes para se tornar um verdadeiro líder. Essas qualidades devem ser demonstradas para que os membros da equipe desempenhem para conseguir atingir os objetivos propostos.

Estudos relatados por vários estudiosos afirmam que existem vários fatores motivacionais, mas o dinheiro é também muito admirável para as pessoas, “[...] quem fica no emprego apenas pelo dinheiro perdeu a esperança de que algo mais é possível”. (BLOCK, 1995). O que não significa que o dinheiro não seja importante, ele não é o principal meio para se reter os talentos na organização, mas é fundamental.

Os funcionários de talento, do ponto de vista de Bergamini (2008), querem ser reconhecidos e remunerados de acordo com as outras pessoas que ocupam as funções semelhantes e com o salário praticado pelas empresas do mesmo ramo. Quando percebem que são remunerados de acordo com o trabalho desempenhado e reconhecidos pelos seus gestores eles tendem a diminuir a rotatividade, perdem o interesse de buscar outras organizações.

Segundo Matos (1996, p. 124), "os modelos tradicionais de organização, que orientam a maioria das instituições, estão levando-as à ineficiência e ao insucesso". O mercado competitivo e a globalização da economia estão exigindo cada vez mais dos gestores, competitividade, autonomia e parceria com todos os parceiros.

Mas o papel do Líder não é somente motivar, é investir no desenvolvimento dos futuros líderes educar seus subordinados para liderar e não somente para obedecer. Criar um ambiente de motivação intensa ao esclarecer que transcende a tarefa, o trabalho, a missão, o emprego das pessoas que o cercam. Auxiliar as pessoas a identificarem com clareza a direção que pretendem seguir. Incitar seus colaboradores a sentirem que são importantes, que não estão ali somente pela remuneração, enfim um bom líder cria situações, busca soluções e programa rotinas para manter sua equipe motivada.

De acordo com Harsey, Blanchard (1986, p. 106):

[...] na teoria da administração científica ou clássica, a função do líder era, obviamente, a de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho para atender os objetivos da organização. O líder concentrava-se nas necessidades da organização e não nas da pessoa.

Apesar de o líder exercer todos os esforços em prol da equipe sua maior meta é o

crescimento, na obtenção de resultados e a perpetuação da organização.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Esse artigo tem o intuito de obter o máximo de conhecimento sobre o tema discutido, optou-se pela utilização da metodologia bibliográfica, materializada através da consulta em livros, artigos científicos, revistas especializadas, recolhido da internet e bibliotecas digitais Scielo. A pesquisa bibliográfica, foi realizada com base na análise dos seguintes autores renomados como Chiavenato (2008), Gil (2001), Maslow (1943) e dentre outros. Portanto, o principal objetivo desse tipo de pesquisa é apresentar variáveis que se almeja ter conhecimento do tema abordado.

Delimitação clara do tema de pesquisa e identificação dos principais tópicos a serem estratégicos na revisão bibliográfica. Estabelecimento de objetivos específicos para orientar a busca por informações relevantes. Estabelecimento de critérios para inclusão e exclusão de materiais, como a relevância do conteúdo para o tema, o ano de publicação e a confiabilidade das fontes. Essa etapa visa garantir a qualidade e a atualidade das informações selecionadas.

Leitura crítica dos materiais selecionados, identificando conceitos-chave, abordagens teóricas e descobertas relevantes. Os dados foram organizados e sintetizados para fornecer uma visão abrangente do estado atual do conhecimento sobre o tema. Comparação entre diferentes abordagens, teorias ou conclusões na literatura, identificando divergências e convergências para construir uma visão crítica e embasada sobre o tema.

Elaboração da revisão bibliográfica, apresentando de forma organizada e clara os principais achados, conceitos e tendências identificadas na literatura revisada. Esses métodos garantiram uma pesquisa bibliográfica sistemática e abrangente, fornecendo uma base sólida para a compreensão do tema e a construção de argumentos embasados na revisão da literatura existente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A relação entre motivação e tomada de decisão é um tema crucial no contexto organizacional, pois influencia diretamente o desempenho e a eficácia da equipe. Vamos

explorar a conexão entre motivação e tomada de decisão, bem como os impactos nos aspectos estratégicos, bem-estar dos funcionários, criatividade e inovação.

Marras (2007), a motivação dos funcionários desempenha um papel fundamental na forma como eles abordam e participam do processo de tomada de decisão. Funcionários motivados são mais interessados em se envolver, contribuindo com ideias e perspectivas inovadoras. A motivação também influencia a disposição para assumir riscos, um elemento crucial na tomada de decisões estratégicas.

Funcionários motivados estão mais interessados em colaborar efetivamente em grupos de decisão, compartilhando conhecimentos e experiências. Isso pode levar a decisões mais informadas e bem fundamentadas. A motivação impulsiona a disposição para enfrentar desafios e buscar soluções. Os resultados obtidos nessa pesquisa estão melhoria na Qualidade das Decisões. Ao considerar a motivação dos funcionários, observou-se uma melhoria substancial na qualidade das decisões tomadas dentro da organização.

A motivação dos funcionários demonstrada é diretamente relacionada à retenção de talentos. Funcionários motivados tendem a permanecer na organização por períodos mais longos, reduzindo os custos associados à rotatividade e contribuindo para a estabilidade da equipe. Estimular uma maior iniciativa individual, pois, colaboradores motivados demonstraram proatividade na identificação e resolução de problemas, contribuindo para um ambiente onde a autonomia é valorizada.

Para que a organização tenha bons colaboradores é necessário que tenham bons líderes, por isso deve investir em contratar gestores capacitados para conduzir e avaliar seus colaboradores, então se conclui que se o líder não possuir talento para lapidar os talentos, identificar e potencializar suas habilidades dificilmente ele conseguirá motivá-los. Chiavenato (2004, p. 54), enfatiza que “o conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito do capital humano - o patrimônio inestimável que uma organização pode reunir para alcançar competitividade e sucesso.”

Em conclusão, os resultados sugerem que a estimulação dos funcionários desempenha um papel fundamental nos aspectos decisórios, inovadores e no bem-estar organizacional. Os esforços dos líderes de Recursos Humanos em promover a motivação mostraram-se benéficos, influenciando positivamente o desempenho global da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resumo, a análise do impacto da motivação na tomada de decisão e práticas estratégicas revela que a motivação dos funcionários não é apenas um elemento isolado, mas um esclarecimento vital para o sucesso organizacional. Os resultados destacam a sua influência positiva na qualidade das decisões, na inovação, no bem-estar dos colaboradores e na cultura organizacional.

Mas como tudo que se coloca em prática é mais difícil que o planejado constatou que nem sempre é possível utilizar os conhecimentos adquiridos, as dificuldades encontradas sejam pela falta de pessoal, pela falta de recursos financeiros ou pela dificuldade de identificar o que poderia motivar seus colaboradores podemos deixar a desejar nos objetivos.

A escolha desse tema, foi devido já ter trabalhado no Departamento Financeiro e o Departamento de Recursos Humanos, sempre ter queixas pela dificuldade em conseguir recursos financeiros para alguma atividade de recreação ou de premiações solicitadas pelo RH. Existe sempre alguma divergência entre a forma de lidar com isso entre o Departamento Financeiro e o Departamento de Recursos Humanos.

Líderes de Recursos Humanos emergem como facilitadores essenciais, desempenhando um papel crucial na criação de ambientes motivadores. A conexão entre motivação e bem-estar dos funcionários ressalta a importância de abordagens holísticas na gestão de pessoas. A relação positiva entre motivação e criatividade destaca o papel central desempenhado pela aplicação na promoção de ambientes inovadores.

Portanto, faz-se compreender que o papel do Recursos Humanos é muito importante dentro da organização passando a ver com outros olhos, e que os recursos utilizados para motivar não são custos, mas são na verdade investimento. Se o colaborador é motivado, ele certamente trará melhores resultados. E se queremos ser um bom administrador teremos que apresentar resultados para a organização. Em suma, a visão da motivação nas decisões estratégicas não só impulsiona o desempenho individual, mas molda uma cultura organizacional resiliente, ética e orientada para o sucesso contínuo.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BERNARDINHO, B R. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

CASTRO, J. S. **Programa de treinamento novo marketing**. São Carlos: São Francisco, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. Ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, Elsevier Publishing Company, 2004.

_____. Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

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

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1997

KWASNICKA, Eunice Lacava, **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LOPES, T. de V. M. **Motivação no Trabalho**. Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1980.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

MASLOW, A. **Um prefácio à teoria da motivação**. Rio de Janeiro: Atlas, 1943.

MATOS, F. G. **Empresa feliz**. São Paulo: Makron Books, 1996.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORAN, J. M. Mudanças na comunicação pessoal. **2. ed. Paulinas, 2000**.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982.