

A motivação para o desenvolvimento do adulto dentro das organizações

Adriana Regina Carvalho da Silva¹, Natali Fernandes Martins², Rosilene Andréa Santos Alvarenga³

RESUMO

Esse artigo tem como objetivo principal motivar e desenvolver profissionais no mercado de trabalho, para chegar aos resultados propostos o artigo foi dividido em tópicos que destacaram fases da vida e fatores motivacionais ao adulto, utilizou-se a metodologia descritiva, com autores de diferentes gerações que defendem suas linhas de pensamento e dão ênfase ao tema principal, onde conclui-se que desde o processo de aprendizagem inicial do ser humano é necessário que esse seja motivado e para manter a motivação depois de adulto é preciso considerar e associar suas experiências de vida com os aprendizados propostos, ao entrar em uma empresa o colaborador espera que seu superior seja um líder no qual ele possa confiar, a empresa deve proporcionar ao colaborador treinamentos de capacitação e deixar que eles coloquem em prática o que extraíram do treinamento, ainda como fator motivacional as empresas devem proporcionar aos colaboradores recompensas justas que vão desde a remuneração básica aos benefícios pela mão de obra ofertada.

Descritores: Motivação. Colaborador. Organização. Andragogia. Equidade.

ABSTRACT

The main objective of this article is to motivate and develop professionals in the labor market, to arrive at the proposed results, the article was divided into topics that highlighted life stages and motivational factors for adults, using the descriptive methodology, with authors from different generations who defend their lines of thought and emphasize the main theme, which

¹ Graduada em comunicação social com habilitação em Publicidade e Propaganda no Centro Universitário FIAMFAAM, Pós-Graduada em MBA Pedagogia Empresarial pelo CPGFMU – Centro de Pós Graduação das Faculdades Metropolitanas Unidas- São Paulo CPGFMU. Atua no setor bancário exercendo a função de atendimento para suporte aos gerentes. E-mail: adriana_carvalho@hotmail.com

² Graduação em Recursos Humanos na UNIFACCAMP Centro Universitário Campo Limpo Paulista, Pós-Graduada em MBA Pedagogia Empresarial pelo CPGFMU – Centro de Pós Graduação das Faculdades Metropolitanas Unidas- São Paulo. Atua no ramo farmacêutico, na área de RH-T&D, realizando integração, formação, capacitação e suporte aos colaboradores. E-mail: natalimjj@hotmail.com

³ Graduada em Administração de Empresas pela Faculdade Brasileira de Recursos Humanos, Pós-Graduada em Psicologia Organizacional pela Faculdade Brasileira de Recursos Humanos, Pós-Graduada em Recursos Humanos pela Faculdade Brasileira de Recursos Humanos e Mestre em Administração de Empresas com foco na Gestão e Estratégia de Negócios pela UFRJ – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Orientadora de TCC – Trabalho de Conclusão de Cursos da Pós Graduação do CPGFMU – Centro de Pós Graduação das Faculdades Metropolitanas Unidas- São Paulo. Gestora com 29 anos de experiência gerindo equipes multifuncionais, contemplando a gestão administrativa-financeira, RH, finanças, jurídico, obras, engenharia de produção, compras/supply chain, orçamentos, patrimônio e custos, em empresas nacionais e multinacionais. E-mail profa.rose.alvarenga@gmail.com

concludes that since the human being's initial learning process it is necessary that he be motivated and to maintain his motivation after being an adult it is necessary to consider and associate his life experiences with the proposed learnings when entering a company the employee expects his superior to be a leader he can trust, the company must provide the employee with training and let them put into practice what they extracted from the training, still as a motivational factor that companies must provide employees with fair rewards ranging from basic compensation to the benefits for the labor offered

Keywords: Motivation, Employees, Organization, Andragogy, Equity.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo trata da motivação dos indivíduos dentro do mundo corporativo, treinamento e desenvolvimento profissional, defendido através da pedagogia e andragogia.

Cabe ainda mencionar que é possível motivar indivíduos que trazem consigo diferentes culturas e experiências vividas e propor relações estreitas entre o colaborador e a empresa, para manipular resultados de forma positiva.

Mediante a esse estudo os líderes poderão se inspirar em como relacionar seus colaboradores de forma que sintam igualdade no que é ofertado pela organização como condição de trabalho, e desse modo, sejam motivados a aprender e desenvolver o serviço proposto.

A colaboração deste estudo se relaciona também com as análises já presentes a respeito deste tema, visto que será um complemento do assunto, conduzindo a uma perspectiva descomplicada, de fácil entendimento por todos que considerem um tópico relevante, sejam alunos, gestores, educadores, entre outros interessados no tema apresentado. A conexão profissional com este tema é existente na atualidade, sendo recorrente nas organizações, nos setores de treinamento ou ligadas ao ensino, voltadas ao público adulto.

2. OBJETIVO

O objetivo desse artigo é acentuar a importância de motivar e desenvolver gradativamente os colaboradores dentro das organizações, reconhecer que diferentes perfis de pessoas podem exercer suas funções com equidade e dessa forma aumentar o potencial de aprendizagem desses adultos.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a elaboração deste artigo foi metodologia descritiva, o assunto abordado em ênfase é a motivação do colaborador dentro das organizações, busca-se com esse artigo complementar as teses já apresentadas sobre esse tema que está em evidência, tendo em vista que é um assunto atual e que exige estudar o ser humano adulto como um todo, desde sua gestão primária que é a relação familiar, o desenvolvimento da criança ao entrar no meio escolar, até chegar à fase adulta, quando então esse indivíduo chega ao mercado de trabalho. Para defender o tema abordado, foram citados autores de diferentes gerações que decifraram ao longo dos anos o comportamento do ser humano em cada fase de sua vida.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. PEDAGOGIA: O PRINCÍPIO E A RELAÇÃO COM O ADULTO

A pedagogia é o início do processo de aprendizagem, está presente nos primeiros contatos em família, onde estes se tornam “educadores primários” que direcionam o que realizar e de que modo. A fase subsequente é a escola, na qual as crianças dispõem de um educador que apresenta ideias novas em um formato lúdico, e nesse novo contato começam a desenvolver suas funções cognitivas, relacionamentos, sentimentos e adquirem novas aprendizagens.

[...] o papel das Séries Iniciais e de seus educadores deve ser o de possibilitar, mais do que o maior número de aprendizagens possíveis para seus alunos, o encorajamento para aprender constantemente e para construir uma estrutura endógena flexível e aberta a experiências e a estruturas diversas. (ZORZO, DA SILVA e POLENZ, 2004, p. 101)

Neste sentido observa-se que a motivação inicial no período infantil é o contato com experiências inéditas, diferente do adulto que já transitou por essa fase de descoberta, e carrega as experiências adquiridas na vida social, acadêmica e profissional, somadas as suas responsabilidades.

Deve-se também, notar que o adulto, em razão do peso das experiências vividas, acumulou maior número de estereótipos que a criança. Disso resulta maior sensibilidade às dissonâncias cognitivas, à discordância entre, por um lado, o que a gente pensa (e decorre, frequentemente, desses estereótipos) e, por outro lado, o que a gente sabe, e procede de conhecimento empírico ou científico. (LÉON, 1977, p. 32-33)

O aluno adulto age de modo mais racional e prioriza o que aprender, de acordo com Schwartz (2014, p. 53) “[...] para que o sujeito se envolva produtivamente nos processos de ensino e aprendizagem, é necessário despertar a intenção de aprender, fazer com que ele perceba a necessidade e o significado do conhecimento”.

Sendo assim, há uma hesitação se o aprendizado é relevante, no trecho abaixo a autora levanta alguns dos pensamentos referentes a esta situação:

“[...] ‘para que isso vai me servir? O que pode me acrescentar?’ Esses questionamentos sinalizam uma busca de significado, [...] vão condicionar as ações do sujeito e a qualidade do seu envolvimento, do seu esforço e da persistência na atividade”. (SCHWARTZ, 2014, p. 69)

Já Bellan (2005, p. 18) elucida que “A educação de adultos é objeto de pesquisa científica já há algum tempo. Descobriu-se que ensinar adultos requer técnicas específicas para alcançar resultados especiais”, esta menção aponta que a metodologia habitualmente usada no ensino para crianças, se torna insuficiente para os alunos “maduros”. Ainda complementa sobre pedagogia, tendo como contribuição em sua escrita uma ideia de Knowles (1960 apud BELLAN, 2005, p. 19-20).

Seguindo o pensamento de Knowles, a pedagogia - ciência que estuda como ensinar crianças - traz um modelo de ensino onde o professor é quem decide sobre o que será ensinado aos alunos, como este conteúdo será trabalhado e resolve a forma de avaliar se o conteúdo foi aprendido. Neste modelo de ensino, o aluno tem uma postura de submissão aos ensinamentos do professor. (KNOWLES, 1960 apud BELLAN, 2005, p. 19-20)

A pedagogia e sua metodologia, tem sua influência importantíssima para formação inicial, compreende-se que a didática utilizada para o ensino em seus diversos trilhos, se distingue e se ajusta.

Toda ação pedagógica, quer seja encarada do ângulo dos programas quer do ângulo dos métodos, encontra grande parte sua justificação nas possibilidades de transferência que encerra. Em outras palavras, um saber, ou uma habilidade, só será perfeitamente dominado se for transferível para diversas situações, próximas ou distantes, escolares ou profissionais. (LÉON, 1977, p. 109)

Quando o pedagogo se depara com alunos adultos em salas de aula, em treinamentos e cursos, o mesmo precisa cativá-los como “qualquer” outro aluno, e conforme afirma Feuillet (1991, p. 110) “A experiência nos mostra que tanto um adulto em situação de aprendizagem tem necessidade de ser encorajado pelo treinador e pelo ambiente quanto a criança”.

Para maior envolvimento desse aluno é indicado utilizar mais do que a aula expositiva trazer intercalações entre os métodos, e de acordo com Feuillet (1991, p. 94) “Para aumentar o grau de motivação e de atenção dos estagiários, é preciso privilegiar de forma alternada a audição, a visualização, a expressão oral, o jogo e a ação em geral”.

As informações explanadas até aqui, trazem uma noção da importância das diferentes metodologias para públicos distintos: a criança mais dependente, em processo de construção do conhecimento e identidade, e o adulto com mais autonomia, que tem como estímulo o saber associado a aplicação para contextos adversos, mensurados por prioridades.

4.2. ANDRAGOGIA: A APRENDIZAGEM DO ADULTO

De acordo com Apostolico (2012, p. 123) “Malcolm Knowles tornou-se referência no assunto, após estudar distinções entre Pedagogia e Andragogia, que é, de maneira simplificada, o ensino para adultos; aprendizes autônomos e professores como facilitadores na aprendizagem.”

Conforme a mesma autora “A Andragogia é a ciência que se preocupa com o aprendizado do adulto, buscando pensar estratégias que o auxiliem a alcançar esse saber”, e analisando sobre essas estratégias, pode-se presumir a valia do modelo andragógico e os métodos utilizados usando esses princípios.

Pode-se dizer que Knowles (1980 apud APOSTOLICO, 2012, p. 123), apresentou as dessemelhanças do ensino do adulto para o infantil, definindo-as em cinco ideias iniciais: autoconceito, experiências, prontidão para aprender, perspectiva de tempo e motivação. Em suma, essas ideias trazem o conceito do adulto autodirigido que se preocupa com o seu desenvolvimento e sua ocupação na esfera social, e busca aprender o “porquê” para então desenvolver “como” resolver problemas do dia-a-dia, e segundo Bellan (2005, p. 20) “A andragogia questiona o modelo de pedagogia aplica à educação de adultos, porque entende que o adulto é o sujeito da educação e não objeto desta”. O adulto aprecia aplicabilidade imediata do conhecimento, e seu processo de aprendizagem ocorre considerando suas experiências acumuladas, na qual influem em sua interpretação e escolhas.

Cabe ainda mencionar que a motivação do adulto correlaciona com outros fatores internos, como a realização pessoal, autoestima, qualidade de vida, ascensão na carreira, e de acordo com Heller (1999, p. 6) “Hoje sabe-se que cada um de nós tem motivações próprias, geradas por fatores distintos.”

Bellan (2005, p. 19) comenta que “Andragogia é a ciência que estuda como os adultos aprendem”. Os adultos dividem seu tempo entre suas ocupações rotineiras e suas necessidades, como o estudo. Encaram este como um investimento para suas carreiras visando os proveitos e as ambições materializadas, estudam pela transição de profissão, por exigência das organizações ou até por um anseio guardado, e de acordo com Léon (1977, p. 41) “[...] o engajamento de um processo de formação leva o indivíduo a descobrir novas razões para preservar ou reestruturar seus projetos”.

O que se percebe é que este interesse impulsiona o almejar e necessitar que torna o adulto, “aluno outra vez”. Conforme salienta Feuillet (1991, p. 19), em sua visão sobre o elo entre a profissão e a pretensão para novas habilidades:

Os adultos sabem que seu desempenho profissional é valioso. E sabem igualmente que essas avaliações podem ter um efeito positivo sobre seu desenvolvimento profissional. E aqueles que aspiram a cargos mais importantes são motivados a se preparar para isso, esperando que [...] os seus esforços, os resultados de sua atuação e as experiências adquiridas no treinamento permitam avançar mais rapidamente que os outros. (FEUILLETTE, 1991, p. 19)

Segundo Léon (1977, p. 1) “A educação dos adultos, com suas finalidades profissionais ou culturais, encontra, com efeito, seu fundamento nas transformações mais ou menos profundas que atua em todos os campos da atividade do homem: meio de formação, trabalho, lazeres, vida familiar etc.”

Léon (1977, p. 17) ainda explana mais a fundo, referente ao elo do adulto e a profissão, desde a abertura do estudo abrangendo este tema:

É mediante os temas da vida profissional que a psicologia científica parece ter abordado, pela primeira vez, o estudo do adulto. Mas, antes de serem formuladas em

termos de psicologia, as relações entre o homem e o trabalho foram concebidas segunda as sugestões fornecidas por várias ciências. Pode-se dizer que cada ciência, chegada a certo grau de maturidade, propôs um modelo de homem no trabalho. A evolução do estudo científico do trabalho acha-se, por sua vez, acelerada ou entravada pela intervenção de fatores técnicos, socioeconômicos, ou políticos. A entrada, relativamente recente, do psicólogo ou do psicossociólogo, na empresa, contribui para enriquecer e precisar a imagem que se faz do trabalhador e a própria concepção do trabalho. Tem também por efeito revelar certas contradições, certos conflitos que o formador de adultos deve enfrentar, na qualidade de pesquisador ou na de prático. (LÉON, 1977, p. 17)

Primordialmente, difundir conhecimentos não asseguram plena assimilação do aprendente, e então se faz necessário além do domínio, a técnica para introduzir o conteúdo e converter o “tácito em implícito”. Bellan (2005, p. 19) comenta que “O ensino de adultos precisa focalizar muito mais o processo do que o conteúdo que está sendo ensinado. [...] Considerar mais os processos é uma característica do tempo pós-moderno que vivemos.”

Este planejamento requer uma gestão das ferramentas para elaborar a melhor tática em consolidar a aprendizagem. Constitui-se desde o planejamento, a seleção dos recursos, a proporcionar envolvimento e a motivação, que segundo Heller (1999, p. 6) “[...] é a força que nos estimula a agir.”

Conforme salientam Vogt e Alves (2011, p. 208-209) “Dentre as implicações que envolvem a prática educacional considerando o modelo andragógico, destaca-se que a missão do educador de adultos é de ajudá-los a desenvolver todo o seu potencial”.

Neste sentido observa-se que o pedagogo voltado ao adulto, é responsável não só pela transmissão de conhecimentos, mas por torná-los favoráveis a aprendizagem, atentando-se pelo modo que esta será conduzida até a comunicação mais adequada, apoiando-se no conceito andragógico, e vivenciando de fato seu papel de facilitador.

4.3. LÍDERES E LIDERANÇA

O líder em uma organização é o elo entre o seu subordinado e a instituição, os colaboradores confiam em um líder que joga junto do time, que se disponibiliza e enfrenta os desafios junto com sua equipe.

“Os outros se sentem motivados quando você está lá com a cara e a coragem e fazendo o que quer que eles façam. Seja inspirador.” (CHANDLER e RICHARDSON, 2008, p. 33)

Geralmente um bom líder utiliza como parâmetro de referência, outros bons líderes que o inspiraram e assim conseguem motivar os seus funcionários para que esses desempenhem bons resultados.

Uma das melhores maneiras de motivar os outros é aprender com aqueles que motivaram você. Aprenda com os grandes líderes que você já teve. Imita-os, seja um clone deles e incorpore-os naquilo que você é, o dia todo. (CHANDLER e RICHARDSON, 2008, p. 61)

Espera-se de um gestor que ele crie um ambiente de respeito dentro do setor dirigido por ele, que a hierarquia seja mantida através de um relacionamento saudável entre o líder e sua equipe, pois o funcionário que confia em seu chefe desempenha suas funções com maior prazer.

“As pessoas são motivadas por indivíduos em quem confiam. A confiança dos seus funcionários não é difícil de obter. Você pode conquistá-la. E, como ela é muito importante se quiser motivá-los, você precisa conquistá-la”. (CHANDLER e RICHARDSON, 2008, p. 140)

O líder deve ser firme, ainda que de forma sutil ele deve deixar claro que existe limites e esses devem ser respeitados, o domínio de seu cargo e suas funções são imprescindíveis para obter a confiança dos funcionários.

“Nada é mais motivacional do que liderar a partir da linha de frente.” (CHANDLER e RICHARDSON, 2008, p. 33)

Vale ressaltar que o processo motivacional é construído dia a dia através do que é apresentado por ambas as partes, o colaborador espera retorno da organização e a empresa conta com a disposição daquele funcionário para crescimento mútuo. O profissional busca dentro do seu ambiente de trabalho algo que o mova constantemente para frente, comissões, novas oportunidades, crescimento dentro da organização, a participação ativa em algum projeto, é importante para manter esse funcionário motivado que ele se sinta incluído no todo.

“A maioria dos adultos precisa localizar, participar ativamente, fazer coisas concretas e facilmente e que possam ser utilizadas no contexto de sua profissão”. (FEUILLETTE, 1991, p. 14)

Cabe ainda mencionar que a relação entre líder e liderado deve ser amistosa, ouve-se que não se deve levar os problemas de casa para o trabalho e vice e versa, mas nem sempre é o que ocorre, afinal, por trás de um funcionário há um ser humano que necessita desabafar as vezes, que encontra em seu gestor, um amigo, ou até uma válvula de escape, onde ele consegue dividir seus problemas e ele espera que esse líder esteja pronto para o entender e o acolher.

“Os melhores líderes são aqueles que sabem ouvir” e, por isso, destaca a importância de “entender as pessoas antes de começar a liderá-las”. (MAXWELL, 2008, p. 65)

Entende-se com tudo que o líder precisa manter equilíbrio entre o pessoal e o profissional, para liderar com sucesso.

4.4. A MOTIVAÇÃO ATRAVÉS DO TREINAMENTO

Para desenvolver um treinamento assertivo é necessário que o treinador entenda onde a empresa deseja chegar com aquele treinamento, pois conforme dito por Feuillet (1991, p. 33) “[...] a tendência de os treinadores se preocuparem muito rápido com a maneira de treinar, esquecendo-se do objetivo visado”.

O treinador deve ser autêntico, os colaboradores devem confiar nele para que possam esclarecer qualquer dúvida durante o treinamento, para evitar ineficiência nos temas apresentados. “[...] o treinador deve estar atento ao seu público, observando suas reações e levando-as em conta, verificando a compreensão por meio de questões, reformulando e suscitando questões”. (FEUILLETTE, 1991, p. 37)

Os recursos utilizados pelo treinador para a criação do treinamento também é um aliado na obtenção de êxito do resultado.

De acordo com Feuillet (1991, p. 90-91) a analogia é uma opção que proporciona melhor percepção para o ensino, por ser mais marcante e mais fácil de ser fixada. Pode ser um facilitador em uma inserção de um novo tema ou o esclarecedor de um assunto mal assimilado, mencionado pelo treinador.

Tudo que for extraído com clareza do treinamento pelo colaborador, será colocado em prática com maior facilidade.

“As exigências quanto à qualidade e à eficácia do treinamento implicam simultaneamente um envolvimento ativo e um maior profissionalismo por parte dos treinadores”. (FEUILLETTE, 1991, p. 11)

Além de ser treinador, o profissional habilitado para executar treinamentos, também deve ser um motivador de pessoas, muitos colaboradores se inspiram em profissionais aos quais eles tenham se identificado, desde o ingresso em uma instituição ou até mesmo em um treinamento de reciclagem.

“O objetivo de toda operação de treinamento é o de provocar uma mudança nas pessoas após serem treinadas”. (FEUILLETTE, 1991, p. 28)

Toda mudança de comportamento provocada no colaborador, as técnicas construídas, as ideias e os recursos disponibilizados, devem ser explorados de forma imediata, para que o treinamento não perca sua essência e para que o colaborador tenha a percepção do quanto sua disponibilidade à uma nova aprendizagem foi útil para suas funções.

“A expectativa de situações reais durante o treinamento é completada pela expectativa de poder verificar imediatamente se o que acabou de aprender é aplicável, de fato, em seu próprio meio profissional”. (FEUILLETTE, 1991, p. 21)

A empresa deve mostrar ao funcionário que o treinamento foi aplicado para complementar o conhecimento e facilitar as suas atividades.

“O adulto em treinamento sente necessidade de estabelecer um vínculo entre o que já sabe e o que vai aprender”. (FEUILLETTE, 1991, p. 19)

Cabe ainda mencionar que todo treinamento cria expectativa nos funcionários, o colaborador que almeja um cargo diferente ou desenvolvimento dentro da organização, utiliza aquele aprendizado para se destacar mediante os demais para buscar o cargo desejado.

“O fator de motivação mais importante é a certeza de que o treinamento corresponda a uma necessidade específica no seu crescimento profissional.”. (FEUILLETTE, 1991, p. 18)

Com essa afirmação, pode-se dizer que o colaborador ao participar do treinamento, cria expectativa futura sobre para o aprendizado adquirido.

4.5. RECOMPENSAS E REMUNERAÇÃO

As recompensas fornecidas por uma instituição, são cobiçadas pelos seus possíveis colaboradores, desde o primeiro contato com a empresa. Afirma Chiavenato (2014, p.237) “A palavra “recompensa” significa retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém.”

Todo colaborador dentro de uma empresa conta com aquele emprego para arcar com suas despesas, independente do objetivo final de cada um, as recompensas fornecidas devem ser motivadoras, para que o funcionário exerça suas funções de forma satisfatória.

“Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários, tendo em vista, de um lado, os objetivos organizacionais a serem alcançados e, de outro, os objetivos individuais a serem satisfeitos”. (CHIAVENATO, 2014, p. 237)

A remuneração básica é a primeira recompensa que o candidato busca em uma vaga de emprego, muitas vezes já traz em seu currículo ou até na hora de preencher a sua candidatura para determinada vaga, ele descrimina sua pretensão salarial.

“O salário é o núcleo das relações de intercâmbio entre as pessoas e as organizações. As pessoas aplicam tempo e esforço nas organizações e, em decorrência, recebem a remuneração, que representa a troca entre direitos e responsabilidades recíprocos entre empregado e empregador”. (CHIAVENATO, 2014, p. 243)

O processo de remuneração para um cargo deve considerar fatores internos e externos, pois ao mesmo tempo que a empresa visa lucro com o investimento feito na mão de obra do colaborador, esse funcionário busca equidade salarial a de seus colegas que exercem as mesmas funções, dentro e fora da organização na qual ele presta seus serviços.

“O modelo de justiça distributiva salienta que as pessoas ficam satisfeitas quando percebem que são pagas equitativamente em relação aos colegas com trabalho similar”. (CHIAVENATO, 2014, p. 245)

Ainda sobre remuneração básica, é preciso saber que ela pode ser acordada de diferentes formas que variam conforme o contrato de trabalho e metodologia da empresa, remuneração fixa ou variável, remuneração mensal ou por hora trabalhada, remuneração por cargo ou por competências. O importante é que seja uma remuneração equilibrada e motivadora, pois conforme Chiavenato (2014, p. 261) “O objetivo principal da remuneração é criar um sistema de recompensas que seja equitativo tanto para a organização quanto para os funcionários”.

Chiavenato (2014, p. 261), ainda destaca métodos de uma política salarial eficiente.

“Adequada: a compensação deve se distanciar dos padrões mínimos estabelecidos pelo governo ou pelo acordo sindical”. (CHIAVENATO, 2014, p. 261)

Entende-se com a afirmação acima que a empresa deve beneficiar seus funcionários, além do que é proposto pelo governo e sindicatos.

“Equitativa: cada pessoa deve ser paga proporcionalmente de acordo com seu esforço, habilidades e capacitação profissional”. (CHIAVENATO, 2014, p. 261)

Quanto maior a flexibilidade e as competências do funcionário, maiores serão suas recompensas.

“Incentivadora: os salários devem motivar eficazmente o trabalho produtivo”. (CHIAVENATO, 2014, p. 261)

Neste sentido observa-se que a remuneração é um meio de motivação para que o colaborador exerça suas funções de forma ativa e traga melhores resultados.

4.5.1. Incentivos

O conteúdo apresentado até este ponto, tratou sobre diferentes aspectos relacionados a motivação do adulto, desde a metodologia de aprendizado até a sua remuneração, e neste tópico estende-se sobre outros fatores relativos tanto a motivação, como remuneração.

Em relação as pessoas que constituem a organização, segundo Chiavenato (2014, p. 265-266):

É preciso olhar para a frente e incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível, a ultrapassar o desempenho atual e a alcançar metas e resultados desafiantes formulados para o futuro. A remuneração fixa funciona geralmente como fator higiênico e insatisfaciente, e não consegue motivar as pessoas para a superação de metas e objetivos ou para a melhora contínua das atividades. (CHIAVENATO, 2014, p. 265-266)

Ter um salário previamente fixado é uma condição segura para o colaborador, sendo mais relevante no perfil conservador, contudo não se encaixa em um fator motivacional, conforme salienta Chiavenato (2014, p. 268) “[...] a remuneração fixa e estável não consegue motivar as pessoas. Ela funciona como mero fator higiênico e não incentiva a aceitação de riscos e novas responsabilidades”.

O programa de incentivos tem como efeito esperado, direcionar a equipe aos resultados e objetivos desejados pela empresa, conforme salienta Chiavenato (2014, p. 285) “Os planos de incentivos devem fazer parte de um programa compreensivo e global de administração no sentido de alcançar autodisciplina e desejo de crescimento profissional”.

Referente ao sucesso em sua implementação, Chiavenato (2014, p. 285) complementa “Os planos de incentivo são bem-sucedidos quando contam com o apoio gerencial, aceitação dos colaboradores e uma cultura caracterizada pelo espírito de equipe, confiança e envolvimento em todos os níveis”. É necessário destacar que este não justifica uma gestão ruim, pois de acordo com o Chiavenato (2014, p. 285) “O pagamento por desempenho não substitui uma boa gerência [...]. A motivação proporcionada pela gerência contribui para o desempenho eficaz”.

Ainda segundo Chiavenato (2014, p. 284) “A implantação de um plano de incentivos requer investimento em processamento de dados e metodologia para analisar os custos laborais. Se não há o controle detalhado de custos porque as condições competitivas não o exigem, é melhor não instalar um plano de incentivos.”

Conclui-se que o programa de incentivos se torna uma estratégia impulsionadora, mas é crucial que este esteja alinhada a uma gestão hábil, e que se avalie se a empresa atende aos critérios básicos para inserção.

4.5.2. Benefícios

Segundo Chiavenato (2014, p. 290) “Benefícios são recompensas não financeiras baseadas no fato de pertencer à organização e que são oferecidas para atrair e manter os colaboradores”. Os benefícios oferecidos pela organização também estimulam o colaborador, esse atrativo gera vontade de fazer parte e permanecer na empresa, pois o montante dentro do pacote de benefícios, gera bem-estar e proporciona conforto para esse profissional.

A remuneração não visa apenas a recompensar os colaboradores pelo trabalho e dedicação, mas tornar a sua vida mais fácil e agradável. [...] Os benefícios e serviços aos funcionários são formas indiretas da compensação total. O salário pago – em relação ao cargo ocupado ou às competências – representa apenas uma parcela do pacote de recompensas que as organizações oferecem ao seu pessoal. Considerável

parte da remuneração é feita pela oferta de benefícios e serviços sociais. A oferta de benefícios e serviços prestados pela organização aos seus colaboradores influencia poderosamente o grau de qualidade de vida na organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 289)

O autor ainda complementa “No passado, os benefícios estavam fortemente atrelados ao paternalismo existente nas organizações. Hoje, fazem parte dos atrativos com que as organizações retêm seus talentos”.

É um diferencial as empresas ofertarem aos seus colaboradores benefícios, ainda que eles sejam básicos como vale transporte, plano médico e vale refeição, pois atraí os candidatos às vagas, esses benefícios complementam o salário e ajudam o colaborador em suas despesas mensais.

“Os benefícios procuram preencher deficiências, lacunas ou carências da previdência social, do sistema educacional e dos demais serviços prestados pelo governo ou pela comunidade, como transporte, segurança, etc.”. (CHIAVENATO, 2014, p. 293)

Eles também são auxiliares na diminuição do absenteísmo, tendo em vista que não são todas as empresas que os proporcionam, mas o benefício também deve ser uma via de mão dupla, onde a empresa tenha lucratividade na disponibilização dos benefícios.

“Todo benefício deve ser concedido aos funcionários desde que traga algum retorno à organização. Esse retorno pode ser avaliado em termos de aumento da produtividade, elevação do moral, melhora da qualidade, retenção de talentos ou qualquer outro indicador”. (CHIAVENATO, 2014, p. 294)

Não basta apenas incorporar os benefícios nas recompensas ofertadas, sem checar regularmente a aderência e o contentamento da equipe com o pacote oferecido. Se faz necessário, de acordo com Chiavenato (2014, p. 296) “Avaliar o plano: em todos os seus aspectos como atendimento, eficácia, satisfação, custos/benefícios, para possíveis alterações ou melhorias.”.

Sem dúvidas, é fundamental controlar e fiscalizar os custos referentes ao plano e analisá-las se estão conciliadas as intenções da empresa, ainda conforme Chiavenato (2014, p. 295) “Antes de se concentrar nos custos, a organização deve fixar os objetivos que pretende atingir com o plano de benefícios. Se pretende criar um contexto de trabalho extremamente atraente ou apenas atender às exigências legais [...]”

Por fim, assim como o plano de incentivos é uma tática propulsora para o alcance de metas, os benefícios podem ser notados como um meio para trazer e preservar o colaborador ou meramente uma medida “básica”, para que a organização seja reparada. O importante é que a empresa estruture e estabeleça qual seu real propósito no investimento de pacote de benefícios.

5. CONCLUSÃO

O estudo feito para a elaboração do artigo em questão, traz como conclusão o comportamento geral do ser humano ao decorrer de sua trajetória, onde é capaz de identificar que a motivação ela pode ser despertada por diversos fatores.

A motivação inicial da vida é encontrada nas novas descobertas, cada descoberta é uma realização e elas estimulam a criança a novos aprendizados. Na fase adulta o ser humano

pode desenvolver algumas resistências e as técnicas motivacionais devem ser usadas de forma mais madura para envolver o adulto e fazer com que esse tenha interesse em aprender.

O desafio proposto no artigo foi destacar como provocar a motivação dos colaboradores dentro das organizações, para esse estudo foram desenvolvidos alguns tópicos que destacam pontos relevantes do processo de aprendizagem do ser humano, o comportamento do colaborador dentro da empresa, o que ele espera dentro da organização na qual ele presta serviço, os líderes, os treinamentos e as recompensas, tudo de forma que motive o colaborador diariamente para que ele queira continuar trabalhando na empresa e desenvolvendo seu serviço de forma eficaz e satisfatória.

Vale reiterar que a motivação precisa ser constantemente provocada no indivíduo para que ele desempenhe suas funções de forma ativa, por isso, propõe-se com esse artigo que novos estudos sobre esse tema sejam levantados e aprofundados, espera-se que esse artigo sirva de base para outras pesquisas e que os tópicos aqui levantados sejam atualizados ao decorrer dos anos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

APOSTOLICO, C. Andragogia: um olhar para o aluno adulto. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, São Paulo, n. 9, 19 Julho 2012. 121-130. Disponível em: <http://www.fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/view/31>. Acesso em: 08 Maio 2020.

BELLAN, Z. ANDRAGOGIA EM AÇÃO: Como ensinar adultos sem ser maçante. 6ª. ed. Santa Bárbara d'Oeste: Z3 Editora e Livrarias, 2005.

CHANDLER, S.; RICHARDSON, S. Motivando Para O Sucesso. Conquiste Resultados Incríveis Sem Levar Sua Equipe À Loucura. Tradução de Marcos Malvezzi Leal. Campinas: Verus, 2008.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas : o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª. ed. Barueri: Manole, 2014. ISBN 978-85-204-4549-5.

FEUILLETTE, I. **RH: O novo perfil do Treinador**. Tradução de Kátia de Almeida Rossini. São Paulo: Livraria Nobel S.A., 1991.

HELLER, R. **Como Motivar Pessoas**. São Paulo: PUBLIFOLHA, 1999.

LÉON, A. PSICOPEDAGOGIA DOS ADULTOS. São Paulo: COMPANHIA EDITORA NACIONAL, 1977.

MAXWELL, J. C. O livro de ouro da liderança: o maior treinador de líderes da atualidade apresenta grandes lições de liderança que aprendeu na vida. Tradução de OMAR ALVES DE SOUZA. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

SCHWARTZ, S. Motivação para ensinar e aprender. Petrópolis: Editora Vozes Ltda, 2014.

VOGT, M. S. L.; ALVES, E. D. Revisão teórica sobre a educação de adultos para uma aproximação com a andragogia. **Educação (UFSM)**, Santa Maria, Setembro 2011. 195-214.

Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/reeducacao/article/view/3746>>. Acesso em: 09 Maio 2020.

ZORZO, M.; DA SILVA, L. D.; POLENZ, T. **Pedagogia Em Conexão**. 1. ed. Canoas: Ulbra, 2004. ISBN 9788575281048.