

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ  
HELOÁ DE SOUSA LEITE REZENDE**

**MOTIVAÇÃO COMO FATOR DETERMINANTE NA  
OBTENÇÃO DE PROFISSIONAIS DE ALTA  
PERFORMANCE**

**Taubaté - SP  
2019**

**HELOÁ DE SOUSA LEITE REZENDE**

**MOTIVAÇÃO COMO FATOR DETERMINANTE NA  
OBTENÇÃO DE PROFISSIONAIS DE ALTA  
PERFORMANCE**

Trabalho de Graduação apresentado para obtenção do Certificado de Graduação do curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade de Taubaté.

Orientador(a): Prof. Me. Fabio Henrique  
Fonseca Santejani

**Taubaté – SP  
2019**

**SIBi - Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

R467m Rezende, Heloá de Sousa Leite  
Motivação como fator determinante na obtenção de profissionais de  
alta performance / Heloá de Sousa Leite Rezende. – 2019.  
35f.

Monografia (graduação) – Universidade de Taubaté, Departamento  
de Engenharia Mecânica e Elétrica, 2019.

Orientação: Prof. Me. Fabio Henrique Fonseca Santejani,  
Departamento de Engenharia Elétrica.

1. Gestão de pessoas. 2. Motivação. 3. Profissionais de alta  
performance. 4. Psicologia organizacional. I. Graduação em Engenharia  
de Produção Mecânica. II. Título.

CDD 658.314

HELOÁ DE SOUSA LEITE REZENDE

**MOTIVAÇÃO COMO FATOR DETERMINANTE NA OBTENÇÃO DE  
PROFISSIONAIS DE ALTA PERFORMANCE**

Trabalho de Graduação apresentado para obtenção do Certificado de Graduação do curso de Engenharia de Produção Mecânica do Departamento de Engenharia Mecânica da Universidade de Taubaté.

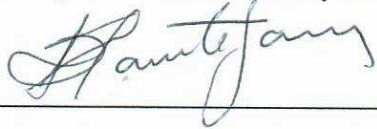
DATA: 4/12/2019

RESULTADO: APROVADO

**BANCA EXAMINADORA:**

Prof. Me. Fabio Henrique Fonseca Santejani

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Assinatura: 

Prof. Me. Ivair Alves dos Santos

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Assinatura: 

Dedico este trabalho a minha mãe Eula, pois sem seu apoio eu não seria capaz de chegar tão longe, e a minha amiga Saná, que mesmo não realizando essa conclusão de curso, sempre esteve presente ao meu lado, me proporcionando ajudando.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, que prosperou a favor dessa graduação, pois não existem acasos no universo, *basta confiar no processo*. O percurso para a realização de um sonho não é fácil, mas os bons resultados são obtidos a partir da paciência, *não adianta ter pressa*.

Ao meu orientador, Prof. Msc Fabio Henrique Fonseca Santejani pelos valiosos ensinamentos e conselhos fundamentais ao êxito desse trabalho.

À minha mãe Eula, que apesar das dificuldades enfrentadas, sempre acreditou e lutou por mim, permanecendo ao meu lado, me apoiando e dando todo o suporte para possibilitar minhas realizações. Tudo que sou hoje é graças a você, não me faltou nada.

À memória da minha avó Alzira de quem tenho ensinamentos sobre como lutar e persistir diante das adversidades. Aqui estão os resultados do seu carinho e presença na minha vida.

Aos Professores Msc. Ivair Alves dos Santos e Msc Fábio Henrique Fonseca Santejani por aceitarem compor a banca examinadora.

À Universidade de Taubaté – UNITAU, que ofereceu um excelente ambiente educacional com profissionais qualificados.

“Ninguém te avisou  
que as mulheres cujos pés  
foram impedidos de correr  
dariam à luz  
filhas com asas.”  
(Ijeoma Umebinyuo)

## RESUMO

O presente trabalho aborda fundamentos de um elemento abstrato do ambiente organizacional e tem como objetivo demonstrar a importância da gestão de pessoas com foco no comportamento humano e suas necessidades, realizando a aplicação da psicologia organizacional. A metodologia aplicada no trabalho feita por meio de bibliografias, e pesquisa apresentada de forma quantitativas, utilizando referências como base para elaboração. Discorre demonstrando sobre como a motivação é uma das grandes forças impulsionadoras do desempenho humano. É ela quem determina os níveis de engajamento pessoal e profissional obtidos na empresa, sendo um fator determinante na obtenção de profissionais altamente qualificados, e como empresas compostas por profissionais com esse perfil sustentam crescimento exponencial. Organizações com filosofia, metas e propósitos claros auxiliam substancialmente para o progresso e melhoria. Em sua conclusão, o trabalho destaca os desafios, necessidades e importância do conhecimento e aplicação da motivação por parte dos líderes, com o objetivo de evitar baixo desempenho, deixando claro que um colaborador motivado, demonstra uma produção maior e melhor, portando a motivação desempenha ampla influência nos resultados da organização.

**Palavras-chave:** GESTÃO DE PESSOAS. MOTIVAÇÃO. PROFISSIONAIS DE ALTA PERFORMANCE. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL.



## **ABSTRACT**

This paper discusses the fundamentals of an abstract element of the organizational environment and aims to demonstrate the importance of managing people with a focus on human behavior and their needs, performing the application of organizational psychology. The methodology applied in the work done through bibliographies, and research presented in a quantitative way, using references as basis for elaboration. He discusses demonstrating how motivation is one of the great driving forces of human performance. It is she who determines the levels of personal and professional engagement achieved in the company, being a determining factor in obtaining highly qualified professionals, and how companies composed of professionals with this profile sustain exponential growth. Organizations with clear philosophy, goals, and purposes help substantially progress and improvement. In its conclusion, the paper highlights the challenges, needs and importance of knowledge and the application of motivation by leaders, with the aim of avoiding underperformance, making it clear that a motivated employee demonstrates a larger and better production, and the motivation plays. broad influence on the results of the organization.

**Key-words:** PEOPLE MANAGEMENT. MOTIVATION. HIGH PERFORMANCE PROFESSIONALS. ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	15
1.1 OBJETIVOS.....	15
1.2 OBJETIVO GERAL .....	15
1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	16
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	17
2.1 A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.....	17
2.1.1 CARACTERÍSTICAS E COMPETÊNCIAS DE UM ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO .....	17
2.2 DIFERENÇA ENTRE COLABORADORES NORMAIS E DE ALTA PERFORMANCE .....	19
2.3 DEFINIÇÃO DE COLABORADORES DE ALTA PERFORMANCE PARA ÁREAS DE ENGENHARIA.....	22
2.4 A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL.....	23
2.4.1 OS BENEFÍCIOS DA APLICAÇÃO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL .....	23
2.5 O QUE É MOTIVAÇÃO E QUAL A IMPORTÂNCIA.....	24
2.5.1 DESAFIO DA MOTIVAÇÃO.....	25
2.6 FATORES QUE MELHORAM O DESEMPENHO E MOTIVAM O COLABORADOR EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO.....	26
2.7 REFLEXOS DA MOTIVAÇÃO NA PRODUTIVIDADE.....	27
3 METODOLOGIA.....	29
3.1 CLASSIFICAÇÃO DOS MÉTODOS DE PESQUISA.....	29
3.1.1 DE ACORDO COM A ABORDAGEM.....	29
3.1.2 DE ACORDO COM O OBJETIVO.....	30
3.1.3 DE ACORDO COM OS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS .....	30
3.2 METODOLOGIA APLICADA NESTE TRABALHO.....	31
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	32
REFERÊNCIAS.....	35

## **1 INTRODUÇÃO**

Colaboradores voltados para área de engenharia de produção são capacitados não só para executar atividades lógicas e estratégicas, mas também áreas sociais e humanas, onde são observados comportamentos de um indivíduo como ser social, lidando com pessoas e emoções. Diferentemente de outros campos da engenharia, onde observamos uma predominância do conhecimento racional e lógico que são particulares das ciências exatas, o engenheiro de produção é direcionado a desenvolver senso de responsabilidade social, criatividade, poder de persuasão e aplicação da motivação como ferramenta de desenvolvimento pessoal. Estes profissionais apresentam senso de valores, comunicação eficaz, capacidade de vencer e se desenvolver positivamente apesar das adversidades (MACIEL, 2013).

Ainda segundo Maciel (2013), se motivado, o profissional de engenharia de produção pode alcançar e operar em níveis de alta performance, onde apresentam habilidades conceituais proporcionando um amplo conhecimento organizacional e especialmente habilidades humanas no que se refere a aptidão de relações interpessoais, procurando trabalhar a cooperação entre colegas de trabalho, clientes, estrutura e recursos. Sendo importante ressaltar que profissionais de alta performance voltados para áreas de engenharia possuem um perfil direcionado para gerenciamento, podendo atuar em áreas especificamente técnica, e não só como gestores.

### **1.1 OBJETIVOS**

#### **1.2 OBJETIVO GERAL**

Demonstrar a importância da conscientização pelas organizações sobre os aspectos do comportamento das pessoas e a responsabilidade que a psicologia organizacional pode ter, se atentando e tomando medidas que contribuam com o desenvolvimento pessoal do indivíduo.

### 1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Apresentar a importância da psicologia organizacional para a obtenção de profissionais de alta *performance*;
- b) Mostrar que a inteligência emocional é o alicerce para a motivação pessoal.

### 1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho, é composto por cinco capítulos, assim elencados:

- a) O primeiro capítulo apresenta a Introdução, com os Objetivos, Relevância do tema, Delimitação e Organização do trabalho;
- b) O segundo capítulo trata da Revisão de Literatura que apresenta as informações existentes em publicações relevantes;
- c) O terceiro capítulo traz a Metodologia;
- d) O quarto capítulo traz os Resultados e Discussões;
- e) O quinto capítulo as Considerações finais;
- f) Por fim, temos as referências.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

A história da Engenharia de Produção, tem como registro de surgimento nos Estados Unidos o início do século XX, com o nome de Engenharia Industrial. Passou a ser lecionada no Brasil no ensino formal da década de 1950, sendo os primeiros registros dos cursos de pós-graduação no ano de 1967 nas universidades PUC-Rio e UFRJ, no estado do Rio de Janeiro. No decorrer da década de 80 não foram apresentados nenhum programa ou curso de pós-graduação em Engenharia de Produção, no entanto, a partir da década de 1990 houve uma mudança nesse cenário. Diversos roteiros de pós-graduação passaram a existir, fato que se iniciou essencialmente pela disseminação dos cursos de Engenharia em carácter de graduação, fazendo com que houvesse cada vez mais necessidade de profissionais titulados para atuação na área docente (ANDRADE, 2011)

Dentre as áreas da engenharia, a Engenharia de Produção é a responsável pelo estudo de melhorias e implementações nos sistemas de produção e tudo que o engloba, como o uso de equipamentos, recursos naturais, humanos e energéticos e materiais. Embora em um primeiro momento possa ser ligada ao chão de fábrica e indústrias, a Engenharia de Produção, pouco se refere a isso. Tem como principal área de atuação os diversos segmentos no setor de serviços e varejo, demonstrando assim a extensão de sua área de ação, abrangendo conhecimento nos diversos processos e etapas das linhas de produção (FONTES, 2018).

#### **2.1.1 CARACTERÍSTICAS E COMPETÊNCIAS DE UM ENGENHEIRO DE PRODUÇÃO**

A Engenharia de Produção é conhecida principalmente pelo vasto campo de atuação, sendo importante ressaltar que cabe à Engenharia de Produção tudo que envolve projeto, implantação, execução, desenvolvimento e manutenção de sistemas de produção integrada de bens e serviços, incluindo pessoas, materiais, tecnologia, informação e energia. Cabe ainda categorizar, antecipar e avaliar os desfechos alcançados destes sistemas para a comunidade e o meio ambiente,

buscando fundamentos especializados das ciências exatas, físicas e sociais, em associação com os conceitos e procedimentos de pesquisa e projeto da engenharia (ABEPRO, 2001).

Pressupõe-se que o Engenheiro de Produção, possua um perfil criativo e consciente em relação à sua atuação técnica, política, econômica e social. Os profissionais de destaque na Engenharia de Produção, se mostram profissionais versáteis, levando em consideração a interdependência entre as várias partes do ramo empresarial, destacando características como a reorganização de processos de produção, desenvolvimento de máquinas e sua manutenção, atuando sempre com a intenção de prevenir, conduzir, inspecionar, monitorar e vistoriar a produção de bens e serviços, elaborando, exercendo e acompanhando projetos, mantendo-se em busca de otimizar os sistemas da produção. O engenheiro de produção é altamente capacitado para diversas funções dentro de um meio altamente competitivo (SELEÇÃO ENGENHARIA, 2016).

De forma geral, tudo que atribui valor quanto ao planejamento, programação, controle de compras, produção e distribuição, pode ser constituída como atividade de um Engenheiro de Produção. De acordo com Cunha (2002), destacam-se algumas competências como:

- a) Ser qualificado para incorporar e calcular proporções de recursos físicos, humanos e financeiros, com o propósito de produzir com mais eficiência e em menores custos, sempre observando oportunidades de melhoria.
- b) Ser habilitado a aplicar ferramentas matemáticas e estatísticas com intuito de melhorar sistemas de produção e assessorar tomadas de decisões;
- c) Ser capacitado para projetar, executar e aprimorar sistemas, produtos e processos, trazendo em conta os limites e peculiaridades das comunidades engajadas;
- d) Ser qualificado para antever e examinar as demandas, selecionando tecnologias e conhecimentos práticos, lançando projetos de produtos ou aprimorando características e funcionalidades já existentes;

- e) Ser capaz de integrar ideias e métodos da qualidade do sistema produtivo, tanto em caráter tecnológico quando organizacional, aperfeiçoando produtos e processos, gerando procedimentos e normas para controle e auditoria;
- f) Ser qualificado para antever o avanço dos campos de produção, compreendendo o convívio entre instituições e a influência sobre a concorrência;
- g) Ser capaz de acompanhar a evolução dos cenários tecnológicos, estruturando-os e colocando-os em função da demanda da instituição e da corporação;
- h) Ser capacitado para entender a correlação dos sistemas de produtos junto ao meio ambiente, tanto no emprego do capital escasso quanto à disposição final de rejeitos, observando sempre, a importância da sustentabilidade;
- i) Ser habilitado para operar sistemas de custeio, indicadores de desempenho, assim como analisar a oportunidade econômica e financeira do projeto;

## **2.2 DIFERENÇA ENTRE COLABORADORES NORMAIS E DE ALTA PERFORMANCE**

Colaboradores de alta performance tendem a superar constantemente as expectativas dos clientes e superiores, possuem como qualidade controle emocional, são comprometidos na busca de metas e superação de resultados, o que os difere de colaboradores com o perfil mediano, que em sua normalidade buscam apenas entregar as metas impostas, sem valores agregados ou características de destaque que apresentem resultados surpreendentes para a empresa e ou para o próprio funcionário (MACIEL, 2013).

Segundo Trajan (2012), funcionários com características medianas, normais ou de pouco rendimento, diferem dos colaboradores de alta performance quando se trata de ter voz ativa e controle sobre o próprio destino, eles sabem e buscam fazer as coisas acontecerem, em grande maioria, se sentem influentes e se destacam no

trabalho, geralmente fazem parte da linha de frente do time em que são direcionados. São profissionais que expandem limites diariamente, enfrentam os desafios impostos e crescem como pessoas. Diante de situações de pressão são altamente capazes de solucionar os problemas e encontrar saídas por conta própria, sem precisar de direcionamento. Possuem propósitos que para muitos são complexos de serem atingidos, mas para profissionais de destaque não são impossíveis. Assim dizendo, eles trabalharão até conquistarem o desejado.

De acordo com Maciel (2013), colaboradores de alta performance direcionados para as engenharias, além de possuírem alta competência e conhecimento técnico que é imprescindível para a resolução de problemas específicos, execução de projetos técnicos e conhecimento de conceitos, possuem discernimento e controle emocional, ou seja, possuem capacidade e inteligência emocional na arte de se auto motivar e resistir mediante situações de frustração, conseguindo controlar suas emoções se ajustando às situações. Aplicam seus talentos, encontram objetivos em comuns e conseguem engajamento. Colaboradores de alta performance encontram-se à frente de outros membros, pois estão constantemente trabalhando sua inteligência emocional, utilizando suas emoções a seu favor, sempre de maneira construtiva, a fim de aprimorar seus relacionamentos em geral.

Colaboradores de alta performance procuram se espelhar em profissionais que já possuem excelência profissional e pessoal, se inspiram para aperfeiçoar suas capacidades, buscando participar de forma substancialmente dos resultados exigidos. Para as áreas de engenharia os mesmos se mostram capazes de se ajustar às novas tecnologias, estão em busca contínua de novos conhecimentos, a fim de aprender e se adaptar às novas tecnologias, para aprimorar-se no ambiente de trabalho (FERREIRA, 2012).

Colaboradores de alta performance tendem a ser disciplinados, organizados e eficazes, sempre administrando seu tempo, para entregar tarefas e metas dentro dos prazos apresentados.

Quando identificados os colaboradores de destaque, os gestores devem criar planos estratégicos para alavancar e manter os colaboradores de alta performance. De acordo com Souza (2012) as empresas compostas por profissionais com perfil de alto desempenho sustentam crescimento e lucro exponencial, além de apresentarem uma disparada na frente das concorrentes.



Segundo Hedman (2009) equipes formadas por colaboradores de alta performance apresentam como diferencial:

- a) Facilidade na resolução de conflitos;
- b) Compromisso com metas, equipe e gestores
- c) Capacidade de se auto motivar, gerando grande satisfação profissional;
- d) Propósitos bem estabelecidos
- e) Sensação de pertencimento ao ambiente
- f) Satisfação profissional

Em contra partida colaboradores medianos, normais ou de pouco rendimento, não apresentam engajamento ou contribuições relevantes para a organização, geralmente não possuem objetivos definidos ou metas a longo prazo, sabem que objetivos são necessários, mas apresentam dificuldade em defini-los e buscá-los, e em sua maioria não se preocupam com as necessidades de uma comunidade. Percebemos também que poucas leituras e cursos são de fato absorvidos, pois não existe uma preocupação em adquirir novos conhecimentos, costumam ser indisciplinados e pouco organizados, realizam o trabalho imposto sem apresentar preocupações com os objetivos, frente a resultados ruins demonstram nervosismo e frustração, ou seja, incapazes de transformar os comportamentos e utilizam como justificativa estarem realizando o melhor de si. Colaboradores mediano e de baixo desempenho até possuem sonhos, porém colocam impedimentos, e por fim as ideias acabam por não serem realizadas (FERREIRA, 2012).

Equipes de baixo desempenho apresentam atitudes desestimuladoras e contagiosas quanto a entusiasmos em se tratando de outros membros da equipe. Segundo Heldman (2009) quando observado tal comportamento, e apresentado alguns dos sintomas abaixo, o gestor deve tomar providencias para evitar que o grupo não seja afetado pelo baixo desempenho:

- a) Desmotivação;
- b) Insatisfação no trabalho exercido;

- c) Reuniões que se transformam em momentos de lamentações;
- d) Falta de comunicação eficiente com a equipe;
- e) Desrespeito com os gestores ou líderes.

Uma tarefa importante para gestores, líderes e empresas, refere-se à diferenciação entre colaboradores normais e de alta performance, onde o tratamento deve ser diferenciado também (MACIEL, 2013).

### **2.3 DEFINIÇÃO DE COLABORADORES DE ALTA PERFORMANCE PARA ÁREAS DE ENGENHARIA**

Colaboradores das áreas de engenharia tem como fundamento as ciências exatas, que possui como principal fonte disciplinas como matemática, física e química. Permitindo desta forma, desenvolvimento de áreas como vendas, gerenciamento e inovações de projetos. Pressupõe-se que é imprescindível para esse profissional um raciocínio tático, estratégico e lógico. Para que possam resolver problemas de forma objetiva, não permitindo dúvidas e erros nas resoluções. (MACIEL, 2013).

Ainda segundo Maciel (2013), profissionais de alta performance direcionados para áreas de engenharia, além de possuir perfil de raciocínio objetivo e lógico, possuem também habilidades nas ciências humanas, sendo considerados comportamentos do indivíduo como sujeito social, lidando com pessoas e emoções. Apresentam também visão globalizada, equilibrando criatividade com perspicácia, constroem sua credibilidade, tendo senso de responsabilidade social e poder de persuasão e convencimento.

É importante ressaltar que colaboradores de alta performance com enfoque em áreas da engenharia, ao apresentarem todas esses diferenciais necessários para o gerenciamento, podem atuar também em áreas especificamente técnicas e não somente como gestores, sendo um fator diferencial.

Estes profissionais possuem um amplo senso de valores, comunicação efetiva, capacidade de vencer e se desenvolver positivamente apesar das adversidades do ambiente organizacional. Eles possuem também a concepção de quem atua nas

ciências humanas, com a execução de conhecimentos inerentes às técnicas administrativas, elaborando com competência, planos, pareceres, relatórios e laudos. Diferentemente de colaboradores que só possuem conhecimento racional e lógico que são típicos das ciências exatas, os que desenvolvem níveis de alta performance atingem habilidades que proporcionam amplo conhecimento da organização e habilidades humanas no que se refere a capacidade de relacionamento com outras pessoas, buscando a perfeita cooperação entre colegas de trabalho, clientes e recursos. (MACIEL, 2013).

## **2.4 A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

Conforme descrito por Cooper (2009), Psicologia Organizacional e do Trabalho se concentra no comportamento humano relacionado com as organizações, o trabalho e a produtividade, onde se aplica princípios psicológicos ao ambiente de trabalho.

É a área da psicologia responsável pelo gerenciamento de pessoas, sua finalidade é a aplicação dos conceitos científicos do comportamento humano nas instituições. Toda e qualquer organização é composta por indivíduos. São as pessoas que realizam as atividades que estimulam e movimentam o negócio, ou seja, são as pessoas as responsáveis por executarem as obrigações dentro das organizações (Banov, 2009).

Psicologia Organizacional tem como objetivo utilizar os princípios científicos do comportamento humano relacionado com o trabalho, as organizações e a produtividade (CASCIO, 2001).

### **2.4.1 OS BENEFÍCIOS DA APLICAÇÃO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

A psicologia organizacional é responsável por exercer atividades e processos direcionados principalmente no que diz respeito à valorização do profissional, formando um ambiente de trabalho adequado para que o colaborador possa desempenhar suas atividades, alcançar as metas estipuladas e se destacar,

gerando desta forma, um aumento de produtividade, onde a organização passa a ter um diferencial competitivo diante dos seus concorrentes. (FIDELIS E BANOV, 2013).

Conforme Fidelis e Banov (2013), diferentemente do que é de conhecimento das pessoas, a psicologia organizacional desempenha um papel que vai muito além do que o uso de testes psicológicos para a recrutamento de pessoas. A psicologia organizacional exerce inúmeras funções, buscando entender mais e melhor sobre determinadas pessoas quando observa os hábitos delas no local de trabalho, por exemplo. Além disso, tem como missão direcionar pessoas nas tomadas de decisões que estão relacionadas a gestão de recursos humanos.

Fidelis e Banov (2013) afirmam que a psicologia organizacional tem como tarefa aplicar seu conhecimento afim de impulsionar a excelência operacional dentro de todas as áreas da instituição, encaminhando os colaboradores da organização, concedendo treinamentos e através de diagnósticos das características individuais, observar habilidades de cada colaborador, direciona-lo para áreas da empresa, onde o mesmo possa exercer papel de destaque.

Quanto a formação de líderes a psicologia organizacional contribui com a solução de impasses no ambiente de trabalho, intensifica e estimula a produtividade e reduz a taxa de rotatividade dos colaboradores em uma empresa, conhecido também por "*turnover*". A psicologia organizacional tem o intuito de fornecer técnicas individuais para recrutamento, demonstrando como o gerenciamento de pessoas é vital para alcançar os objetivos que a organização possui, uma vez que as empresas dependem de pessoas para existir (ANDRADE, 2019).

## **2.5 O QUE É MOTIVAÇÃO E QUAL A IMPORTÂNCIA**

O termo motivação refere-se aos fatores que regulam ou determinam o comportamento, de acordo com Gil (2007), motivação é o que incentiva o indivíduo a agir. E o estímulo se manifesta de uma necessidade irrealizada. Os líderes não conseguem criar as necessidades nos indivíduos, pois as necessidades são específicas de cada um. Portanto motivação pode ser definida como uma justificativa que leva o indivíduo à ação, é tudo aquilo que leva a pessoa a determinado comportamento. Assim sendo, motivação pode surgir como uma força que predispõe um indivíduo a agir de certa maneira para alcançar seu objetivo.

Segundo Gil (2007), no que se refere à negócios, o mundo encontra-se cada dia mais disputado, estabelecendo uma necessidade nos indivíduos, de estarem cada dia mais motivados. Para uma organização, o fundamental para alcance de uma boa produtividade é a motivação.

Ainda de acordo com Gil (2007), crescentemente as empresas têm reconhecido os indivíduos. Os funcionários altamente comprometidos acabam sendo apontados para atuar nas resoluções. E há uma tendência de que funcionários mais comprometidos são os colaboradores que mais recebem investimentos da empresa devido ao seu alto nível de comprometimento e resultados. É muito mais provável de as empresas encontrarem indivíduos competentes do que engajadas com a organização. Por esse motivo, observar e identificar situações que proporcionam motivação, se tornou uma das incumbências mais importantes para os líderes.

### **2.5.1 DESAFIO DA MOTIVAÇÃO**

De acordo com Paschoal (2006), a motivação é tarefa de um líder ou gestor, que deve incentivar, estimular, inspirar e unir pessoas para o cumprimento das atividades ou atingimento de metas estipuladas. É um trabalho complexo para um líder desempenhar esta habilidade, pois a motivação não pode ser externa, ela surge diante da necessidade interior de cada indivíduo, fazendo com que cada um consiga aquilo que busca conseguir. Ao motivar, o líder proporciona as condições que impulsionam as pessoas a produzirem seu trabalho com entusiasmo e empenho.

Ainda segundo Paschoal (2006), empresários, diretores ou gestores durante muitos anos, tinham a crença de que o simples fato de um indivíduo precisar de um emprego seria um fator suficiente de “motivação”, e ainda nos dias de hoje é possível encontrar empregadores com esse tipo de pensamento.

Entende-se que é responsabilidade de um líder, proporcionar condições que auxiliarão os indivíduos da organização a alcançar satisfação em seu próprio trabalho.

É evidente que a motivação é um grande desafio no que se refere à gerenciamento de pessoas. Observamos que frequentemente os líderes e gestores

procuram descobrir métodos para motivar a equipe. Porém, o que Wood Jr (2002) esclarece, é que o ponto de partida para alcançarmos tal objetivo é procurar entender o propósito que o indivíduo dá para o que se dispõe a fazer como atividade.

Logo, compreende-se que não existe uma fórmula pronta de motivação para um ou mais indivíduos, visto que cada pessoa atribui um sentido particular para suas atividades, ou seja, cada indivíduo terá a sua própria 'fórmula' de estímulo para atingir seus objetivos.

Segundo Paschoal (2006), compreender formas de motivar as pessoas é uma das competências de um líder.

## **2.6 FATORES QUE MELHORAM O DESEMPENHO E MOTIVAM O COLABORADOR EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO**

Segundo Gil (2006), um ambiente apropriado de trabalho com características faz-se que o gestor de pessoas adquira algumas características que serão capazes de melhorar o grau de satisfação, realização e desenvolvimento das pessoas, sendo:

- a) Comunicação: é imprescindível para os gestores e líderes uma comunicação eficaz, pois para boa execução das atividades é necessário expressá-las corretamente. Segundo LUDWING (2009) perceber a importância evitara erros de avaliação e planejamento.
- b) Treinamento: é essencial para as organizações o acompanhamento de tendências de mercado com o propósito de tornar os colaboradores capacitados e eficientes. Dentro de algumas empresas já é possível observar um centro próprio para aplicação de treinamentos, outras já optam pela terceirização do mesmo. (CHIAVENATO, 1999).
- c) Avaliação de desempenho: com o propósito de driblar o baixo desempenho de funcionários, é necessário o uso periódico de um sistema de avaliação de desempenho. Segundo Maximiano (1995), uma boa avaliação de desempenho é capaz de elaborar planos de desenvolvimento com o propósito de resgatar resultados satisfatórios;

obtenção de recursos remuneratórios; honrar o autoconhecimento dos colaboradores, reconhecendo o esforço aplicado nos programas de treinamento, evitando desta forma, a necessidade de alocar colaboradores em funções adequadas.

- d) Programa de cargos e salários: A fim de manter um equilíbrio de cargos e salários torna se essencial o desenvolvimento equilibrado de um programa de cargos e salários. A partir do momento em que existe uma estruturação, é chegado o momento de verificar o desempenho dos colaboradores, pois quando são descobertas pessoas com capacidades alavancadas na realização de suas funções, é sensato a aplicação de promoções com a finalidade de manter o colaborador. (PONTES, 2004)
- e) Motivação: É de responsabilidade de um líder trabalhar para que haja no ambiente de trabalho um clima de união e cooperação entre os funcionários. Diante disso alguns fatores tornam-se essenciais para que à harmonia prevaleça: colaboração na equipe, profissionalismo, comunicabilidade e bom humor. As empresas têm apreciado o engajamento profissional dos colaboradores. (BERNARDES, 2003).
- f) Liderança: É de responsabilidade dos gestores atuarem como líderes devido ao seu papel hierárquico diante dos Administradores de Pessoas e área de Recursos Humanos, (CHIAVENATO, 2002).

## **2.7 REFLEXOS DA MOTIVAÇÃO NA PRODUTIVIDADE**

O termo “produtividade” é entendido como melhoramento do ganho de trabalho. Tal ganho abrange muitos fatores, tal como uso de novas tecnologias, quantidade de recursos para produção, qualidade, capacitação dos profissionais, ergonomia, entre outros (CARVALHO, 2011).

Contudo, no que se refere a esses questionamentos apresentados anteriormente, um deles evidencia-se demasiadamente em razão da sua importância: o nível de motivação com que o indivíduo produz.

Ainda segundo Carvalho (2011), são por essas questões pessoais que recebe o nome de “produtividade no trabalho”, e resulta de cada indivíduo e do nível de motivação em que ele se encontra. De nada adiantaria possibilitar diversas

condições e recursos para produção e serviço, se não existisse um verdadeiro propósito do indivíduo que contribui no processo de produção da empresa.

Carvalho (2011) ainda afirma que “a produtividade só pode, então, ser aumentada mediante uma mudança interna na mente de todos aqueles que participam do processo de produção de bens e de serviços”.



### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DOS MÉTODOS DE PESQUISA**

Para o alcance dos objetivos propostos, foram utilizadas as metodologias de pesquisa bibliográfica e pesquisa no meio eletrônico.

Inicia-se a composição de um trabalho científico diante da definição do foco da pesquisa, definindo o que é essencial a ser aprofundado, elaborado através de extenso trabalho de revisão bibliográfica, pesquisadores e desenvolvido a partir do conhecimento adquirido durante a graduação, sustentando assim a metodologia (CRESWELL, 1994).

##### **3.1.1 DE ACORDO COM A ABORDAGEM**

Conforme Pereira (2007), após estabelecido o foco, a próxima etapa é a definição do modelo de pesquisa que irá direcionar as seguintes ações. Diante da maneira de abordagem do problema, a pesquisa pode ser definida como qualitativo ou quantitativo (PEREIRA, 2007; DA SILVA, 2005).

De acordo com Da Silva (2005), pesquisa científica analisa tudo que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, fazendo-se necessário o uso de recursos e técnicas estatísticas. No que lhe diz respeito, a pesquisa qualitativa analisa a presença de uma inter-relação entre o mundo real e o indivíduo, isto é, um verdadeiro elo entre o mundo real e a intangibilidade do indivíduo, não solicitando a tradução dos números nem precisando de capital e técnicas estatísticas.

Para Bryman (1989), as buscas quantitativas podem ser definidas como clássicas, pois possuem regras e técnicas nítidas, precisas e de baixo risco, do mesmo modo como os instrumentos e, com menos gasto de tempo, o que não acontece, nas análises qualitativas, pois estas não possuem regras e técnicas claras e fixas, tendo a necessidade de acolher os riscos pertencentes aos procedimentos que admitem dúvidas.

### **3.1.2 DE ACORDO COM O OBJETIVO**

Conforme os propósitos, as buscas podem ser classificadas como Pesquisa Exploratória, Pesquisa Descritiva e Pesquisa Explicativa (GIL, 1991).

A Pesquisa Exploratória permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, com o propósito de torna-lo compreensível e proporcionar um fundamento para estruturação das possibilidades, através de pesquisa bibliográfica e interpretação de modelos, a fim de estimular o entendimento. (GIL, 1991; MALHOTRA, 2004)

A Pesquisa Descritiva tem por objetivo descrever as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência, através da utilização de coletas de dados, como questionários e análises sistêmicas, sendo reconhecidas normalmente em forma de levantamento (GIL, 1991).

A Pesquisa Explicativa é o tipo de pesquisa que explica a razão, o porquê dos fenômenos, através dos aprofundamentos do conhecimento de uma realidade. Utilizando métodos experimentais em ciências naturais e métodos observacionais nas ciências sociais.

### **3.1.3 DE ACORDO COM OS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS**

Segundo GIL (1991), os procedimentos técnicos são classificados em: pesquisa Bibliográfica, são criadas por informações teóricas já publicadas, elaboradas principalmente de livros, artigos de periódicos e por teorias publicadas na Internet; pesquisa Documental, desenvolvida a partir de ferramentas de pesquisa sem processo de análise crítica; pesquisa Experimental, elaborada por meio da definição de um elemento de estudo, diferenciando-se as causas que são qualificados para sua influência; Levantamento, elaborada por meio de inspeção direta de pessoas cujas atitudes se pretende conhecer; Estudo de caso, que exige um aprofundamento no estudo dos elementos, concedendo uma abrangência detalhada no conhecimento desses elementos; pesquisa Expost-facto, sendo a execução dos experimentos após a demonstração dos fatos; pesquisa Ação, possui envolvimento cooperativo ou participativo dos pesquisadores e integrantes no

desenvolvimento e execução na estreita combinação de uma ação ou solução de uma dificuldade global.

### **3.2 METODOLOGIA APLICADA NESTE TRABALHO**

O método utilizado nesse trabalho foi uma pesquisa bibliográfica através de páginas como Abepro, Seleção Engenharia e buscas pela ferramenta de pesquisa GOOGLE. Possui abordagem qualitativa, com a intenção de entender as motivações de um grupo, compreender e interpretar comportamentos e tendências e identificar hipóteses para um problema.

Foram realizadas buscas a respeito do conhecimento sobre a psicologia organizacional como uma ferramenta de estudo para obtenção de profissionais motivados, buscando palavras chaves em português como motivação, gestão de pessoas, análise comportamental, reflexos da motivação na produtividade, profissionais de alta performance através da motivação, entre outras, selecionando, títulos e resumos de artigos que apresentavam uma abordagem mais completa sobre o tema.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

De acordo com a revisão da literatura apresentada, fica claro que entender as necessidades de um indivíduo no ambiente de trabalho é uma questão estratégica para as empresas, quando a organização compreende o comportamento de um colaborador, ele passa a ter controle sobre as ocorrências e pode trabalhar buscando superar qualquer tipo e grau de dificuldade. Evitando desta forma que o funcionário com baixo grau de motivação influencie negativamente outros funcionários.

A psicologia organizacional esclarece que trabalhar para compreender as individualidades de um colaborador, faz com que seja possível direcionar atividades adequadas para aquele funcionário, proporcionando desta forma a possibilidade de exercício de uma função em que possa haver desenvolvimento profissional, trazendo consigo uma sensação de pertencimento, visto que os resultados passam a ser vistos e reconhecidos.

Um profissional de engenharia de produção, já possui um alto desenvolvimento pessoal que vem desde seus estudos universitários, onde lhe foi ensinado sobre inteligência emocional e como ela é um fator determinante para obtenção de reconhecimento. O profissional de engenharia possui capacidade de se posicionar, e estipular suas próprias metas pessoais para alcançar seus objetivos de vida. Vemos também que são profissionais com controle emocional, sendo habilitados a se reestabelecer diante de situações de crises e grande competência para se tornar um profissional de alta performance.

Temos como fator determinante para obtenção de profissionais de alta performance na engenharia, a motivação. O indivíduo procura a todo o momento melhoria para sua vida pessoal. No instante em que as necessidades humanas não são supridas acontece o sentimento de frustração, nervosismo, desinteresse, baixa autoestima, resistência a novidades, insegurança e outros. Um profissional é motivado segundo suas necessidades. Cada necessidade humana influencia na motivação e na realização do indivíduo, quando a organização compreende e aplica atividades de motivação os profissionais passam a ver a profissão como um alicerce para desenvolvimento de sua vida, criando um vínculo verdadeiro entre empregador-

empregado, pois compreende que ele tem valor humano e não é apenas um número na empresa.

## 6 CONCLUSÃO

Este trabalho teve por finalidade demonstrar a importância da motivação para retenção e obtenção de profissionais de alta performance na engenharia. Pode se concluir que diante do cenário da era atual da saúde pública no Brasil em se tratando de saúde mental e comportamental dos indivíduos, percebe-se a necessidade de treinar líderes para que os mesmos sejam capazes de identificar os comportamentos de seus funcionários, e que permitam desta forma, aplicar técnicas organizacionais que proporcionem satisfação para os mesmos. Funcionários que possuem satisfação no seu local de trabalho, tornam-se mais comprometidos com a organização, apresentando desta forma resultados além do esperado.

Após realizar uma pesquisa sobre o tema, foi possível perceber que ainda são poucos os dados que apontam a importância deste estudo para o mercado. Mas com a intenção de formar uma organização composta por profissionais de engenharia de alta performance, as empresas têm buscado conhecimento, a fim de entender os desafios de compreender as individualidades dos colaboradores.

Dado o exposto, mesmos diante das dificuldades de trabalhar uma abordagem aparentemente individual, entende-se que profissionais motivados apresentam perfil de constante crescimento e traz desta forma resultados exponenciais para as organizações. A psicologia organizacional auxilia no entendimento das necessidades de um indivíduo no ambiente de trabalho, tornando-se dessa forma, uma questão estratégica para as empresas.

## REFERÊNCIAS

- ABEPRO** disponível em: < <http://www.abepro.org.br>> Acesso em: 13 de nov. 2019.
- ALMEIDA, Marcelo. **Investir na qualidade de vida do funcionário aumenta a produtividade da empresa.** Catho, 2011. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/gestao-rh/investir-na-qualidade-de-vida-do-funcionario-aumenta-a-produtividade-da-empresa>>.
- ANDRADE, D. V. P.; VASCONCELOS, N. V. C. de; MACEDO, D. M. de; QUEIROZ, J. V.; QUEIROZ, F. C. B. P.; **Um Estudo sobre Motivação, Expectativas e Influências dos Mestrados em Engenharia de Produção da Ufrn.** In: VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), 2011
- BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de Pessoas.** 1ª ed. 1ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- FIDELIS, Gilson José e BANOV, Márcia Regina. **Gestão de recursos humanos: do tradicional ao estratégico.** São Paulo: Érica, 2013.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoques nos papéis profissionais – 1ª edição.** São Paulo: Atlas, 2007.
- GUIA DA CARREIRA. **A história e a evolução da Engenharia de Produção.** Guia da carreira.com.br. Disponível em: <<https://www.guiadacarreira.com.br/profissao/evolucao-engenharia-producao/>>. Acesso em: 01 nov. 2019.
- MONTEIRO, S.; MARTINS, L. L. B.; ALVES, R. A.; PAULISTA, P. H. Gestão de pessoas: **A valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização.** In: XXXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção: Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção. Fortaleza, 13 a 16 de out. 2015
- PASCHOAL, Luiz. **Gestão de Pessoas: micros, pequenas e médias empresas – para empresários e dirigentes.** Janeiro: Qualitymark, 2006.
- WOOD JR. Thomas. **Gestão Empresarial: fator humano.** São Paulo: Atlas, 2002.