

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Marina Cardoso Tuão

Fernanda Alves de Souza

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL**

Taubaté – SP

2020

Marina Cardoso Tuão
Fernanda Alves de Souza

**A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE
ORGANIZACIONAL.**

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof.a Ma. Romária Pinheiro da Silva.

Taubaté – SP

2020

**Grupo Especial de Tratamento da Informação - GETI
Sistema Integrado de Bibliotecas -SIBi
Universidade de Taubaté - UNITAU**

T883i Tuão, Marina Cardoso
A importância da motivação no ambiente organizacional /
Marina Cardoso Tuão , Fernanda Alves de Souza. -- Taubaté :
2020.
48 f. : il.

Trabalho (graduação) - Universidade de Taubaté,
Departamento de Gestão e Negócios / Eng. Civil e Ambiental,
2020.

Orientação: Profa. Dra. Romaria Pinheiro da Silva,
Departamento de Gestão e Negócios.

1. Capital intelectual. 2.Mensuração. 3. Recursos humanos.
I.Título.

CDD - 330.981

Marina Cardoso Tuão
Fernanda Alves de Souza

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof.a Ma. Romária Pinheiro da Silva

Data: _____

Resultado: _____

COMISSÃO JULGADORA

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Prof. _____ Universidade de Taubaté

Assinatura _____

Aos meus pais pelo incentivo constante.

AGRADECIMENTOS

A Prof. Ms. Romaria Pinheiro da Silva pelo constante apoio, incentivo e críticas.

Aos Profs. Drs. das bancas, pelas importantes sugestões que muito acrescentaram na conclusão deste trabalho.

"[...] o preparo do ambiente é a chave da educação e da cultura real da pessoa humana desde o seu nascimento." (MONTESSORI, 1965).

Tuão, Marina Cardoso & Souza, Fernanda Alves.: **A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL** 2020. 54 f Trabalho de Graduação, modalidade Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do Certificado do Título de Bacharel em Administração do Departamento de Gestão de Negócios da Universidade de Taubaté, Taubaté.

O propósito básico deste estudo é contribuir para o debate a respeito do papel desempenhado pela Administração de Recursos Humanos nas organizações, frente aos desafios do ambiente competitivo atual. O pressuposto adotado é que a Administração de Recursos Humanos pode influenciar no desenvolvimento do capital intelectual e conseqüentemente na criação de vantagens competitivas. Para que isto aconteça, contudo, é necessário que as práticas e políticas de gestão de Recursos Humanos estejam adequadamente alinhadas com as estratégias organizacionais. Assim, este estudo busca compreender como se desenvolve e é acompanhado o processo de integração entre o Sistema de Gestão de Recursos Humanos e as estratégias organizacionais. Utilizando o método do estudo de caso, foi conduzida uma pesquisa exploratória em uma grande organização multinacional, na qual procurou-se analisar o Sistema de gestão de Recursos Humanos, conhecer o processo de desenvolvimento das estratégias de Recursos Humanos, avaliar o papel desempenhado pela área de Recursos Humanos, bem como observar os instrumentos e critérios utilizados para mensurar os resultados da área. Considerando-se as limitações impostas pelo método de pesquisa selecionado, foi possível efetuar algumas constatações importantes. O alinhamento estratégico do Sistema de Gestão de Recursos Humanos na organização estudada é produto dos seguintes fatores: das práticas e políticas, que enfatizam a geração e aplicação de conhecimento; da estrutura organizacional que possibilita a participação dos profissionais de RH no processo de formulação de decisões estratégicas da organização; bem como dos aspectos culturais internos relacionados com a valorização das pessoas e o reconhecimento de suas contribuições.

Palavras-chave: Capital Intelectual, Mensuração e Recursos Humanos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Tema do trabalho.....	11
1.2 Objetivo do trabalho.....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 Problema.....	12
1.4 Relevância do Estudo.....	12
1.5 Delimitação do Estudo.....	13
1.6 Metodologia.....	13
1.7 Organização do Trabalho.....	13
2 REVISÃO DE LITERATURA.....	14
2.1 A motivação	15
2.2 Teorias Motivacionais.....	17
2.3 O Ciclo Motivacional.....	25
2.4 A Liderança.....	28
3. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA.....	31
3.1 Detalhamento e especificidade do tema.....	32
3.2 Um Plano Motivacional.....	40
3.3 Estudo do caso Soares (2015).....	41
4. RESULTADOS.....	45
5. CONCLUSÕES	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48

LISTA DE IMAGENS E QUADROS

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, as relações de trabalharam se modificaram acompanhando as mudanças econômicas de cada civilização. Em meados dos anos 1800, o trabalho sofreu uma grande revolução a partir dos modelos de Ford. Do lazer e sustento, o trabalho tomou características repetitivas e de focou-se na produção em massa.

Apesar das leis trabalhistas demorarem para se sintetizar, a questão da qualidade de trabalho e saúde foram amplamente discutidas. Hoje, com a revolução tecnológica muito se discute sobre a sensação do empregador sobre o seu trabalho, principalmente no que tange a motivação do mesmo em permanecer no trabalho e executar suas atividades de forma motivada.

Com isso, instaurou-se o debate sobre a relevância da motivação em um ambiente organizacional. Como uma empresa pode manter um funcionário motivado por um longo período sem que este prejudique seus interesses pessoais? Outro ponto a se discutir é como essa motivação deve ser feita. Quais são as formas saudáveis e viáveis de se motivar um funcionário? Como um erro na motivação irá repercutir na empresa?

Diversos autores discutem a motivação e as teorias motivacionais aplicadas em organizações e em como estas influenciam nos ganhos da empresa e na satisfação do funcionário. Ao longo desta pesquisa, serão apresentadas literaturas sobre o assunto e um estudo de caso será feito para analisar as influências e a importância da motivação. Júnior e Oliveira (2009), introduzem o assunto da motivação organizacional com o seguinte discurso:

“O ser humano motivado apresenta maior comprometimento com a organização onde trabalha. Da compreensão dos fatores que determinam o processo de motivação das pessoas depende a eficácia das instituições; do entendimento da dinâmica motivacional que rege seus colaboradores surge a oportunidade das organizações intervirem – de forma objetiva – no processo de gestão de pessoas, alinhando os desempenhos individuais aos objetivos organizacionais.”(JÚNIOR E OLIVEIRA, 2009).

Além destes, outros autores abordam mais a fundo o assunto. Estes serão citados ao longo deste estudo. Em suma, a presente pesquisa abordará as principais literaturas sobre a motivação no ambiente organizacional e estudará como essa demonstra importância no ambiente organizacional.

1.1 TEMA DO TRABALHO

O tema central do trabalho aborda a motivação e suas influências na produtividade de um empresa. O estudo analisará como a motivação se desdobra no dia a dia de um empresa e em como esta deve ser feita de forma mais adequada possível em uma organização. Abordando o tema da motivação, outros aspectos poderão ser abordados:

- Teorias motivacionais;
- Gestão de pessoas e organizações;
- Engajamento;
- Metas e expectativas em organizações; e
- Empoderamento empresarial.

Apesar de alguns assuntos serem tangenciados, o enfoque principal será na motivação aplicada ao ambiente organizacional.

1.2 OBJETIVO DO TRABALHO

Para analisar a motivação de forma concisa, serão abordados algumas táticas de motivação em empresas e o desdobramento destas nos resultados empresariais. Para nomear as táticas, será necessária uma análise dos indicadores motivacionais em empresas. Entre eles, destacam-se:

- O comportamento do funcionário;
- O engajamento e o relacionamento em equipe;
- O desenvolvimento pessoal;
- A evolução de capacidades; e
- O relacionamento empresarial.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar os indicadores motivacionais e a qualidade de vida no trabalho. Fazendo com que assim alcance uma satisfação maior na sua vida pessoal e profissional.

1.2.2 Objetivos Específicos

O trabalho tem como objetivos específicos a serem atingidos:

- Apresentar como a remuneração, relacionamento com o gestor e o relacionamento com os colegas de trabalho influenciam na motivação do trabalho;
- Pontuar como a imagem institucional pode trazer benefícios para o crescimento organizacional e agregar orgulho aos colaboradores por fazer parte da empresa;
- Apresentar quais pontos as empresas devem investir em qualidade para aumentar a produtividade dos colaboradores sem a perda da qualidade de vida no trabalho.

1.3 PROBLEMA

Encontrar esforços para manter a motivação dos colaboradores é um fato crucial para uma empresa, o caminho para alcançar esse objetivo é longo e abrange muitos obstáculos virando assim um desafio para as mesmas. Criar ações para promover a manutenção e alimentar a satisfação do colaborador conjunto com a empresa sem fugir dos padrões é um verdadeiro desafio para a equipe de RH e seus gestores.

A motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho está diretamente ligada à produtividade e a satisfação, não apenas pessoal como para o desenvolvimento mútuo da empresa, assim afetando os negócios na sua totalidade e globalidade. Um colaborador desmotivado tende a procrastinar em suas tarefas ou não às executando com a mesma excelência de antes, podendo assim afetar diretamente no seu comprometimento em suas ações profissionais e sendo mais propício a cometer erros.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Investir nesse fator pode ser um passo para o sucesso da empresa. Muitas vezes não está claro onde elas estão "pecando" com seus colaboradores, ou onde podem melhorar para atingir a excelência holística. Mudar sua rotina e o comodismo na maneira de gerir seus colaboradores pode ser um fator que torne o ambiente de trabalho mais harmônico, a importância de depositar confiança e incentivo na forma de monitoramento ações de seus colaboradores pode resultar em uma maneira mais precisa no crescimento da empresa.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo é realizado no município de Caçapava, localizado na região do Vale do Paraíba do Estado de São Paulo. Os resultados apresentados refletem dados em um determinado período, de janeiro de 2019 a abril de 2020.

1.6 METODOLOGIA

A metodologia utilizada no trabalho será a avaliação da importância da motivação no ambiente organizacional analisada através de estudo de caso em diversas obras relevantes nacionais. Esse método, vai permitir a produção de um panorama geral do assunto e a conclusão efetiva da real relevância do estudo em questão.

1.7 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em 5 capítulos, de forma que a sequência das informações ofereça um perfeito entendimento de seu propósito.

No Capítulo 1, apresenta-se uma introdução abordando questões como o que influencia na motivação em um ambiente organizacional, ainda trata dos objetivos, da importância do tema, da delimitação do local onde o estudo foi desenvolvido, do Método ou metodologia e como está organizado.

O Capítulo 2 trata da revisão bibliográfica, necessária para fundamentar a pesquisa, acerca de temas como definição e as teorias que descrevem sobre motivação e sua importância para o aumento da produtividade no trabalho.

O capítulo 3 abordará o desenvolvimento real da pesquisa. O Capítulo 4 trata dos resultados e cálculos da pesquisa.

No Capítulo 5 são realizadas as conclusões e sugestões para futuros estudos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A motivação organizacional tem reflexo no desempenho da empresa, cultivando práticas mais inovadoras e modelos de colaboradores para outras empresas dando ênfase na produtividade dos mesmos. A otimização do uso do tempo pode trazer benefícios em longa data na empresa, criando uma rotina de praticidade conjunta à excelência, deixando de lado a procrastinação, sendo esse um ponto principal quando falamos dos benefícios da motivação no trabalho.

Outro ponto é a implantação de dinâmicas, tais como: o diálogo interno nas avaliações periódicas para assim uma melhoria na maneira de gerir seus colaboradores visando o desenvolvimento e harmonia no ambiente de trabalho, fazendo com que flua naturalmente a qualidade em seus serviços; podemos colocar em ação um sistema de metas a serem alcançadas pelos seus colaboradores, como por exemplo, o uso da apresentação de ideias que possam trazer melhorias para resolução de problemas atuais os futuros trazidos pela empresa, projetos de qualidade e excelência a serem executados frente a casos de futuros declínios na qualidade de seus serviços oferecidos, isso serve como um desafio para seus colaboradores, implementar algum tipo de credibilidade ou mérito a esses projetos motivam a busca de conhecimento dos seus colaboradores assim trazendo qualidade em sua empresa.

Ferreira (2017) aborda, que diversas pessoas investem a maior parte de seu tempo no trabalho, sendo assim este local é de grande importância no que diz sobre a realização das satisfações das necessidades humanas. O Autor observou que alguns trabalhadores se mantiveram motivados na execução de tarefas até quando seus objetivos eram atendidos. Por essa razão, é importante conhecer o perfil motivacional de cada funcionário e dessa forma planejar movimento de métodos diferenciados de motivação dentro de uma organização.

2.1 A MOTIVAÇÃO

Diversos autores abordam o significado e a abordagem da palavra motivação. Para Soares (2014) a motivação pode representar a razão que mobiliza os indivíduos para algo, sendo que esta está diretamente relacionada com o comportamento destes na necessidade de energia para realizar tarefas e objetivos. Soares (2014) cita o pensamento de três autores a respeito da motivação:

“A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (ROBBINS, 2008, p. 132). Chiavenato (2010, p. 121) acredita que “é difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico”. O conceito de motivação é abordado por Santos (2014, p. 122) enriquece dizendo que “motivo é qualquer coisa que leve uma pessoa a praticar uma ação, sendo assim, podemos dizer que motivar é proporcionar um motivo a uma pessoa, estimulando-a a agir da maneira desejada”.”(SOARES, 2014)

Nos seus estudos Soares (2014) afirma que existem diferentes definições para tal comportamento mas que em todas essas definições é encontrado algo que se movimenta com algum motivo. O tema da motivação é abordado em diferentes estudos que abordam esta como podendo ser intrínseca ou extrínseca ao indivíduo. Os autores afirmam que a motivação é um conceito muito mais amplo do que apenas comportamentos ou estados que podem ter a capacidade de provocar o indivíduo a fazer algo a simples. A observação desse comportamento não responde a pergunta de como reconhecer e identificar a real razão da sua existência.

Bergamini (2003) afirma que a motivação humana consiste na pesquisa dos motivos que levam uma pessoa a fazer o que faz e se encaminhando em direção ao alcance de seus objetivos e metas. Objetivos estes que em última análise refletem as escolhas de ordem interior ou implicam a personalidade de cada indivíduo.

Em uma análise mais profunda Soares(2014) aponta que a motivação pode ser definida como sendo intrínseca, ou seja ,está no interior de cada indivíduo e ocorre do ambiente interno para o ambiente externo, pois envolve a satisfação de fazer que traz consigo os resultados e o prazer de fazer. A motivação para Vergara (2010) manifesta-se intrínseca quando tem foco no resultado e na busca de atingir, não interessando necessariamente os sentimentos que envolvem essa busca. Para Vergara (2010), citado por Soares (2014), a motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa. Ela está intrínseca dentro de nós na satisfação de nossas necessidades interiores.

A diferença entre intrínseca e extrínseca pode ser apresentado pela teoria de Heisenberg. Os intrínsecos, para Soares (2014), representam os aspectos de higiene que são na empresa, as

condições de trabalho, a qualidade do Trabalho, a segurança, a alimentação na empresa, o salário, as relações com os colegas e supervisores e os benefícios e serviços sociais. A abordagem intrínseca diz sobre os conceitos caracterizadas pelo trabalho em si, sendo a realização pessoal, as conquistas, o reconhecimento, a ascensão e a responsabilidade.

Santos (2010) diz que a motivação pode ser composta por fatores intrínsecos e extrínsecos que determinam o comportamento e o autor acredita que não é possível determiná-los com clareza exata. Santos (2010) acrescenta ainda:

“O estudo sobre motivação revela-nos os aspectos que nos impulsionam em nossos comportamentos. [...] nem sempre revelam exatamente quais os fatores que estão incluídos na determinação do comportamento humano. [...] a própria motivação revela-nos a força existente em algumas ações e a manutenção desses comportamentos dá-nos o grau de intensidade que a pessoa apresenta.” (SANTOS, 2010 ; SOARES, 2014)).

Ao longo de sua pesquisa Soares (2014) aborda ainda que a motivação ganhou real relevância em meados da década de 1950, quando alguns gestores observaram que alguns fatores influenciavam mais a produtividade nos resultados da organização do que outros. Também foi abordado que a motivação humana no ambiente de trabalho é sensível a outros diversos fatores, entre eles as mutações culturais, os objetivos individuais de cada funcionário, os métodos de diagnóstico e a intervenção provinda de análise.

Granjeira (2014) acredita que a motivação é definida como um estímulo que é capaz de incentivar o indivíduo a se empenhar mais em uma determinada tarefa. A autora discorre que a motivação pode ser a força dentro de uma pessoa responsável pela quantidade, direção e persistência do esforço empregado em seu trabalho. Para a autora, essa quantidade pode ser descrita como nível de esforço empregado em uma determinada atividade frente às possibilidades. A persistência diz sobre a quantidade de tempo para entregar uma determinada tarefa, ou seja, se o indivíduo desiste facilmente ao enfrentar desafios em uma situação, ou se ele persiste tentando executar a tarefa até o final.

A autora acrescenta que a motivação em muito relaciona-se com a busca por lucros em uma organização. Isso se explica, pela necessidade que o funcionário tem em manter-se motivado para que possa continuar sua rotina de trabalho.

“Os funcionários precisam de mais motivos para trabalhar, para se empenhar, e um bom administrador precisa perceber como trabalhar a motivação de cada colaborador, com a finalidade de promover um ambiente que favoreça o crescimento do funcionário e da organização. Mas, como o administrador da organização poderá fazer com que os colaboradores se sintam motivados, se a motivação é algo particular de cada indivíduo? O administrador deve fornecer instrumentos e condições para que os funcionários se sintam motivados a alcançar um determinado objetivo.” (GRANJEIA, 2014)

2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

No âmbito da motivação, diversos autores abordam as teorias motivacionais. Neste estudo, as teorias motivacionais serão abordadas no aspecto da motivação organizacional. Serão abordadas:

- Teoria da motivação de Maslow;
- Teoria dos dois fatores;
- Teoria X e Y;
- Teoria ERG; e
- Teoria da expectativa.

Teoria da motivação de Maslow

Para Chiavenato (2010), a motivação humana baseia-se na satisfação de necessidades, o autor afirma que o ser humano busca através das condições do dia a dia, “maneiras de suprir as necessidades que existem e que são classificadas por ele em cinco delas, considerando uma forma hierárquica. Para ele, a pessoa percebendo no trabalho que algumas das necessidades serão satisfeitas irá se motivar para o trabalho, em não havendo esta percepção a motivação tende a não acontecer.”(CHIAVENATO, 2010)

Para Granjeia (2014), a teoria aborda as necessidades individuais de cada pessoa, estando essas em uma hierarquia.

“Esses valores vão sendo modificados cada vez que uma necessidade é satisfeita. Para Maslow, essas necessidades seguem uma sequência lógica, onde as necessidades de nível mais baixo dominam o comportamento do indivíduo até estarem satisfeitas. Quando uma necessidade é satisfeita, surge outra de nível mais elevado. Segundo essa teoria, a não satisfação de uma necessidade aumenta a motivação para satisfazê-la, ou seja, a pessoa aumenta o esforço para sanar a insatisfação. Se todo o esforço que o indivíduo fizer não for suficiente para que ele atinja essa meta, ele ficará frustrado. E, se através de seu esforço, o indivíduo alcança sua meta, a motivação aumenta para que uma necessidade de nível superior seja alcançada.”(GRANJEIA, 2014)

Soares (2014) cita Robbins (2002), que fala que os dois níveis da pirâmide são justificados pela diferença entre a natureza dos fatores geradores de satisfação, sendo que as necessidades de nível baixo são atendidas por meio de fatores extrínsecos.

Soares (2015) mencionada a teoria das necessidades de Maslow através de seu esquemático de pirâmides. Em cada nível da pirâmide, Maslow colocou uma hierarquia de necessidade para que as pessoas se sintam motivadas:



Figura 1

A pirâmide pode ser interpretada de forma mais visual a partir do exemplar feito pelo Blog Software Avaliação. Na imagem, as necessidades são colocadas como imagens de exemplo ao invés de textos:



Figura 2

Fonte : <https://blog.softwareavaliacao.com.br/piramide-de-maslow/>

A autora propôs a explicação de cada uma das necessidades expostas por Maslow. Para a autora, Cada nível da pirâmide mostra as seguintes necessidades:

Base da Pirâmide - Necessidades fisiológicas: Necessidades primárias de um indivíduo, relacionadas com as necessidades de seu corpo. “Estão relacionadas com a fome, o cansaço, o sono, o desejo sexual etc, essas necessidades se diz respeito a sobrevivência do indivíduo”(SOARES, 2015)

Segundo Nível - Segurança: Também relacionam-se com a sobrevivência, mas estão mais ligadas às ações de proteção e ao medo. “As necessidades de segurança levam os indivíduos a se protegerem de qualquer perigo real, imaginário, físico, ou abstrato”.(SOARES 2015)

Terceiro Nível - Socialização e Sentimentos: Relacionam-se com a vida pessoal de uma pessoa, suas amizades, suas relações amorosas, a sua adaptação social entre outros.

Quarto Nível - Necessidades de estima: Para a autora, o quarto nível relaciona-se com a auto avaliação do indivíduo, sua autoestima, seu nível de amor próprio, sua reputação, reconhecimento e status, seu valor e sua força.

Topo da pirâmide - Realização Pessoal e Evolução: Nesse nível, são abordados as necessidades de realização pessoal e objetivos pessoais de cada indivíduo. Como evolução pessoal e maturidade.

Teoria dos Dois Fatores

A teoria dos Dois fatores de Frederick Herzberg foi abordada nas análises de Granjeia (2014). Para a autora, Frederick direcionou seus estudos em dois principais motivos para a motivação: Higiene e Motivação. A teoria foi aplicada no contexto organizacional e já foi comparada por outros autores à Teoria das Necessidades de Maslow.

A teoria dos dois Fatores estuda a influência destes dois parâmetros em gerar a satisfação ou a insatisfação no ambiente de trabalho, sendo que o fator “Higiene” diz sobre as amizades, as relações pessoais, as condições do ambiente de trabalho, os retornos financeiros e a estabilidade do emprego.(GRANJEIA, 2014). Já os fatores de Motivação, se desdobram na realização pessoal, no reconhecimento, nos objetivos e na responsabilidade.

A partir do raciocínio de Granjeia (2014), foi elaborado um quadro comparativo entre as duas teorias, De dois fatores e das Necessidades:

TEORIA DOS DOIS FATORES(Frederick)	HIERARQUIA DAS NECESSIDADES(Maslow)
Fatores de Higiene	Base da Pirâmide e Nível 1 e 2.
Fatores de Motivação	Necessidades de Estima e Topo da Pirâmide

Quadro 1

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Teoria X e Y

A teoria X e Y, Desenvolvida por McGregor, foi estudada por Granjeia (2014) em sua análise. A autora afirma que a teoria aborda a natureza e a personalidade das pessoas e o tipo de gerência adaptada para isso, sendo uma negativa, a parte X, e outra positiva, a parte Y.

A teoria X prevê que todos os indivíduos possuem características preguiçosas, geralmente evitam responsabilidades e não possuem muita ambição e resistência à mudanças. Para essa abordagem, é necessária uma gerência mais rigorosa, GRANJEIA, 2014.

A teoria Y, por outro lado, não possui preconceitos nem julgamentos sobre as características individuais de cada indivíduo, GRANJEIA, 2014. Para melhor visualização, Soares (2015) elaborou um quadro que compara as duas teorias e o seu direcionamento sobre as gerências.

TEORIA X	TEORIA Y
O ser humano possui aversão natural ao trabalho	O ser humano vê o esforço físico e mental no trabalho de forma tão natural quanto querer descansar
A maioria das pessoas precisa ser controlada, dirigida, coagida e punida, para que finalmente trabalhe.	A maioria das pessoas busca naturalmente se auto corrigir, para atingir os objetivos que se propuseram alcançar
O homem é um ser carente, que se esforça para satisfazer uma hierarquia de necessidades	O compromisso com um objetivo depende das recompensas que se espera receber com sua consecução
O ser humano não consegue assumir responsabilidades	O ser humano não só depende a aceitar as responsabilidades, como passa a procurá-las
A participação dos funcionários é um instrumento de manipulação dos mesmos	A participação dos funcionários é uma forma de valorizar suas potencialidades intelectuais, como imaginação, criatividade e engenhosidade.
O líder adota um estilo rigoroso	O líder adota um estilo participativo

Quadro 2

Fonte: SOARES (2015)

Teoria ERG

Em seus estudos, Granjeia (2014) aborda uma teoria um pouco mais atual que faz um aprofundamento sobre a teoria das necessidades de Maslow. Essa teoria, desenvolvida por Alderfer, chama-se Teoria ERG, destacando três principais grupos de necessidades:

- **Existência**
- **Relacionamento**
- **Crescimento**

O grupo da existência, conforme pensamentos de Granjeia (2014), aborda as necessidades fisiológicas básicas dos indivíduos, assim como a base da Pirâmide e o Nível 1 da Pirâmide de Maslow. Os relacionamentos dizem sobre as necessidades sociais e os relacionamentos pessoais, enquanto o grupo de crescimento aborda o crescimento pessoal e os objetivos. Granjeia (2014) completa diferenciando a Teoria ERG da Teoria das Necessidades no quesito de que o indivíduo migra rapidamente de nível quando sente-se frustrado.

Um esquemático feito por Retondo (2019) exemplifica a relação da Teoria ERG com a Teoria das Necessidades:



Quadro 1

Teoria da expectativa

A teoria da Expectativa, desenvolvida por Vroom, apresenta uma forte relação entre a ação de um indivíduo com a expectativa deste antes de realizar algo. Dois conceitos norteiam a teoria, são eles: Valência e Instrumentalidade. Para Granjeia (2014):

“A intensidade da tendência para agir de uma determinada maneira depende da intensidade da expectativa de que essa ação trará um dado resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo (ROBBINS, 2018). A intensidade da motivação de alguém para produzir algo (esforço) depende do quanto ela acredita que pode atingir aquilo a que se propõe. Caso consiga atingir sua meta (desempenho), ele será adequadamente recompensado?” (GRANJEIA, 2014).

Retondo (2019) apresenta um esquemático da teoria de Vroom, destacando como esforço, desempenho e recompensa se relacionam:



Quadro 1

Fonte : Retondo (2019), <<https://blog.consultoriacoachcom.br/teoria-da-expectativa/>>

Com os estudos a respeito das cinco teorias apresentado, um quadro pode ser feito para Relacionar as 5 teorias e observar de perto pequenas diferenças entre as mesmas.

Para isso, o seguinte quadro foi elaborado:

TEORIAS MOTIVACIONAIS	
Teoria das Necessidades (Maslow)	Hierarquia de cinco necessidades básicas que norteiam a motivação do indivíduo. São elas: Fisiológicas, Segurança., Relacionamentos, Estima, Realização Pessoal
Teoria dos dois Fatores (Herzberg)	Fator Higiene e motivação que norteiam as necessidades dos indivíduos: Fator Higiene: Fisiológicas, Segurança e Relacionamentos. Motivação: Estima, realização pessoal.
Teoria X e Y (McGregor)	Abordagem negativa e positiva das características humanas sobre motivação e das necessidades de chefia.
Teoria EGB (Alderfer)	Existência, Relacionamento e Crescimento. Semelhantes à teoria de Maslow mas o indivíduo migra facilmente entre os níveis
Teoria da Expectativa (Vroom)	Relação Esforço, desempenho e recompensa interligados com a expectativa, a instrumentalidade e a valência.

Quadro 2

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

2.3 O CICLO MOTIVACIONAL

Granjeira (2014) aborda os pensamentos de De acordo com as considerações de Katzel e Thompson (1990), que acreditam existir uma forte relação entre motivação, comportamento e desempenho, sendo que o comportamento é o relato das metas de cada indivíduo, quando este realiza um determinado esforço para alcançá-las. A autora completa dizendo que a motivação pode ser um processo psicológico que relaciona-se com a persistência em realizar determinada tarefa.

“No âmbito profissional, a motivação é manifestada quando o funcionário se sente impelido a realizar com presteza e precisão suas tarefas, além de persistir até que consiga chegar ao resultado esperado ou previsto. Os estudos a respeito da motivação possuem estreita relação com as produtividades profissionais e individuais. O desafio de fazer com que os colaboradores se sintam motivados surge no atrito gerado entre os interesses da organização e os interesses dos funcionários.”(GRANJEIRA, 2014)

Para a autora, isso pode ocorrer porque as duas partes fazem um espécie de parceria, um laço, onde apresentam de maneira explícita ou implícita as suas exigências e necessidades.

No geral, a organização exige que seus colaboradores tenham algum desempenho e conduta em relação à realização de suas tarefas, fixando padrões de qualidade de quantidade estabelecidos previamente pelo contrato de trabalho (GRANJEIA, 2014). Em sequência, a autora afirma que as empresas também estabelecem normas para organizar convívio entre os colaboradores. Abordando os pensamentos de diversos autores, Granjeia afirma:

“Esses autores ainda consideram que as organizações cujos funcionários cumprem estritamente as tarefas relacionadas às expectativas explícitas são mais frágeis do que as organizações onde os comportamentos altruísticos por parte dos colaboradores são mais espontâneos as, uma vez que esse tipo de comportamento é necessário para o cumprimento das funções organizacionais não estabelecidas formalmente. Com relação às expectativas dos colaboradores, pode-se dizer que basicamente o funcionário espera que seja tratado e respeitado como ser humano, além de encontrar oportunidades para que suas necessidades sejam atendidas e seus objetivos sejam alcançados. Isso porque, inicialmente, o indivíduo não começa a trabalhar em uma organização para aumentar o seu lucro, ele visa satisfazer suas necessidades pessoais.” (GRANJEIA, 2014)

Uma vez que um equilíbrio seja estabelecido entre empresa e colaboradores, este resulta em “qualidade e a quantidade dos trabalhos executados pelo funcionário, enquanto que para o funcionário os benefícios variam entre a satisfação pessoal, o bem-estar e a autoestima.”(GRANJEIA, 2014). Um colaborador insatisfeito pode apresentar falta de disposição para empreender dado esforço, falta de conhecimento em seu trabalho, observando a relevância da valorização de qualidades no ambiente de trabalho, GRANJEIA, 2014.

Outro conceito bastante discutido no âmbito da motivação organizacional, é o clima organizacional. Para Barros (2018) o clima organizacional está relacionado à como o funcionário compreende o seu ambiente de trabalho. Muitos funcionários passam a maior parte de sua vida na empresa, sendo fundamental que estes sintam-se à vontade de forma a desenvolver toda sua rotina na empresa. O autor completa:

“Sendo assim, para garantir que haja um clima organizacional harmônico para todos, é importante que as empresas promovam ações de integração e respeito mútuo entre os empregados, ou seja, o clima organizacional busca saber quais são os sentimentos, desejos e pensamentos dos empregados em relação à empresa que trabalham”.(BARROS, 2018)

Ainda no tema, Barros (2018) afirma que o ambiente de trabalho deve ser agradável, harmônico e convidativo, já que o ambiente influencia muito na produtividade do funcionário e na sua percepção sobre a empresa. Uma vez que o ambiente agrada o funcionário, este se sente mais motivado a exercer suas funções.

Um bom clima organizacional pode gerar benefícios e resultados positivos para a empresa e para os negócios. Barros completa :

“Bem como um campo produtivo para um ambiente propício ao surgimento de ideias criativas que quando colocadas em práticas podem fazer a diferença na Empresa. Em uma empresa onde o clima organizacional torna-se saudável, é visível o nível de comprometimento das pessoas, e não são raros os profissionais que oferecem um serviço além daquilo que esperada, sem que a chefia precise pressioná-los, isso acontece naturalmente”. (BARROS, 2018)

Em resumo, o clima organizacional pode ser definido como “o sentimento que as pessoas possuem e a maneira de como elas interagem entre si” influenciando diretamente na motivação dos funcionários da organização, portanto este tema merece atenção e análise profunda.

2.4 A LIDERANÇA

No estudo da motivação, não pode ser ignorada a análise à liderança, pois é esta que promove ações e políticas para regularizar a motivação dos funcionários em seus trabalhos. Para Soares (2015) a liderança e a motivação possuem um forte vínculo, pois um gerente ou líder sem capacidade de motivar seus funcionários, não exerce poder neles.

A autora afirma ainda que liderar é muito mais que possuir autoridade, poder e comando. Liderar é possuir admiração, respeito, e ser um exemplo a ser seguido. Cabe também ao líder saber influenciar as atitudes dos funcionários para motivá-los.

“Os líderes hoje são tidos como exemplos, como pessoas competentes, que detém de conhecimentos amplos e que possam ser ensinados aos demais. Quando uma pessoa se sente motivada e apoiada por um líder, ela é capaz de superar todos os limites, a fim de atingir metas e objetivos que foram traçados não apenas para satisfazer os objetivos organizacionais, mas para que seu ego seja elevado. As empresas atualmente estão procurando satisfazer e motivar ao máximo seus colaboradores, pois sabem que o colaborador motivado traz melhores resultados à empresa. Um bom líder deve mostrar entusiasmo, e um bom relacionamento com a equipe, saber ouvir, se expor, ter boa vontade para repassar aos demais suas orientações.”(SOARES, 2015)

Em seu estudo, Soares (2015) acredita que dentro de uma organização existem recursos necessários que auxiliam os colaboradores no alcance da motivação para continuarem firmes em suas atividades. Entre os recursos, estão:

- Remuneração;
- Promoções;
- Oportunidades de crescimento;
- Condições de trabalho;
- Benefícios;
- Bom relacionamento;
- Comunicação; e
- Reconhecimento.

A autora se aprofunda em dois fatores que geram a motivação no ambiente organizacional: A Satisfação pessoal e a produtividade. O quadro a seguir resume as principais observações de Soares a respeito das influências da Satisfação Pessoal na motivação e o que deve ser feito para esta ser atingida:

SATISFAÇÃO PESSOAL DE SOARES (2015)	
Conceito	“Uma forma de possibilitar às pessoas a se sentirem realizadas. Uma vez o indivíduo esteja saudável emocionalmente, mais importantes se tornam as atividades que este faz”
<ul style="list-style-type: none"> • Como determiná-la? 	<p>“Elementos que geram insatisfação:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política da empresa • Supervisão • Relacionamento com supervisores • Condições de trabalho • Relacionamento com colegas de mesmo nível • Relacionamento com subordinados.”
<ul style="list-style-type: none"> • O que deve ser feito? 	<ul style="list-style-type: none"> • “Reconhecimento • Remuneração • Condições de trabalho • Ambiente de Trabalho • Clima organizacional”

Quadro 1

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020)

Na produtividade, Soares (2015) afirma que esta é utilizada com o objetivo de melhorar os rendimentos no trabalho, sendo que a produtividade relaciona-se com os seguintes fatores: Qualidade e quantidade de matérias-primas; tecnologia oferecida; habilidades profissionais; ambiente de trabalho e produtividade de trabalho. Alguns autores que Soares cita afirmam que uma vez que o funcionário está desmotivado, a sua produtividade é reduzida. Para a autora:

“A motivação é o que influencia nos bons resultados da produtividade. Aqueles que ainda não perceberam que o sucesso da sua equipe depende da motivação vivenciam teorias ultrapassadas. É preciso incorporar nas organizações a perspectiva de futuro, a rotina de trabalho, o reconhecimento pelo trabalho bem feito.”(SOARES, 2015)

Ainda sobre o tema da motivação, Soares (2015) completa :

“Muitos fatores motivacionais podem ser classificados em positivos ou negativos, isto é, fatores que estão relacionados ao prazer ou a medo ou dor. Normalmente o medo e a dor, são considerados como fatores motivacionais mais fortes. As pessoas costumam proteger mais o que tem, do que procurar conquistar coisas novas para si.” (SOARES, 2015)

Conforme Soares, 2015, ainda que os seguintes motivos são os que levam à baixa produtividade no desempenho organizacional:

- problemas de saúde;
- depressão e preocupação com problemas pessoais;
- carência de satisfação de algumas de suas necessidades básicas;
- não gostar da atividade que exerce;
- considerar-se mal remunerados;
- sentir dificuldades no relacionamento com colega de trabalho; e
- não considerar útil o seu trabalho.

3. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Iniciando a abordagem em organizações, Soares (2014) afirma que o real desafio das organizações é instigar a motivação nos colaboradores, utilizando como meio um ambiente de trabalho, sendo a correria diária um impasse para esse processo. Para o desenvolvimento do tema, serão estudados os estudos de Gomes (2003), Duran (2019) e de Soares (2015). Nos estudos de Matta(2013), o autor nomeia 5 métodos para implementar uma política de motivação organizacional em uma empresa:

COMO IMPLEMENTAR UMA POLÍTICA DE MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL	
Método 1	Realizando pesquisas de clima organizacional com metodologia bem estruturada e análise aprofundada dos resultados.
Método 2	Implementando um plano de avaliação de desempenho frequentemente.
Método 3	Elaborando um plano de cargos e salários baseado em competências e com regras bem definidas, que devem ser muito bem divulgadas.
Método 4	Avaliando as necessidades primordiais dos colaboradores e fornecendo pacotes de benefícios que possam supri-las.
Método 5	Instaurando uma política de comunicação adequada, não deixando espaço para “a rádio-corredor”, possibilitando que todos os funcionários estejam de acordo com a missão da empresa.

Quadro 1

Fonte: Adaptado pelas Autoras (2020)

3.1 DETALHAMENTO E ESPECIFICIDADE DO TEMA

✓ A motivação em empresas: análise do estudo de Gomes (2003)

Utilizando a abordagem de Gomes (2003) sobre os diferentes métodos de motivação organizacional, serão abordados seis principais métodos:

- Motivação por meio da coerção, do controle e da manipulação
- Motivação com base no incentivo financeiro e em outras recompensas
- Motivação através da interação social
- Motivação por meio da satisfação das necessidades humanas
- Motivação pela otimização de fatores higiênicos e motivadores
- O enfoque da motivação preexistente

A Motivação por meio da coerção, do controle e da manipulação. Para Gomes (2003) a motivação relaciona-se com a percepção que um funcionário tem com a sua atividade e a execução desta. Para o autor, uma vez que existe o entendimento que o trabalho não é uma ação que traz prazer e satisfação simultâneos mas sim algo feito para receber-se um pagamento, uma recompensa. O autor completa dizendo que :

“É natural que se conclua que o trabalhador fará somente o mínimo indispensável para não perder o emprego e que, portanto, para fazê-lo empenhar-se na execução das suas tarefas, tornar-se produtivo, eficiente e eficaz, não há outro caminho a não ser coagi-lo. Entende-se, assim, que a coação – seja por meio da ameaça de punições de ordem física ou psicológica ou de cortes no salário ou, ainda, de demissão – é a forma mais adequada de motivar os empregados para o trabalho.”(GOMES, 2003)

Entende-se portanto, que a motivação é uma consequência de um campo com ameaça e medo. Na Teoria X e Y de McGregor, abordada anteriormente, o autor enfatiza a abordagem da coerção como visão tradicional da motivação, visto que o trabalho relacionava-se a ideia de punição e obrigação a trabalhar. (GOMES, 2003)

O autor aborda que a partir do Taylorismo, verificou-se um avanço no sentido da percepção do funcionário, sendo que este deixou de ser visto como um indivíduo que odiava o trabalho e sim um indivíduo produtivo, conforme as condições de trabalho.

Gomes (2003) acredita que “A idéia de que os empregados precisam ser controlados, até mesmo nos mínimos detalhes das suas atividades, ainda prevalece em muitas organizações, embora

travestida em métodos e técnicas motivacionais que dissimulam e suavizam antigas formas de coerção e controle.” (GOMES, 2003). O autor destaca ainda o pensamento de alguns autores a respeito das influências tecnológicas na motivação e no comprometimento organizacional.

“Embora possa facilitar a adoção de um modelo de comprometimento nas organizações, pode servir também para reforçar o modelo de controle, e que os aplicativos (programas utilizados em computadores isolados ou em rede) podem se prestar tanto à descentralização quanto à centralização dos processos decisórios, bem como dar suporte a medidas de desempenho que enfatizem o aprendizado ou que se destinem ao controle hierárquico.”(GOMES, 2003).

✓ **Motivação com base no incentivo financeiro e em outras recompensas**

Neste método, o autor enfatiza o incentivo financeiro como gerador de motivação afirmando que o dinheiro pode ser considerado como o principal e maior motivador do comportamento humano no ambiente organizacional. O autor completa : “Em geral, o interesse das pessoas não é pelo dinheiro em si, mas sim pelo que ele representa em termos de possibilidade de satisfação das necessidades, e isto não apenas das fisiológicas, mas das necessidades de todos os níveis.”, GOMES, 2003:

“A satisfação ou insatisfação que um indivíduo possa ter com as recompensas está, em parte, relacionada à sua expectativa e à quantia recebida, ou seja, dependendo da comparação que o indivíduo faz entre o seu “input – habilidades profissionais, educação, esforço e desempenho” e o “output – o conjunto de recompensas intrínsecas e extrínsecas recebido”, surgem sentimentos ou de satisfação ou de insatisfação. Além disso, estes sentimentos são, ainda, afetados pela comparação que o indivíduo faz com outras pessoas que se encontrem em situação de trabalho similar à sua, na mesma organização ou em organizações semelhantes. “(GOMES, 2003)

Gomes (2003) aborda ainda sobre a eficácia das recompensas em induzir comportamentos positivos nos empregados, sendo comportamentos que venham ao encontro dos objetivos da organização. Mencionando outros autores, Gomes (2003) afirma que este tipo de motivação só tem possibilidade de funcionar nos seguintes casos:

- O indivíduo julgar a recompensa aumentada digna do esforço extra;
- O desempenho puder ser mensurado e claramente atribuído ao indivíduo;
- O indivíduo quiser esse tipo específico de recompensa;
- O desempenho aumentado não se transformar no novo padrão mínimo.

O autor sinaliza que ” se qualquer uma das condições “a”, “b” ou “c” não se aplicar, a tendência do indivíduo será no sentido de perceber a recompensa tão somente como uma melhoria do clima geral de trabalho e, assim, o esperado aumento de produtividade não ocorrerá”. Abordando ainda outros autores, Gomes (2003) destaca pontos críticos no comportamento dos funcionários:

- “a) A inconsistência da reação positiva dos empregados, uma vez que, embora a primeira reação ante as recompensas seja positiva, esta persiste, no máximo, até a segunda ou terceira premiação, após o que as recompensas passam a ser vistas pelos empregados não como prêmios, mas como direitos.
- b) A transitoriedade. Vale dizer: para se obter o mesmo efeito positivo do início de um programa de recompensas, estas (sejam elas em dinheiro ou outros bens) precisam ter o seu valor aumentado a cada repetição, o que levará a um constante aumento dos custos.
- c) O custo motivacional decorrente da suspensão de recompensas. A quebra de continuidade de um programa de recompensas apresenta mais problemas do que sua implantação, pois que, quando se retira das pessoas algo que passou a ser considerado como um direito, cria-se uma grande insatisfação e, portanto, afeta-se negativamente a disposição para o desempenho no trabalho.
- d) A insatisfação dos empregados que não são recompensados ou que recebem recompensas menores do que as que julgam merecer, problema este que decorre da dificuldade de se utilizar – em um programa de recompensas – critérios que sejam considerados justos por todos.”(GOMES, 2003)

Por último, Gomes (2003) menciona pontos que devem ser observados pelo gerenciamento da empresa a fim de prever as melhores ações neste tipo de motivação. São eles:

- “a) as recompensas oferecidas devem ser aquelas que o empregado mais deseja em troca do seu desempenho, pois, em caso contrário, poderá ocorrer insatisfação
- b) os empregados com desempenho superior devem receber uma quantidade maior de recompensas do que os empregados que apresentam desempenho inferior
- c) o sistema de remuneração precisa manter sua credibilidade, ou seja, as práticas de recompensa devem deixar claro para os empregados que há, efetivamente, uma relação direta e coerente entre bom desempenho e recompensas.”(GOMES, 2003).

✓ **Motivação através da interação social**

Neste método, Gomes (2003) acredita existir uma relação entre a motivação e a interação social entre funcionários e entre funcionário e gerência. Para o autor,

“De acordo com esse novo enfoque, a motivação dos empregados e, conseqüentemente, o seu nível de produtividade, deixam de ser considerados como uma função das condições físicas do ambiente de trabalho e das recompensas financeiras e passam a ser vistos como uma variável dependente do relacionamento interpessoal, especialmente o relacionamento entre os empregados e, adicionalmente, entre estes e os seus superiores hierárquicos” (GOMES, 2003).

Essa metodologia prevê que uma boa rede de interconexão pessoal pode gerar resultados positivos na motivação dos funcionários. Para o autor, estabelecer essa rede exige cautela da gerência, isso porque alguns autores acreditam que a falta de dosagem nessas interações sociais pode acarretar no efeito reverso: A desmotivação do funcionário em suas atividades.

A gerência também deve tomar cuidado para que estas interações não gerem comportamentos de competitividade e vingança no ambiente corporativo. “Caso se interessasse em produzir mais, seria perseguido por seus colegas de trabalho com mais veemência do que se ele tivesse se revelado um traidor dos companheiros de equipe em um jogo de basquete ou de cricket.”(GOMES, 2003)

✓ **Motivação por meio da satisfação das necessidades humanas**

Para essa metodologia, Gomes (2003) se fundamenta na Teoria das Necessidades de Maslow (Hierarquia de Necessidades), abordada anteriormente. Apesar do autor mencionar que a hierarquia das necessidades, na prática não segue, necessariamente, esta ordem, a sua explicação metodológica se resume na empresa atender as necessidades que estão ao seu alcance, permitindo que o indivíduo alcance as outras necessidades e assim se sinta inteiramente motivado na organização. Gomes (2003) completa que:

“Isto implica, por exemplo, que, embora uma organização atenda às necessidades fisiológicas, sociais, de estima e, até mesmo de auto-realização dos empregados, se estes se sentirem ameaçados por um risco potencial de perda do emprego diante do desencadeamento de um processo de reengenharia, por exemplo, o seu mais forte motivador passará a ser a sua necessidade de segurança.”(GOMES, 2003)

Abordando o enfoque na liderança da empresa, o autor afirma que quanto maior o nível de satisfação de uma dada necessidade do indivíduo, maior será o seu nível de motivação e maior será a sua propensão para manifestar um comportamento positivo nas necessidades da organização.

Por outro lado, quanto menor a satisfação em determinada necessidade, menor o nível de motivação e menor será a propensão para um comportamento que interesse à organização.

Por fim, Gomes (2003) cita o pensamento de outros autores sobre o método, afirmando que:

“a) que motivação é uma energia que gera comportamentos voltados à satisfação das necessidades e que, quanto mais estas estiverem satisfeitas, menos o indivíduo estará motivado;

b) que o indivíduo apresenta dois tipos de comportamento: um, gerado pela motivação, e outro, induzido por fatores ou forças que não se originam das suas necessidades; e

c) que a manifestação dos comportamentos voltados para o atendimento aos objetivos organizacionais (comportamentos positivos) depende do grau de satisfação das necessidades, ou seja, que a propensão do indivíduo voltar-se aos objetivos organizacionais aumenta ou diminui à medida que, respectivamente, diminui ou aumenta a preocupação com suas necessidades pessoais.” (GOMES, 2003)

Adiante em seu estudo, o autor menciona alguns fatores de satisfação e de não satisfação exógenos (termo mencionado anteriormente). São eles:

- Fatores de revigoração
- Fatores de intercâmbio
- Fatores de incentivo
- Fatores de estimulação
- Fatores de ingestão
- Fatores de influência
- Fatores de inspiração

Gomes (2003) não deixa de mencionar a explicação deste fatores e os exemplos de cada um deles. Os Fatores de revigoração dizem sobre uma influência a nível fisiológico. Exemplos:

- Ar condicionado
- Eventos para os funcionários
- Características do Trabalho

Os fatores de Intercâmbio dizem sobre a influência da troca de experiências.

Exemplos:

- Desabafos
- Queixas
- Aconselhamento
- Administração participativa
- Delegação de responsabilidades.

Os fatores de incentivo influenciam o comportamento do funcionário através de relação de recompensas e benefícios. Exemplos:

- Planos e Tabela de salários
- Plano de comissão
- Planos de regressão salarial
- Planos de compra de ativos
- Realização profissional

Gomes (2003) completa mencionando os fatores de Impulsão, que são os que geram influência a partir de normas, regras e ordens. Entre os exemplos, estão:

- Períodos de Trabalho
- Intervalos de férias e descansos
- Normas de Segurança no Trabalho
- Normas e Políticas
- Regras e Regulamento

Os Fatores e ingestão dizem sobre a influência das necessidades de consumo do corpo, como por exemplo:

- Alimentação e Bebidas que a empresa fornece
- Assistência médica e Planos de Saúde

- Qualidade do ar no ambiente de trabalho
- Refeitório exclusivo

Já os fatores de influência dizem sobre como a perícia e a implantação de autoridade podem influenciar. Como exemplo,

- A forma de gerenciar as atividades
- A competência da gerência
- A liderança
- Os níveis de Autoridade e Poder

Por último, Gomes (2003) cita os Fatores de Inspiração, sendo que estes influenciam através de treinamentos e de aprendizagem. Exemplos:

- Cursos e Treinamentos em grupo
- Plano de Educação continuada
- Programas de Desenvolvimento
- Programas de desenvolvimento de criatividade

O autor destaca que a motivação está diretamente relacionada a como a gerência estuda o comportamento dos funcionários.

“Isto significa que a gerência de uma organização, em especial a de recursos humanos, deve sempre estar atenta às necessidades que, em dado momento, estiverem servindo como centro organizador do comportamento, para que possa, efetivamente, induzir comportamentos positivos e não, ao contrário, propiciar tão somente fatores de contra-satisfação.”(GOMES, 2003)

✓ **Motivação pela otimização de fatores higiênicos e motivadores**

Neste método, Gomes (2003) aborda a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que foi abordada anteriormente. Lembrando, Herzberg acredita haverem dois fatores propulsores da satisfação no trabalho relacionados ao ambiente de trabalho: Os Higiênicos e os Motivadores.

Gomes (2003) destaca o entendimento de Herzberg, que acredita no reconhecimento do cargo como recurso de motivação. Abordando os desdobramentos da teoria, Gomes destaca que a satisfação é considerada semelhante à motivação, e para gerar esta, a gerência deve analisar os ambiente do trabalho e aplicar os entendimentos da teoria. Gomes (2003) afirma que

“A teoria da motivação-higiene aponta, portanto, no sentido de que, numa situação de trabalho, devem ser levados em consideração dois aspectos distintos que exercem influência sobre o trabalhador: um, representado pelos fatores associados ao conteúdo do trabalho (fatores motivadores) e que, em decorrência do nível de satisfação que proporcionam, aumentam ou diminuem o grau de motivação; e outro, representado pelos fatores ambientais que, em função do nível de insatisfação deles decorrente, podem sufocar ou restringir a manifestação dos comportamentos induzidos pela motivação decorrente dos fatores motivadores.”(GOMES, 2003)

Para o autor, isso implica na necessidade da gerência garantir bons níveis nos fatores higiênicos e motivadores, e ainda bons resultados na remuneração e na liderança.

✓ **O enfoque da motivação preexistente**

Neste método, Gomes (2003) afirma que o pressuposto básico é o de que nenhuma pessoa possui capacidade de motivar outra, sendo assim, os indivíduos, ao ingressarem nas organizações, já estão motivados. Entretanto, a liderança da organização não deve desconsiderar os estudos e as análises da motivação, criando condições para que a motivação exista e seja viável para os interesses da empresa. Uma atenção deve ser dada ao atendimento das necessidades de cada indivíduo no ambiente externo à empresa. Para Gomes (2003),

“A não-satisfação das necessidades já preexistentes determinará queda dos níveis de satisfação motivacional e, conseqüentemente, trará prejuízos para a produtividade e para os objetivos organizacionais. Observa-se, assim, que há uma estreita relação de causa e efeito entre a satisfação das necessidades dos empregados e a consecução dos objetivos da organização. Ao se ocupar do atendimento às necessidades dos empregados, os gerentes devem, no entanto, ter o cuidado de não incorrer na adoção de medidas de caráter genérico e impessoal, pois estas podem ser altamente desmotivantes. Isto porque a maneira pela qual se atende o conjunto de necessidades, pulsões e desejos que cada um traz dentro de si, determina o maior ou menor grau de satisfação motivacional, devendo-se, portanto, ter em consideração as características desse conjunto.”(GOMES, 2003)

Finalizando, o autor desta a importância da gerência da organização promover a motivação no seu ambiente corporativo. Seja qual for o método, é importante otimizar a liderança e as estratégias de gerência da organização, já que isso acarretará em mudanças diretas no comportamento dos outros componentes da equipe corporativa.

3.2 UM PLANO MOTIVACIONAL

Na abordagem de formulação de um plano motivacional, Duran (2019) aborda que para se fazer um plano eficaz e que ofereça resultados positivos para a empresa e para os funcionários, o passo inicial é identificar o perfil motivacional das pessoas que trabalham nesta empresa. Para essa análise, existem diversas ferramentas disponíveis no mercado para utilização, assim identificando os interesses e metas de cada indivíduo. O autor afirma que analisando os resultados obtidos, chega-se a um resultado, podendo ser a nível global ou subdivididos por setor ou atividades, DURAN, 2019. Na determinação de estratégias o autor afirma:

“Para determinar as estratégias de motivação mais apropriadas a serem tomadas, podem ser aplicados diversos procedimentos. Um deles constitui-se em aprofundar os conhecimentos de cada perfil, através de treinamentos, cursos, ensinamentos que trarão atualização na rotina do trabalhador. Outra forma é fazer com que o funcionário se sinta importante e primordial para o funcionamento de seu setor e de toda a empresa, para isto o líder deve reconhecer e valorizar seu trabalho. Um ponto interessante também é estimular a autogestão, a vista de que, o sentimento de responsabilidade e propriedade para atuar de maneira independente na solução de problemas trará a sensação positiva de capacidade e confiança.”(DURAN, 2019)

Outro ponto importante, é o reconhecimento dos pontos fortes e frágeis de cada colaborador, para o autor, “será de total importância para a gestão das atividades por competência. Com isto, eliminando a insatisfação dos trabalhadores, por desempenharem a ocupação que não gostam ou de alguma forma possuem dificuldade.”(DURAN, 2019). é importante saber reconhecer e identificar quais as características de um bom líder e de uma boa organização. Duran (2019) completa afirmando que um bom caminho é celebrar conquistas e realizações.

Um conceito bastante relacionado à motivação é o feedback. Duran afirma que deve-se evitar críticas que não sejam proveitosas e opinar com sinceridade para fazer o funcionário crescer é uma boa escolha. Deve-se “Destacar mais os pontos positivos em vez dos negativos fará com que o funcionário, seja qual for a função, se sinta mais motivado e busque errar menos e se aperfeiçoar mais.”(DURAN, 2019).

Um método considerado eficaz por alguns autores, incluindo Duran (2019), é o investimento em programas de treinamento técnicos, gerando o desenvolvimento profissional e geral, “abordando assuntos que envolvam relações pessoais”, como deve ser o gerenciamento do tempo, como deve ser gerenciamento do stress e da ansiedade, “relacionamento familiar”, e “qualidade de vida”. Isso pode acarretar no desenvolvimento pessoal de cada indivíduo, gerando satisfação e motivação.(DURAN, 2019).

No que tange à influência da liderança, Duran (2019) afirma que “Constituir confiança, gerar comprometimento, e isto levará a resultados que farão toda a diferença.”(DURAN,2019)

3.3 ESTUDO DO CASO DE SOARES (2015)

Na pesquisa de Soares(2015) foram apresentados à uma participante as seguintes perguntas:

<ol style="list-style-type: none">1. Como Você Define A Motivação?2. Em Sua Opinião: Como Deve Ser Trabalhada A Questão motivação Nas Organizações?3. Você Acha Que A Motivação Traz Benefícios A Empresa?4. Liderança E Motivação Mantém Algum Vínculo?5. Na Empresa Em Que Você Atua, Como Se É Trabalhado As questões Relacionadas À Motivação?6. Você Se Sente Motivada Na Empresa Que Atua?7. Como Você Trabalha A Motivação Nas Tarefas Em Que desempenha?8. Você Poderia Citar Algum Caso De Sucesso. Uma empresa Que Conseguiu Motivar E Impulsionar Seus Funcionários após Implantar Ações Motivacionais?

Quadro 1

Tabela questionativa.

Pergunta 1: Como Você Define A Motivação?

Nas respostas, Soares (2015) obteve que a motivação caracteriza-se como uma força propulsora, que dá energia para que o indivíduo consiga buscar seus objetivos, realizar suas tarefas com empenho e dedicação. É acrescentado ainda que a motivação poderia ser uma ação em prol de um motivo e que na ausência deste a ação não existiria. “Só existe motivação porque a pessoa tem algo para alcançar, uma necessidade para sanar.”(SOARES, 2015)

Pergunta 2: Em Sua Opinião: Como Deve Ser Trabalhada A Questão

motivação Nas Organizações?

Soares (2015) observa que a motivação é individual, ou seja, a sua existência depende muito mais do indivíduo do que das organizações. É mostrado ainda que cada indivíduo vai perceber a ação da empresa de uma maneira e isso pode gerar motivação em uns e para outros não. Soares (2015) completa:

“O que pode ser feito é criar um ambiente de trabalho saudável, uma estrutura que valorize as competências e potencialidades de cada um, com salários atraentes e atividades desafiadoras, uma gestão de pessoas que promova o desenvolvimento profissional, com lideranças confiáveis e gestoras de talentos. Precisam ser ações que envolvam a estrutura organizacional, não adianta realizar ações temporárias como palestras motivacionais e depois o dia-a-dia não ser compatível com um trabalho motivador. As pessoas precisam perceber que dentro da organização em que trabalham é possível realizar seus objetivos individuais.”(SOARES, 2015)

Pergunta 3.: Você Acha Que A Motivação Traz Benefícios A Empresa?

Soares (2015) observa que pessoas desmotivadas não se comprometem, elas podem até ter compromisso com o trabalho, compromisso com os horários e obrigações, mas estas não se envolvem de verdade em suas atividades, não conseguindo serem criativas que inovem a empresa ou que resolvam problemas.

Pergunta 4. Liderança E Motivação Mantém Algum Vínculo?

Nas análises feitas com essa pergunta, Soares (2015) obtém que a liderança pode estimular ou acabar com a motivação de seus colaboradores. Isso se dá ao fato de que as lideranças preveem as tarefas e define os desafios. É notória a forte influência da liderança nos conceitos e desdobramentos da motivação. Quando a liderança conhece as necessidades de cada colaborador, seus objetivos e expectativas, consegue oferecer as recompensas certas que obterão o esforço de cada um.”(SOARES,2015).

Pergunta 5: Na Empresa Em Que Você Atua, Como Se É Trabalhado As questões Relacionadas À Motivação?

Para a autora, a partir de seu estudo, não existe um programa específico que estimule ou mantenha a motivação na empresa da entrevistada. O que se tem é uma estrutura de gestão bem estruturada, acarretando da motivação das pessoas.

Pergunta 6: Você Se Sente Motivada Na Empresa Que Atua?

Nesta pergunta, Soares (2015) identificou que a entrevistada se sentia motivada na empresa que trabalhava, sem queixas à empresa. Outro ponto, é a mesma não relacionava sua motivação com as ações da empresa, e ainda assim considerou o ambiente um lugar motivacional.

Pergunta 7: Como Você Trabalha A Motivação Nas Tarefas Em Que desempenha?

A entrevista, de acordo com Soares (2015), diz possuir paixão por sua profissão. Além disso, o fato da mesma possuir recompensas a motiva para realizar as suas tarefas com êxito. Essas ações, proporcionaram para a referida um aumento de energia e de satisfação e exercer sua profissão.

Pergunta 8: Você Poderia Citar Algum Caso De Sucesso. Uma empresa Que Conseguiu Motivar E Impulsionar Seus Funcionários após Implantar Ações Motivacionais?

No exemplo citado pela entrevistado por Soares (2015), uma empresa utiliza de liberdade de expressão para motivar seus funcionários, instaurando ações de democracia e de gerência qualificada para aumentar a motivação. Outro ponto abordado, é o fato da empresa respeita rigorosamente os horários de entrada e saída dos funcionários. Após sua análise, Soares (2015) afirma que a motivação é uma variável que deve estar presente em todas as empresas. A autora completa:

“Motivação vai muito além de palestras, treinamentos. A mesma deve existir no dia a dia de cada empresa, procurando atingir cada funcionário da melhor maneira possível para que se possa colher os resultados. São vários os casos de empresas que investiram na motivação de funcionários e conseguiram avanços positivos em suas organizações. Através de pesquisas e com a entrevista, podemos confirmar que a motivação tem grande destaque no sucesso das empresas.”(SOARES, 2015)

Com os seus estudos, Soares(2015) identificou que a motivação interfere diretamente a qualidade de vida das pessoas. Para ela, a qualidade é a força que impulsiona os interesses. Uma vez que um funcionário esteja motivado, este contribui em muito para o crescimento e para o desenvolvimento da organização, tornando-se um fator propulsor para a sobrevivência e o sucesso da empresa no mercado.(SOARES, 2015).

Por fim, a análise da autora se encerra com o seguinte:

“A identificação da concorrência e as mudanças de mercado é fundamental para o sucesso organizacional. Estimular os colaboradores a alcançar melhores resultados e ter maior disposição para atingir as metas é uma das formas de deixá-los motivados. Se a organização obtiver o colaborador cada vez mais motivado e valorizado, terá um passo à frente da tamanha concorrência que se encontra hoje em dia. A motivação leva as pessoas a executar tarefas e desempenhá-las com dedicação, esforço, energia em tudo a que for designado, até mesmo seu discernimento torna-se mais versátil, ou seja, ela consegue entender as várias formas possíveis de se alcançar um bom resultado. Um colaborador motivado é um colaborador com ideias, com disposição, com sede de resultados de crescimento com intensidade de objetivos, tornando uma realização pessoal, abrangendo conhecimentos que até então não havia interesse de possuir.” (SOARES, 2015)

É possível verificar a clara influência dos estudos de Soares (2015) para o entendimento da importância da motivação e das implicações de gerência e do comprometimento dos colaboradores.

4 RESULTADOS

A partir das análises dos estudos e do estudo de referencial, foi possível verificar quais os aspectos mais relevantes da importância da motivação no ambiente organizacional. Além disso, verificou-se também os desdobramentos em implementar a motivação organizacional. Verificou-se ainda os principais pontos que demonstram a importância da motivação organizacional no âmbito empresarial:

- Melhora o Clima organizacional
- Aumenta a produtividade dos funcionários
- Melhora a relação Gerente-Funcionário
- Melhora a sensação de Satisfação Pessoal dos colaboradores
- Aumenta o percentual de lucro por tempo
- Reduz custos

No que tange aos objetivos do trabalho, o quadro a seguir exhibe os resultados que a pesquisa obteve:

OS OBJETIVOS DA PESQUISA E O QUE FOI ALCANÇADO	
Apresentar como a remuneração, relacionamento com o gestor e o relacionamento com os colegas de trabalho influenciam na motivação do trabalho;	Verificou-se que a remuneração pode gerar motivação desde que atrelada a uma boa condição de trabalho. O relacionamento com o gestor e com os colegas de trabalho pode influenciar positivamente na motivação ou negativamente, desde que feito com cautela.
Pontuar como a imagem institucional pode trazer benefícios para o crescimento organizacional e agregar orgulho aos colaboradores por fazer parte da empresa;	A imagem institucional e a percepção de relevância do trabalho exercido influenciam diretamente nos níveis de motivação da empresa
Apresentar quais pontos as empresas devem investir em qualidade para aumentar a produtividade dos colaboradores sem a perda da qualidade de vida no trabalho.	Os pontos são: -Melhorar o ambiente de trabalho -Fornecer uma gestão de qualidade -Entender as características de cada colaborador e como aproveitá-las -Incentivar o entendimento da tarefa exercida para que esta seja valorizada pelo funcionário.

Quadro 1

Fonte: Elaborado pelas autoras (2020).

5 CONCLUSÕES

Com o recente crescimento na especialização, muitas pessoas acabam por não refletir acerca da profissão de que deseja seguir. Consequentemente, os níveis de satisfação em empresas cai em grande escala, diminuindo a motivação organizacional.

Com isso, podemos verificar a relevância do estudo da importância da motivação organizacional em empresas, visto que, ao passar dos anos, este tema se torna cada vez mais recorrente e relaciona-se à saúde mental dos colaboradores.

O que espera-se, é o aumento de estudos na área de forma a tornar o ambiente de trabalho um ambiente saudável emocionalmente e fisicamente, possibilitando que os indivíduos dediquem-se à suas carreiras e engajem-se em seu crescimento pessoal e profissional. Uma vez que o estudo da motivação é negligenciado, o que se acarreta é o aumento da desmotivação e da falta de satisfação organizacional, impedindo a felicidade e a evolução de milhares de pessoas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABEP. Associação Brasileira de Empresas de Pesquisa. Critério de Classificação Econômica Brasil. ABEP, 2015. Disponível em: <<http://www.abep.org/criterio-brasil>>. Acesso em: 23 abr. 2020.
- ANDRADE, T. D. et al. Comportamento de cidadania organizacional: Um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. RBGN Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 19, n. 64, p. 236-262, Abril/Junho 2017. ISSN Print version ISSN 1983-0807 on-line version ISSN 1806-4892. Acesso em 25 abr 2020.
- BARROS, De Juliana. A Importância Da Motivação No Ambiente organizacional: Um Estudo Dos Elementos motivacionais Dos Empregados Da Amazul. Universidade Federal de São João Del-Rei. Monografia de Gestão Pública. 2018.
- CARVALHO, F. A. D. Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público. Fundação Pedro Leopoldo, 2013
- DURAN, Arine. Motivação no ambiente Organizacional. FEEL, Disponível em <<https://feelrh.com.br/motivacao-no-ambiente-organizacional/>>, 2019.
- FERREIRA, Cláudio J. C. A Importância Da Motivação Para A Satisfação No trabalho: Estudo Dos Funcionários Da Hidrel De caraguatatuba/ São Sebastião/ Ubatuba. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo. 2017.
- GOMES, Alcindo A. P. e QUELHAS, Osvaldo L. G. A Motivação No Ambiente Organizacional. Revista Produção, UFSC, Vol. 3 n. 3. 2003.
- GRANJEIA, Priscila R. Motivação No Ambiente Organizacional. FEMA, Assis-SP. 2014.
- RODRIGUES, Maria Carolina Barbosa. A Importância Da Motivação Para Transformar Grupos E Equipes. UNIESP, 2014.
- SOARES et al. Influência da Motivação no Ambiente Organizacional: um estudo de caso. XV Mostra de iniciação científica, 2014.
- SOARES, Bruna C. M. Motivação Nas Organizações. FEMA, Assis-SP. 2015.