

FACULDADE EVANGÉLICA DE JARAGUÁ  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**EDSON PERERIRA DA SILVA JUNIOR**  
**GABRIELLE DA SILVA GOMES**

**FATORES QUE GERAM MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Jaraguá - 2018

**EDSON PEREIRA DA SILVA JUNIOR**

**GABRIELLE DA SILVA GOMES**

**FATORES QUE GERAM MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado à banca examinadora do curso de Administração da Faculdade Evangélica de Jaraguá, como requisito parcial para a obtenção do título de Administrador.

Orientador(a):

**Prof.(a) Dr.(a)**

Jaraguá - 2018

**Edson Pereira da Silva Junior**

**Gabrielle da Silva Gomes**

**FATORES QUE GERAM MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso DEFENDIDO e APROVADO em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 201\_\_, pela Banca Examinadora do Curso de Administração, constituída pelos membros:

---

Prof. Dr. Milton Gonçalves da Silva Júnior

- Orientador -

---

Prof. Me. Rodrigo Nascimento Portilho de Faria

- Membro Interno -

---

Prof. Me. Marcos Florentino Dutra

- Membro Interno -

## SUMÁRIO

<b>RESUMO</b> .....	07
<b>ABSTRACT</b> .....	07
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	08
<b>2 MATERIAL E MÉTODOS</b> .....	14
<b>3 RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	14
<b>4 CONCLUSÃO</b> .....	22
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	23

## FATORES QUE GERAM MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Edson Pereira da Silva Junior <sup>1</sup>

Gabrielle da Silva Gomes <sup>2</sup>

Milton Gonçalves da Silva Junior <sup>3</sup>

### RESUMO

O presente trabalho buscou abordar a motivação no ambiente de trabalho. Portanto, buscou-se através de uma revisão bibliográfica, expor o conceito de motivação, os elementos que geram motivação no ambiente de trabalho, bem como sua importância. A motivação é uma força interior propulsora, de importância decisiva no desenvolvimento do ser humano. A medida que as relações sociais vão evoluindo e a globalização coloca em foco novas perspectivas, as organizações passam a desenvolver um olhar mais apurado para a necessidade de seus colaboradores. Dessa forma, a motivação tem sido considerada como um fator essencial no trabalho. Os fatores que envolvem a motivação se colocam em uma perspectiva tão importante a medida que se compreende que, o comprometimento dos colaboradores não pode ser comprado pelas organizações, mas deve ser conquistado por meio de recompensas que interessem a eles, obtendo sucesso para ambos. Sendo assim é possível perceber que investir na motivação é inteligente e vantajoso para organizações, a medida que isso se coloca como um investimento no bem-estar da equipe contribuir-se-á para o crescimento da produção, para a qualidade do serviço prestado e para a organização de toda a empresa.

**Palavras-chave:** Motivação; Ambiente de trabalho; Bem-estar.

### FACTORS THAT GENERATE MOTIVATION IN THE WORK ENVIRONMENT

#### ABSTRACT

The present work sought to address motivation in the work environment. Therefore, it was searched through a bibliographical revision, to expose the concept of motivation, the elements that generate motivation in the work environment, as well as its importance. Motivation is an inner driving force, of decisive importance in the development of the human being. As social relations evolve and globalization puts new perspectives in focus, organizations begin to develop a closer look at the needs of their employees. In this way, motivation has been considered as an essential factor in the work. The motivational factors are placed in such an important perspective as one realizes that employee engagement can not be bought by organizations, but it must be earned through rewards that interest them, achieving success for both. Thus, it is possible to realize that investing in motivation is intelligent and advantageous for organizations, as this becomes an investment in team well-being and will contribute to the growth of production, the quality of the service provided and the organization of the whole company..

**Keywords:** Motivation; Desktop; Welfare.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Administração – Faculdade Evangélica de Jaragua. E-mail: edsonadm2015@gmail.com

<sup>2</sup> Acadêmico do curso de Administração – Faculdade Evangélica de Jaragua. E-mail: gabrielle\_jaragua@hotmail.com

<sup>3</sup> Professor, Dr., orientador do curso de Administração – Faculdade Evangélica de Jaragua. E-mail: professormiltonjunior@outlook.com

## 1 INTRODUÇÃO

A palavra motivação vem do Latim *motivus, movere*, relativo a movimento, algo móvel. Verifica-se, portanto, que a palavra motivação, dada a origem, significa o conjunto de razões ou motivos que explicam, induzem, incentivam, estimulam ou provocam algum tipo de ação ou comportamento. Quem motiva um indivíduo, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nele um novo ânimo, e ele começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas (Nakamura et al., 2005).

A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa. Uma pessoa motivada para o trabalho é uma pessoa com disposição favorável para perseguir a meta ou realizar a tarefa (Melara et al., 2006).

A motivação, satisfação e insatisfação no trabalho foram e continuam sendo alvo de estudos e pesquisas de teóricos das mais variadas correntes. Saber o que motiva, o que satisfaz o trabalhador, é descobrir o procedimento a ser adotado com relação a ele, para que melhore seu desempenho profissional e, por consequência, o desempenho organizacional (Silva Junior, 2001).

Para gerenciar indivíduos no trabalho é necessário levar em consideração a complexidade da natureza humana, pontuar as várias formas de motivação profissional, saber sobre os indicadores de qualidade de vida e verificar como um grupo de funcionários considera o relacionamento interpessoal entre colegas de trabalho e seus superiores. Que existem influências vindas por motivos interiores e exteriores, que se associam para estabelecer o seu desempenho, entre eles a motivação, que está inclusa no ciclo motivacional, que se completa com a compensação, ou frustração, ou ainda com a retratação de necessidades dos colaboradores (Maximiano, 2000).

De acordo com Maximiano (2000) existem dois grupos de motivos que influenciam o desempenho que são: **Motivos Internos:** são motivos internos, como próprio nome sugere são aqueles que vem de dentro dos próprios indivíduos como: talentos, interesses, princípios, e competências do indivíduo. São os impulsos do interior pessoal, de natureza fisiológica e psicológica, associados por motivos sociológicos como as equipes ou a comunidade de que o indivíduo faz parte. **Motivos Externos:** são aqueles que surgem pela circunstância ou ambiente em que o indivíduo se encontra. São impulsos ou motivações que o ambiente disponibiliza ou objetivos que o indivíduo persegue porque atendem a necessidades, criam um sentimento de interesse ou apresentam a recompensa a ser almejada. Podemos descrever como exemplo: manifestação de exortação feito por um líder político; competição proposta pelo líder de vendas;

escala de progressão salarial; expectativa de obter comissão sobre vendas ou viagens ao exterior como premiação de produtividade. O colaborador motivado se torna comprometido com suas atribuições dentro da empresa e acaba se tornando um modelo que pode contagiar outros colaboradores a desenvolverem suas competências para associadamente baterem as metas individuais e coletivas (Chiavenato, 2002).

Os profissionais das empresas necessitam de autonomia para responder às situações de incerteza e mudança com que se confrontam no curso de seu trabalho, para buscar ideias e metodologias que podem ser produtivas e excluir outras que não o são. Em geral, os padrões de avaliação para estes profissionais devem levar em conta as dificuldades inerentes à natureza das tarefas, nos casos em que, em seu desempenho, não possam controlar os resultados de seus esforços, principalmente, pela característica de multidisciplinariedade dos projetos de alta tecnologia, em que mais de um trabalhador contribui para o resultado final (Trierweiler, 2004).

Verifica-se que não existe apenas um conceito para motivação da equipe no trabalho, pois trata-se de seres humanos, que por sua vez tem necessidades diferentes, possuem características diferentes e singularidades vinculadas a sua vida profissional ao seu ambiente de trabalho. Porém a motivação é um aspecto de grande importância para que as empresas alcancem suas metas organizacionais. As empresas precisam manter em um nível elevado a motivação dos seus colaboradores, são chamados de investimentos no capital intelectual, tornando uma conquista o potencial em execuções de realizar suas tarefas de forma rápida e colaborativa (STEFANO; GOMES FILHO; MULERO, 2003).

Nesse contexto, mais do que uma ação humanizada, a motivação no trabalho, apresenta-se como um desafio, em virtude da falta de sensibilidade, por parte de alguns gestores, no sentido de potencializar essa gestão de pessoas, baseada na qualidade laboral a partir da motivação (SOUZA et al., 2015).

### *Teorias da Motivação*

Vários estudiosos construíram teorias para explicar o fator fundamental que faz as pessoas adotarem atitudes, pensar, agir e buscar seus objetivos ou metas, resultando em diversas teorias sobre a motivação (Batista et al., 2005). Três importantes teorias da motivação surgiram no período da década de 50, são elas: hierarquia das necessidades, as teorias X e Y e a teoria dos dois fatores. Robbins (2005, p.152) as classifica como antigas teorias da motivação, e destaca sua importância ao afirmar que “[...] representam os fundamentos sobre os quais as teorias modernas se desenvolveram [...]”. O autor ressalta ainda que alguns executivos

contemporâneos utilizam os conceitos e terminologias das antigas teorias na gestão de pessoas de suas organizações.

A teoria mais conhecida é a do psicólogo Abraham Maslow, conforme citam Chiavenato (1994), Nickels (1999) E Maximiano (2000), e se baseia na chamada hierarquia das necessidades humanas. De acordo com a teoria de Maslow são propostos que os fatores de satisfação do ser humano dividem-se em cinco fases dispostas em um formato de pirâmide, demonstrada na Figura 01. Na base da pirâmide são compreendidas as necessidades de nível baixo, que são as necessidades fisiológicas e de segurança; já no topo da pirâmide são apresentadas as necessidades de nível alto, compostas pela busca do indivíduo em suas particularidades, que são as necessidades sociais, de estima e de autorrealização. À medida que um nível de necessidade é acatado, o próximo torna-se dominante (FERREIRA et al., 2010).

Segundo Robbins (2005), a divisão da pirâmide em dois níveis é verificada pela diferença na natureza dos elementos de satisfação. As necessidades de nível baixo são realizadas a partir de fatores extrínsecos. Como exemplos de fatores extrínsecos nas empresas podem-se citar o salário, estrutura física de trabalho adequada e segurança no trabalho; geralmente, pode-se deduzir que, quando as instituições pagam salários mais elevados os seus colaboradores terão a maioria das suas necessidades essenciais atendidas. Já as necessidades de nível alto, são satisfeitas a partir de fatores intrínsecos, que, de acordo com Bergamini (2008), refere-se à necessidade de autorrealização, que representa a busca de individualização, ou seja, o objetivo que visa atender a mais alta inspiração do ser humano, de ser ele mesmo, podendo usufruir de toda a sua potencialidade, sem perder sua individualidade.

Para a teoria de Herzberg, a teoria dos dois fatores: os higiênicos e motivacionais, as necessidades sumárias, elementares ou de higiene no trabalho não promovem a motivação, no entanto proporcionam insatisfação quando não são disponibilizadas. Essas necessidades básicas são designadas como: remuneração salarial, benefícios, as condições do ambiente de trabalho, o cargo na instituição, a segurança no trabalho, o grau de controle exercido pelo colaborador sobre o trabalho, as relações com os outros colaboradores no ambiente de trabalho e a vida pessoal. Essas necessidades básicas devem ser disponibilizadas, entretanto, satisfazer só as necessidades básicas não é o bastante para êxito na produtividade final da empresa. Para que um colaborador exerça bem suas atribuições, é necessário elementos motivadores que o estimule. Os elementos motivacionais apontados são a liberdade, a responsabilidade, a criatividade e inovação nas tarefas trabalhistas (Heller, 1999).

Douglas McGregor apresenta duas abordagens antagônicas, as teorias X e Y, acerca da administração. A teoria X é baseada no que McGregor chamava de noções erradas do que são



as causas e o que são os efeitos, Maki (2001) postula os seguintes pressupostos: (a) o ser humano tem aversão ao trabalho e evita-o sempre que possível; (b) a maioria das pessoas precisa de ser coagida, controlada, dirigida e punida para que se esforce no sentido da prossecução dos objetivos organizacionais; (c) a maioria das pessoas tem pouco espírito de iniciativa, pouca capacidade criativa e prefere ser dirigida, evitando responsabilidades. A teoria Y é aquela que permite um ambiente de gestão favorável à concretização do seu potencial dos funcionários, uma vez que afasta obstáculos e encoraja o crescimento e a orientação: (a) o ser humano não tem aversão ao trabalho nem o evita - trabalhar é uma atividade natural e uma fonte de satisfação; (b) não é necessário controle, nem coação, pois o ser humano está disposto a se autodirigir e se autocontrolar; (c) o compromisso dos indivíduos em relação aos objetivos organizacionais é fruto das recompensas que estes esperam obter por atingirem os objetivos desejados; (d) as pessoas não evitam responsabilidades nem têm falta de ambição - em determinadas situações podem mesmo aprender a procurar assumir responsabilidade; (e) a motivação e a capacidade para assumir responsabilidade são aspectos comuns a todos os indivíduos; (f) tradicionalmente os indivíduos não realizam todo o seu potencial no local de trabalho, sendo competência dos gestores organizar o trabalho para que as pessoas possam atingir os seus objetivos e contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais (Galhanas, 2009, P. 53).

Desse modo, pode-se, então, verificar que a motivação é tida como uma energia, uma tensão, uma força, ou ainda, um impulso interno aos colaboradores. Acima de tudo, o que é importante considerar é que a motivação é algo pessoal, próprio a cada indivíduo e leva-o a tomar atitudes espontâneas para atingir determinados objetivos. Assim, não é possível motivar um indivíduo de forma direta, o que é possível é gerar um ambiente compatível com os objetivos do indivíduo, um ambiente no qual ele se sinta motivada (Bueno, 2002).

#### *Fatores que Influenciam na Motivação*

As estratégias utilizadas pelas empresas devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por checklists e apoiada por técnicas, e a responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal; visto que na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores. As estratégias surgem prontas desse processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção, detalhadas nos objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos (Fochesatto, 2002). Um bom ambiente de trabalho, com bom relacionamento interpessoal, interfere na produtividade e influencia no comportamento

dos colaboradores. Conforme Dias (2003, p. 57), “A cultura de uma organização não existe quando esta começa, pois vai se formando gradualmente através de um processo contínuo que, na realidade nunca termina”.

Em termos mais práticos, a caracterização do clima organizacional decorre das circunstâncias econômicas da instituição, do modelo de gestão utilizada, das políticas e princípios existentes, da estrutura organizacional, das características dos colaboradores que integram a instituição, da natureza do negócio (área de atividade da instituição) e da fase de atuação da instituição (Sorio, 2007). Segundo Chiavenato (2004) a recompensa salarial, uma das mais recorrentes motivações apontadas, mesmo quando efetuada em base justa não é o fator decisivo na satisfação do colaborador dentro da situação de trabalho. Uma vez que ninguém trabalha de graça, e as pessoas se dispõem a se dedicar ao trabalho as metas e objetivos das organizações, desde que isso lhes traga algum retorno significativo pelo seu esforço e dedicação, ou seja, na medida em que o trabalho produz os resultados esperados, maior vai ser o grau de comprometimento das pessoas para com a organização. Neste sentido podemos dizer que um bom sistema de recompensas pode aumentar o comprometimento das pessoas nos interesses da organização, e esse comprometimento se refletirá no crescimento da empresa.

Russo (2009) evidencia que diversas instituições estão investindo no seu desenvolvimento pessoal como maneira de atração, retenção de colaboradores e alcançar espaço no mercado competitivo e global, isto é, a qualificação e crescimento do colaborador e, portanto, sua empregabilidade, torna-se cada vez mais interessante, mais até que a remuneração e os benefícios disponibilizados pela instituição. Ainda esse autor destaca a respeito do quanto à atenção também para a aplicabilidade de recompensas intrínsecas, pois constantemente a recompensa extrínseca leva a um comportamento que já é o esperado produzindo efeito negativo.

Os responsáveis pelos recursos humanos, associados aos gestores da empresa devem sempre verificar o clima organizacional, em busca de todos os dados e adoção de estratégias relevantes que possam influenciar na produtividade dos funcionários, tais como sugestões, questionamentos, preocupações, insatisfações, e incertezas. Fundamentando nesses dados pode-se gerar um planejamento orientado, com estratégias bem determinadas e nítidas a todos os colaboradores, direcionado para o progresso das condições trabalhistas tendo em vista, além da satisfação do funcionário, a elevação da produtividade do mesmo (Oliveira; Campello, 2008).

A ausência de capacitação necessária aos colaboradores e avaliação das estratégias (em geral, os administradores), pode acarretar em tomadas de decisões erradas. Aqui se inclui a

ausência de sensibilidade para perceber as reais necessidades e expectativas dos funcionários, o não reconhecimento quando uma estratégia não está apresentando os resultados necessários e necessita de mudanças, descontrole financeiro ao se propor planos de incentivos etc. (Tadin et al., 2005).

Cavassani, Cavassani e Biazin (2006) evidenciam alguns dos elementos dentro da empresa que sofrem são influenciados diretamente na motivação e qualidade de vida no trabalho, dentre estes são destacados: significado da tarefa, dar importância ao trabalho desempenhado pelo indivíduo na organização e suas consequências; *Feedback*, a resposta por parte dos superiores é vital para o aperfeiçoamento constante dos trabalhadores; autonomia, pois a partir do momento que a pessoa tem autonomia para tomada de decisões, ela passa a se sentir peça importante dentro da organização; igualdade de oportunidade, desenvolver políticas claras de crescimento profissional, conforme o cargo desempenhado; compensação justa e adequada, pagar salário compatível com a função. • Integração social na organização, tratar a pessoa de forma igualitária sem distinção de raça, credo e cor e o trabalho e o espaço total de vida. Rodrigues e colaboradores (2014), explicam que as recompensas externas — quando atreladas a desempenhos — podem gerar satisfação nos funcionários. Segundo os autores, um fator extrínseco, quando associado aos desafios de superar uma meta e de atingir elevado desempenho, pode gerar sensação de realização, promovendo, assim, motivação intrínseca. Depreende-se dessa análise que a combinação eficaz de fatores motivacionais extrínsecos e intrínsecos tem o potencial de promover satisfação e evitar a evasão de funcionários.

Para que os colaboradores possam realizar suas atividades, de modo a obter satisfação e motivação, é necessário que as organizações ofereçam um ambiente de trabalho confortável e seguro. Além destes fatores, evidencia-se também a importância de que sejam realizadas, no ambiente de trabalho, atividades de socialização e interação, uma vez que estes elementos mostram-se de fundamental importância para a satisfação dos colaboradores com a organização e, conseqüentemente, maior produtividade (Bortolozzo, 2011).

Ribeiro e Santana (2015) enfatizam a implantação da gestão de qualidade de vida em uma empresa, que é uma ferramenta essencial para identificar a importância dos funcionários para uma organização. Os programas de qualidade de vida no trabalho têm como finalidade proporcionar ambientes de trabalhos mais agradáveis, condições melhores nos aspectos: saúde, físico, emocional, social; além de tornar equipes mais comunicativas, integração dos setores com seus superiores, entre outras vantagens favoráveis a satisfação de todos aqueles inseridos na organização. Desse modo, ressalta-se a importância de se abordar a qualidade de vida nas

organizações, cujo propósito principal consiste na satisfação pessoal do indivíduo na execução de suas tarefas dentro das organizações (Maximiano, 2000).

Uma instituição que visa à valorização de seus colaboradores só tem a ganhar com a busca pela alta competitividade, assim avaliando suas expectativas, qualificações e valores, porque é preciso atrair e manter talentos, e as empresas muitas das vezes perdem bons profissionais por não enfatizarem a motivação, assim havendo rotatividade, queda na produtividade, conflitos e desmotivação e falta de comprometimento, prejudicando o ambiente de trabalho e nos resultados da empresa, afetando também o lado pessoal como a saúde física e mental, ao stress, ao absenteísmo, a baixa produtividade, a falta de comprometimento (SILVA, 2012).

## **2 MATERIAL E MÉTODOS**

A referida pesquisa foi realizada por uma metodologia de revisão bibliográfica qualitativa. As pesquisas qualitativas “[...] pedem descrições, compreensões e análises de informações, fatos, ocorrências que naturalmente não são expressas por números” (MARTINS; THEÓPHILO, 2007, p. 135). A maior característica da pesquisa bibliográfica é o tratamento de dados por meio de artigos científicos e livros. Fachin (2001, p. 125) chama a atenção para a importância da pesquisa bibliográfica, ao afirmar que “[...] é a base para as demais pesquisas e pode-se dizer que é uma constante na vida de quem se propõe a estudar”.

As informações coletadas foram realizadas em base de dados como Scielo e Periódicos CAPES, visto que os mesmos possuem publicações confiáveis para utilização em trabalhos científicos. A pesquisa foi realizada no período de agosto a dezembro de 2017 e os dados coletados e selecionados foram os que tiveram publicações de 2000 aos dias atuais. As palavras chave utilizadas na pesquisa foram: motivação, satisfação, produtividade e estratégias. Os materiais selecionados estão todos escritos na língua portuguesa, sendo eles nacionais e internacionais, e, todos disponíveis na íntegra para leitura. A análise dos trabalhos selecionados foi por meio de leitura sistemática e integral.

## **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### *A motivação no ambiente de trabalho*

A palavra motivação vem do Latim *motivus*, relativo a movimento, algo móvel (Delgado, 2011). Verifica-se, portanto, que a palavra motivação, dada a origem, significa o conjunto de razões ou motivos que explicam, induzem, incentivam, estimulam ou provocam algum tipo de ação ou comportamento. Quem motiva um indivíduo, isto é, quem lhe causa

motivação, provoca nele um novo ânimo, e ele começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas (Miranda, 2009).

A motivação para o trabalho representa o estado psicológico de disposição favorável em atingir uma determinada meta”. Essa motivação é gerada quando por meio de algum motivo, o indivíduo se sente empenhado em executar suas funções e melhorar a qualidade do serviço prestado (Marotto *et al.*, 2016).

Lira (2015) Apesar de que cada indivíduo tem uma motivação própria. E, por isso, satisfação e insatisfação no trabalho foram e continuam sendo alvo de estudos e pesquisas de teóricos das mais variadas correntes. Saber o que motiva, o que satisfaz o trabalhador, é descobrir o procedimento mais adequado a ser adotado em relação a ele. O que possibilitará que o profissional melhore o desenvolvimento de suas funções e seja mais organizado em seu ambiente de trabalho.

A motivação tem sido considerada como um fator essencial no trabalho. A literatura tem relatado que, desde a Antiguidade, existe uma preocupação com as razões pelas quais os indivíduos agem ou pelas quais decidem o que fazer. De acordo com o exposto por Delgado (2011, p. 4) essa inquietação acerca da motivação humana e suas formas de manifestação sempre existiram, embora tenha surgido sob outras denominações.

Os estudos apontam que os fatores que impulsionam os indivíduos a fazerem algo estão relacionados a uma hierarquia de necessidades como exercer um cargo, ter reconhecimento e progresso profissional, entre outros. Essa teoria é fundamentada na teoria conhecida como a mais importante para os estudos sobre motivação, a teoria das necessidades, e foi desenvolvida por Abraham Maslow (Soares, 2015).

Administrar pessoas e mantê-las motivadas para atingir os objetivos da organização, é sem dúvida, o grande objetivo dos líderes da atualidade. Hoje [em] dia, de nada adianta ter [uma] grande empresa, com grandes investimentos, com bons produtos, com instalações excelentes, com alta tecnologia se os funcionários estiverem desmotivados nas equipes, se os funcionários não estiverem alinhados com os objetivos da empresa.

Dias e Stocco (2011) ressaltam que o comprometimento dos colaboradores não pode ser comprado pelas organizações, mas deve ser conquistado por meio de recompensas que interessem a eles, obtendo sucesso para ambos. “A realização pessoal, o desejo de atingir seus objetivos [e de] ser reconhecido e valorizado são alguns sinais mais conhecidos que motivam o ser humano” Entretanto, eles afirmam que motivar alguém não é tarefa simples.

As recompensas no processo de motivação são indispensáveis e podem ser coisas simples como: ter um bom ambiente de trabalho; ter líderes que saibam guiar a equipe com

sabedoria e paciência e não com gritos e pressões psicológicas; e possuir um local de trabalho que possua uma estrutura adequada a atividade desenvolvida. Não há nada mais desmotivador que trabalhar sobre pressão psicológica e sem os equipamentos e materiais necessários para realização do ofício.

Nas verificações atuais sobre administração, têm-se considerado a motivação como um dos primordiais elementos associados com a produtividade e a qualidade no trabalho, principalmente, com a percepção que as empresas passaram a ter com relação ao diferencial competitivo que é advindo, sobretudo, dos indivíduos que constituem o quadro de colaboradores. No entanto, ocorrem percepções equivocadas acerca de como a motivação deve ser gerada no ambiente de trabalho como estratégia para alavancar a produtividade, que faz com que os gestores exerçam programas motivacionais que objetivam somente moldar o comportamento do colaborador de maneira a garantir que seus subordinados adotem as condutas esperadas pela empresa (Bezerra *et al* 2010).

As empresas, procurando encontrar argumentos que rentabilizam a produtividade e o desenvolvimento organizacional, enfrentam uma necessidade crescente de identificar nos seus recursos humanos aqueles que desenvolvem maiores índices de motivação e conseqüentemente deem respostas mais eficazes faces aos indicadores de desempenho organizacional (Delgado, 2011). Entretanto, grandes partes dos gestores interpretam de maneira equivocada a motivação, visto que muitos deles acreditam que possa ser resultado de um perfil pessoal, ou seja, algumas pessoas a possuem, outras não. Dessa maneira, Rosa (2016) reforça a importância dos líderes em reconhecer as oportunidades para promover a motivação no ambiente de trabalho, obtendo mais segurança e habilidades na prática das ações. A partir desta crença acerca da motivação é comum a rotulação de alguns colaboradores que estão desmotivados, como sendo preguiçosos, quando na verdade sabe-se que a motivação é resposta da associação da pessoa com a situação e que por isso cada pessoa terá um determinado nível de motivação em uma dada circunstância.

Moraes (2004) demonstra três formas de realização deste ciclo. A primeira é a satisfação da necessidade que se dá quando o ciclo se fecha totalmente; a segunda é a frustração da necessidade ocorre quando o ciclo é bloqueado e impede a satisfação causando frustração, e por último a compensação, que é o desvio que ocorre após o bloqueio da satisfação, gerando alívio de tensão.

Nas principais teorias no que tange as teorias motivacionais podem ser divididas de duas formas, sendo elas extrínsecas (comportamentalistas) e intrínsecas (cognitivas). São baseadas em fundamentos em que os indivíduos buscam o prazer e se afastam do sofrimento

(hedonismo), buscando um estado de equilíbrio interior. No desconforto, irá surgir um estado de tensão que perdurará até que sensação de prazer seja definida e é através dessa sensação que ocorrerá a motivação, sendo gerada conforme representações interiores (Delgado 2011).

Dessa maneira, as necessidades extrínsecas têm origem em fatores externos ao sujeito, como por exemplo, motivações geradas por processos de reforço e punição, a atividade pode não trazer prazer, porém precisa ser feita para obter-se resultado (Marras 2002). Vergara (2010), pois um indivíduo não motiva outro, o que realmente ocorre é que quando uma necessidade a ser alcançada está ligada aos desejos do indivíduo, o mesmo se sentirá motivado a concluir a atividade. No que tange gestores, deve-se utilizar alguns desses estímulos como forma de recompensa e incentivo, obtendo um ambiente em que todos se sintam bem para que sejam realizadas atividades. Delgado (2010) acrescenta que as organizações enfrentam diferentes coações e contingências que acarretam mudanças no tempo e espaço, reagindo de diferentes formas com o intuito de buscar resultados diferentes e isso que isso oportuniza que as organizações criem sua própria cultura ou clima, costumes e crenças.

A motivação pode ser proporcionada por necessidades extrínsecas ou intrínsecas. Portanto, cabe a cada indivíduo (líder/chefe) estar atento aos diversos perfis de profissionais presentes em sua empresa, sabendo que terá que buscar desenvolver um ambiente agradável a todos. Entretanto, cabe ressaltar que sendo a motivação um processo que depende também dos objetivos individuais de cada pessoa, ele, sozinho, não conseguirá motivar a todos, mas apenas proporcionar um ambiente que torne a motivação possível. Uma das razões para que uma pessoa esteja motivada no ambiente de trabalho é fazer o melhor para agradar tanto a si mesmo quanto ao seu empregador, pois essa pessoa saberá o seu potencial e sempre encontrará uma alternativa mesmo em situação difíceis, ao contrário de pessoas não motivadas que acabam reclamando por toda situação conflituosa e podem não conseguir encontrar meios para desempenhar um bom trabalho.

Miranda (2009, p. 33) afirma ainda que:

Pessoas desmotivadas demonstram baixo nível de confiança em si mesmo, e acabam projetando sobre a organização essa descrença a respeito de si mesma, isso explica o fato dos indivíduos recém-admitidos estarem plenamente motivados, eles carregam a expectativa de que nessa empresa poderá encontrar fatores complementares à satisfação destas carências. Portanto, um dos fatores que deveria ser desenvolvido nas organizações é a capacidade de obter e manter a auto-estima, melhorando assim a qualidade de vida e conseqüentemente a produtividade.

Outra razão, como exposto por Dias e Stocco (2011, p. 19) é que quando o profissional está motivado “tende a produzir mais em sua função, proporcionando melhores resultados para

a organização, uma vez que terá mais disposição e, conseqüentemente, sua produtividade irá aumentar”.

*Fatores que influenciam na motivação no ambiente de trabalho.*

Dada à importância da motivação no ambiente de trabalho, torna-se necessário compreender os fatores que influenciam no despertar de tal. Segundo Delgado (2011, p. 22):

A compreensão dos fenômenos envolvidos no processo motivacional é de primordial importância para a gestão. É fundamental ter uma perspectiva de quais as políticas e recompensas associadas que devem ser prescritas para as pessoas agirem num determinado sentido. Por isso, a relação da motivação com as variáveis fundamentais de gestão moderna tem conduzido a um interesse crescente dos gestores por este tópico.

Dessa forma, as estratégias utilizadas pelas empresas devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, desenvolvido em etapas distintas. Sendo cada etapa delineada por checklists e fundamentada por técnicas. A responsabilidade principal por todo o processo está nos líderes. As estratégias surgem prontas desse processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas gradativamente, detalhadas nos objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos (Lira, 2015). Deve-se lembrar de que

as pessoas são diferentes umas das outras, o que motiva uma pessoa em um certo momento pode não motivar a outra no mesmo instante. Por este motivo, é essencial que as organizações invistam em seus funcionários, através de treinamentos, palestras, possibilitando a eles uma maneira de expressar suas metas e vontades, para que consigam ter conhecimento do que motiva cada um (Dias; Stocco, 2016, p. 2).

Portanto, para gerenciar indivíduos no trabalho é necessário levar em consideração a complexidade da natureza humana, pontuar as várias formas de motivação profissional, saber sobre os indicadores de qualidade de vida e verificar como um grupo de funcionários considera o relacionamento interpessoal entre colegas de trabalho e seus superiores. Que existem influências vindas por motivos interiores e exteriores, que se associam para estabelecer o seu desempenho, entre eles a motivação, que está inclusa no ciclo motivacional, que se completa com a compensação, ou frustração, ou ainda com a retratação de necessidades dos colaboradores (Soares, 2015).

De acordo com Maximiano (2000) existem dois grupos de motivos que influenciam o desempenho que são: i. Motivos Internos: são motivos internos, como próprio nome sugere



são aqueles que vêm de dentro dos próprios indivíduos como: talentos, interesses, princípios, e competências do indivíduo. São os impulsos do interior pessoal, de natureza fisiológica e psicológica, associados por motivos sociológicos como as equipes ou a comunidade de que o indivíduo faz parte. Motivos Externos: são aqueles que surgem pela circunstância ou ambiente em que o indivíduo se encontra. São impulsos ou motivações que o ambiente disponibiliza ou objetivos que o indivíduo persegue porque atendem a necessidades, criam um sentimento de interesse ou apresentam a recompensa a ser almejada. Podemos apontar, por exemplo: manifestação de exortação feita por um líder político; competição proposta pelo líder de vendas; escala de progressão salarial; expectativa de obter comissão sobre vendas ou viagens ao exterior como premiação de produtividade.

O colaborador motivado se torna comprometido com suas atribuições dentro da empresa e acaba se tornando um modelo que pode contagiar outros colaboradores a desenvolverem suas competências para associadamente baterem as metas individuais e coletivas (Chiavenato, 2002). Desta forma, as ações tomadas que visam à motivação dos profissionais podem não serem úteis para todos, mas, afetando alguns, elas podem desencadear um ciclo de inovações no qual um funcionário, motivado pelo ambiente, encontra maneiras de motivar os demais.

Os profissionais das empresas necessitam de autonomia para responder às situações de incerteza e mudança com que se confrontam no curso de seu trabalho e para buscar ideias e metodologias que podem ser produtivas e excluir outras que não o são. Em geral, os padrões de avaliação para estes profissionais devem levar em conta as dificuldades inerentes à natureza das tarefas, nos casos em que, em seu desempenho, não possam controlar os resultados de seus esforços, principalmente, pela característica de multidisciplinariedade dos projetos de alta tecnologia, em que mais de um trabalhador contribui para o resultado final (Trindade, 2016).

Segundo Chiavenato (2004) a recompensa salarial, uma das mais recorrentes motivações apontadas, mesmo quando efetuada em base justa não é o fator decisivo na satisfação do colaborador dentro da situação de trabalho. Uma vez que ninguém trabalha de graça, e as pessoas se dispõem a se dedicar ao trabalho as metas e objetivos das organizações. Miranda (2009, p. 23) expõe que cada pessoa tem suas próprias necessidades, mas que existem características que serão relevantes para todos, como a busca por realização. Marotto *et al.* (2016, p. 31), por meio de uma pesquisa, acrescenta ainda que

[...] o fator que mais motiva os colaboradores no trabalho [é] o crescimento profissional [...] (48%), em seguida está o reconhecimento pelo trabalho (44%) e o melhor salário e estabilidade aparecem em menor porcentagem (4%).

Sendo assim, percebe-se que embora as recompensas salariais possam gerar motivação, não são elas o motivo essencial para que o profissional esteja motivado. A motivação vem, principalmente, quando o trabalhador se sente valorizado em seu ambiente profissional e percebe que seu esforço não é inútil. É fundamental que indivíduo perceba que é importante para a instituição na qual trabalha e não mero assalariado substituível, porque se isso ocorrer o “processo de motivação não terá mais sentido, porque o funcionário não conseguirá interagir com a organização e tudo que a empresa fizer para motivá-lo não terá retorno” (Dias; Stocco, 2016, p.2).

Segundo Chiavenato (2004) a recompensa salarial, uma das mais recorrentes motivações apontadas, mesmo quando efetuada em base justa não é o fator decisivo na satisfação do colaborador dentro da situação de trabalho. Uma vez que ninguém trabalha de graça, e as pessoas se dispõem a se dedicar ao trabalho as metas e objetivos das organizações. Neste sentido podemos dizer que um bom sistema de recompensas pode aumentar o comprometimento das pessoas nos interesses da organização, e esse comprometimento se refletirá no crescimento da empresa.

Miranda (2009) evidencia que diversas instituições estão investindo no seu desenvolvimento pessoal como maneira de atração e retenção de colaboradores. E desejam alcançar espaço no mercado competitivo e global, isto é, a qualificação e crescimento do colaborador e, portanto, sua empregabilidade, torna-se cada vez mais interessante, mais até que a remuneração e os benefícios disponibilizados pela instituição. Além destes fatores, evidencia-se também a importância de que sejam realizadas, no ambiente de trabalho, atividades de socialização e interação, uma vez que estes elementos mostram-se de fundamental importância para a satisfação dos colaboradores com a organização e, conseqüentemente, maior produtividade (Bortolozzo, 2011).

Como já exposto, além dos fatores externo que podem desenvolver a motivação, há os fatores internos. Um desses fatores é a autoestima.

Gostar de si mesmo e valorizar-se são fatores que garantem a auto-motivação. [...]. Pessoas desmotivadas demonstram baixo nível de confiança em si mesmo, e acabam projetando sobre a organização essa descrença a respeito de si mesma [...]. Portanto, um dos fatores que deveria ser desenvolvido nas organizações é a capacidade de obter e manter a auto-estima, melhorando assim a qualidade de vida e conseqüentemente a produtividade.

Nesse estudo deu-se ênfase nas atitudes da empresa que podem gerar motivação em seus funcionários, porém ressalta-se que o processo de motivação não deve ser uma busca

unilateral, mas de todos os integrantes da instituição. Embora uma empresa possa desenvolver diversos métodos e investir na saúde emocional, física e psicológica de seus profissionais, isso não será suficiente se não houver um *feedback* por parte dos mesmos. Retoma-se que a importância de uma empresa buscar gerar motivação em seus colaboradores se dá ao passo que um profissional motivado irá desempenhar suas funções de forma mais dedicada e com mais qualidade. Isso, além de tornar o ambiente profissional mais humanizado, trará retornos financeiros para as instituições que se dedicam em qualificar e preparar seus funcionários para lidar com as mais diversas situações que surgirem.

É necessário, pois “se o indivíduo estiver constantemente frustrado, ele repassa para a sociedade toda essa arrogância, afetando, com isso, a imagem da instituição” (Pereira; Silva, 2004, p. 5). Por conseguinte, proporcionar qualidade de vida no trabalho, tratando os profissionais como parte essencial para o desenvolvimento da empresa, cuidando para que ele tenha um ambiente adequado e investindo em sua capacitação profissional, fará que ele se sinta realizado e satisfeito, o que possivelmente acarretará em motivação. E isso será benéfico tanto para o próprio profissional quanto para a empresa.

Proporcionar um ambiente que motive os indivíduos é importante porque as pessoas são o patrimônio fundamental das instituições. O capital humano das empresas composto de indivíduos, que vão desde o mais simples operário ao seu principal executivo, passou a ser uma questão vital para o êxito. Para serem bem-sucedidas, as empresas precisam de pessoas espertas, ágeis e principalmente motivadas, pois são essas pessoas que fazem as coisas acontecerem, que produzem os produtos e prestam os serviços de maneira excepcional, levando a empresa a altos níveis de produtividade (Bastos, 2001). A isso se acrescenta que o colaborador motivado se torna comprometido com suas atribuições dentro da empresa e acaba se tornando um modelo que pode contagiar outros colaboradores a desenvolverem suas competências para associadamente baterem as metas individuais e coletivas (Chiavenato, 2002). Desta forma, as ações tomadas que visam à motivação dos profissionais podem não serem úteis para todos, mas, afetando alguns, elas podem desencadear um ciclo de inovações no qual um funcionário, motivado pelo ambiente, encontra maneiras de motivar os demais.

O ciclo exposto também pode auxiliar na formação de líderes. E com “líder” não se faz referência às pessoas responsáveis por dar ordens e organizar departamentos, mas às pessoas que por meio de sua dedicação e exemplo modificam o ambiente profissional em que estão inseridas. Os líderes motivam as equipes, buscam ideias inovadoras para aperfeiçoar o seu

trabalho e mostram-se disponíveis para contribuir com o crescimento e desenvolvimento da instituição e com isso motiva outras pessoas a fazer o mesmo.

Em suma, investir na motivação dos profissionais se faz importante porque ao investir no bem-estar da equipe contribuir-se-á para o crescimento da produção, para a qualidade do serviço prestado e para a organização de toda a empresa. Além, é claro, de tornar o ambiente mais agradável para o desenvolvimento das atividades propostas. Profissionais motivados buscam se capacitar e adquirir maior conhecimento para a realização do trabalho, empenham-se para encontrar resolução para os problemas e esforçam-se em ser inovadores. Isso, por consequência, proporcionará um retorno financeiro para a instituição e a fidelidade e empenho dos profissionais

#### **4 CONCLUSÃO**

Tendo em vista os aspectos observados, entende-se que a motivação é uma força interior propulsora, de importância decisiva no desenvolvimento do ser humano. Assim como na aprendizagem em geral, o ato de se aprender algo é ativo e não passivo. É imprescindível que todos se conscientizem de que a origem da motivação é sempre o desejo de satisfazer as necessidades absolutas de se relacionar com os outros de seu ambiente de trabalho. Portanto, a tendência de se integrar a um grupo de pessoas é o principal fator interno ativador da motivação para muitos de seus atos.

Desta forma, conclui-se que, o crescimento dos estudos da motivação para o trabalho se dá pela possibilidade de atender o sonho dos dirigentes de criar um modo que mantenha a pessoa trabalhando, conforme as expectativas da organização. A razão é manter os empregados motivados, buscando se capacitar revitalizando suas formações na busca do sucesso em suas tarefas. A partir do estudo realizado, foi possível identificar que funcionários motivados empenham-se para encontrar soluções criativas para as demandas problemáticas da organização e se esforçam no campo da inovação.

#### **REFERÊNCIAS**

- BASTOS, Vânia Lúcia Tórtora Magalhães. Motivação no trabalho. Monografia (Reengenharia e Gestão de RH), Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 27 p. 2001.
- BEZERRA, Felipa Daiana et al. Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro. Revista Brasileira de Enfermagem, v. 63, n. 1, 2010.

- BORTOLOZO, Aline; SANTANA, D. Qualidade de vida no trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho. 1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. O Capital Humano das Organizações. São Paulo: Atlas, 2004.
- DA SILVA, Anielson Barbosa; PEREIRA, Andreia Aparecida. Fatores de influência na gestão das empresas de pequeno e médio porte da grande Florianópolis/SC. 2004.
- DE MORAES, Anna Maris Pereira. **Introdução a administração**. Pearson Prentice Hall, 2004.
- DELGADO, Ramos; REINA, Reni. A Importância da Motivação para o Sucesso da Organização—O caso da Sociedade Cabo-Verdiana de Tabacos, SA. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso.
- DIAS, Vanessa; STOCCO, Josete Alzira Passamani. Motivação no ambiente de trabalho: um estudo em uma instituição de ensino SUPERIOR. Secretariado Executivo em Revist@, v. 2, n. 2, 2011.
- FACCHINI NETO, Eugênio. Reflexões histórico-evolutivas sobre a constitucionalização do direito privado. **Constituição, direitos fundamentais e direito privado**, v. 2, p. 13-62, 2003.
- FOCHESATTO, Sidnei Alberto. Os planos de incentivos e recompensas como fatores de motivação: estudos de caso nas duas maiores empresas do ramo metal-mecânico de Caxias do Sul. 2002.
- GALHANAS, Carla Regina Gouveia. **A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração pública**. 2009. Tese de Doutorado. Instituto Superior de Economia e Gestão.
- GONÇALVES, Cristina Delgado Tavares Nunes et al. **SOX—Sarbanes Oxley Act: O desenvolvimento e impacto nas organizações**. 2010. Tese de Doutorado.
- HELLER, Agnes. Uma crise global da civilização: os desafios futuros. **HELLER, Agnes et al. A crise dos paradigmas em ciências sociais e os desafios para o século XXI. Rio de Janeiro: Contraponto**, p. 13-32, 1999.
- LIRA, Janete Fouchard. Motivação no trabalho: um estudo de caso em uma instituição de ensino federal. Trabalho de conclusão de curso em Gestão pública, Porto Alegre, 2015.
- MAROTTO, Edinalva Dell’Armi et al. Fatores motivacionais: contribuição para o sucesso das empresas, Revista Científica Intelletto Venda Nova do Imigrante, ES, Brasil v.1, n.2, 2016 p.24-37, 2017.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MELARA<sup>1</sup>, Samantha VG et al. Motivação da equipe de enfermagem em uma Unidade de Terapia Intensiva. 2006.
- MIRANDA, Cely. O desafio em manter funcionários motivados: Os fatores motivacionais para o trabalho. Vila Velha/ES [Monografia]. Espírito Santo: Escola Superior Aberta do Brasil/ESAB, 2009.
- NAKAMURA, Cristiane Carlis et al. Motivação no trabalho. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, v. 2, n. 1, p. 20-25, 2005.
- OLIVEIRA, Juliana Sevilha G.; CAMPELLO, Mauro Luiz Costa. Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas. 2008.
- ROBBINS, Stephen P. **Administración**. Pearson Educación, 2005.
- ROSA, Renata helena rodrigues. A importância da liderança e motivação nas organizações. XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 2016.
- SOARES, Bruna Caroline Moreira. Motivação nas organizações. Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao curso de Administração do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA, 2015.
- TRINDADE, Edson Luiz. Motivação no espaço organizacional: Um olhar para os servidores municipais de Cachoeira, BA. Monografia apresentada ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, como requisito para obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão Pública, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, 2016.
- VERGARA, Sylvia Constant. Tipos de pesquisa em administração. 2010.