

## ESTUDO DO FATOR MOTIVACIONAL NO AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES

289

### STUDY OF THE MOTIVATIONAL FACTOR IN THE ENVIRONMENT OF ORGANIZATIONS

Mariane de Oliveira Signoreti<sup>1</sup>, Nathalia Magnani dos Santos<sup>1</sup>, Gilberto Brandão Marcon<sup>2</sup>

1- *Graduadas do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da FATEC de Itapira “Ogari de Castro Pacheco”*; 2- *Doutor em Educação, Coordenador do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da FATEC de Itapira.*

Contato: gilberto.marcon@fatec.sp.gov.br

#### RESUMO

Trata-se de um estudo referente à motivação no ambiente de trabalho, bem como a importância deste tema para as organizações da atualidade. Foram abordados tópicos-chaves para a construção desta monografia, a partir de pesquisas realizadas que apresentaram alguns fatores que conceituam motivação, clima organizacional e teorias pertinentes. Com base nisso, observou-se que antigamente pouco se importava se o colaborador possuía ou não bem-estar organizacional, e com o tempo e surgimento de teorias que embasam esta importância, organizações tiveram que amadurecer e evoluir seus processos de relacionamento em relação aos colaboradores, já que, os mesmos não tinham aspectos motivacionais e nem se importavam com sua saúde física ou emocional, sendo estes fatores fundamentais para os desenvolvimentos de um trabalho saudável e mais eficaz. A motivação vai além dos aspectos profissionais e interesses estatísticos de uma empresa, ela abrange principalmente o comprometimento e desempenho deste, para com suas tarefas. Com o instrumento de metodologia aplicado pelas autoras, a pesquisa de campo, possibilitou a visualização da opinião dos indivíduos quanto à relação da motivação nos dias atuais, como por exemplo, a observação de que mais do que o conhecimento sobre, os indivíduos possuem grande noção da importância da motivação dentro das organizações, sendo um fato de grande eficácia, pois além do mundo empresarial, os colaboradores também devem saber o quanto isto impacta na realização de seus afazeres diários dentro e fora do ambiente organizacional. Elucidada, a pesquisa gerou gráficos satisfatórios quanto à pesquisa dos conceitos vistos e abordados, nos trazendo a reflexão diante da análise dos dados obtidos, onde os indivíduos concordam da importância deste fator em relação ao seu desempenho, clima e relacionamento empresarial. Com isto, constatou-se que de fato, o tema não deve ser menosprezado, pois é a partir da motivação, que ocorre a maior eficácia das relações e ambições pessoais e profissionais de cada colaborador.

**Palavras-chave:** Motivação. Motivação organizacional. Ambiente de trabalho. Clima organizacional. Colaborador.

#### ABSTRACT

This is a study concerning motivation in the work environment, as well as the importance of this theme for today's organizations. Key topics for the construction of this monograph were addressed, based on research carried out that presented some factors that conceptualize motivation, organizational climate and relevant theories. Based on this, it was observed that in the past little mattered whether or not the employee had organizational well-being, and with time and the emergence of theories that support this importance, organizations had to mature and evolve their relationship processes in relation to employees, since they did not have motivational aspects and did not care about their physical or emotional health, these being fundamental factors for the development of a healthy and more effective work. Motivation goes beyond the professional aspects and statistical interests of a company, it mainly covers its commitment and performance towards its tasks. With the methodology instrument applied by the authors, field research, it enabled the visualization of the opinion of individuals regarding the relationship of motivation in the present day, such as, for example, the observation that more than knowledge about, individuals have a great notion of the importance of motivation within organizations, being a fact of great effectiveness, because in addition to the business world, employees must also know how this impacts on carrying out their daily tasks inside and outside the organizational environment. Elucidated, the research generated satisfactory graphs regarding the research of the concepts seen and approached, bringing us the reflection before the analysis of the data obtained, where the individuals agree on the importance of this factor in relation to their performance, climate and business relationship. With this, it was found that, in fact, the theme should not be overlooked, as it is from the motivation that the greater effectiveness of the relationships and personal and professional ambitions of each collaborator occurs.

Keywords: Motivation. Organizational motivation. Desktop. Organizational climate. Collaborator.

## INTRODUÇÃO

O objetivo do presente trabalho será o estudo da importância da motivação no ambiente de trabalho, com base em pesquisas bibliográficas e de campo, em torno de reflexões e abordagens teóricas sobre a vida profissional de colaboradores. Para justificar este trabalho, bem como a temática abordada por ele, contou-se com uma pesquisa aplicada construída a partir dos elementos da reflexão dos elementos conceituais, base para elaboração de seu questionário, tal como sua futura avaliação de seus resultados.

O problema a ser tratado é uma observação crítica a perspectiva da relevância deste tema para os dias atuais. É fundamento necessário da área responsável pela gestão de pessoas de uma empresa mantenha seus colaboradores focados e motivados em suas funções, que os mesmos se sintam valorizados e importantes para a organização, aspecto essencial para sinergia da equipe e consequente produtividade (CHIAVENATO, 2003).

Tal como se faz investimento em equipamentos, há que se fazer investimentos no capital humano da organização, objetivando gerar resultados significativos relacionados a produção individual e coletiva, coloca-se o bem-estar físico e principalmente mental, como objetivo principal do ciclo motivacional a ser tratado, levando estímulo e competência ao colaborador, o que por fim refletirá em resultados financeiros ampliados.

Há que se pensar em termos de planejamento de gestão de pessoas que quando a empresa se importa com as relações sociais presente no seu quadro de colaboradores contribui nas soluções de suas preocupações relacionadas a desempenho e lucro organizacionais, já que este processo depende da sinergia entre bem-estar, colaborador e organização.

É essencial que a empresa não esqueça o que a move: indivíduos em seu âmbito pessoal, profissional e como um todo, isto é, a organização precisa cumprir seu papel fazendo com que seus funcionários sejam capazes e motivados o suficiente para executarem o que lhes é proposto de maneira saudável, prazerosa e eficiente.

O simples fato de uma organização estimular o colaborador contribui para seu rendimento, contudo a motivação pode contribuir para que o funcionário exponha inovações para seu setor e assim colabore com o funcionamento e evoluções da empresa.

A motivação no ambiente trabalho possui relação com a produtividade individual e organizacional. Deste modo, recebe considerável atenção em estudos na área de psicologia e gestão organizacional. A motivação humana é um processo psicológico relacionado com o impulso e com a tendência de indivíduos realizarem com persistência alguns comportamentos (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Apesar de muito se falar sobre motivação organizacional, pouco se sabe teoricamente, sobre as definições para esse conceito tão abordado em nossa vida pessoal e profissional. Entende-se que a motivação é o motivo que se precisa para agir, o ponto inicial de execução. A motivação humana é um processo psicológico relacionado com o impulso e com a tendência de indivíduos realizarem com persistência alguns comportamentos. Para o trabalho possui relação com a produtividade individual e organizacional (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Uma pesquisa realizada pelo Instituto Locomotiva e divulgada pelo G1 em dezembro de 2017 em reportagem assinada pela jornalista Thais Herédia, a qual levantou importantes informações sobre a motivação no contexto contemporâneo. A pesquisa apresentou dados que quantificados produziram a informação de que pelo menos 56% da população com carteira assinada registrou insatisfação com seu trabalho. Deste total a citada pesquisa revelou que mais de 95% dos colaboradores entrevistados, consideram importante que as empresas reconheçam seus colaboradores por meio de recompensas materiais e outros 90% consideram que o reconhecimento pode ser atribuído de outras formas, como elogios e homenagens, por exemplo. Na referida reportagem Renato Meirelles (In HERÉDIA, 2017), economista e presidente do Instituto Locomotiva afirmou que:

A pesquisa deixou claro que, infelizmente, não basta apenas um bom salário para manter os funcionários motivados. Quando mais da metade de trabalhadores formais querem mudar de emprego, alguma coisa precisa ser revista no jeito em que as empresas estão engajando a sua força de trabalho (MEIRELLES apud HERÉDIA, 2017).

Em outra pesquisa realizada pela Right Management e divulgada pela Revista Varejo Brasil, chegou-se à conclusão de que colaboradores motivados, chegam a ser 50% mais produtivos. Ainda nesta apresentação, discorreu-se sobre um ranking onde o Brasil aparece em terceiro lugar, com 16% no número de profissionais que se consideram engajados no seu trabalho, pesquisa conduzida pela The Marcus Buckingham Company.

Com base nos dados apresentados, conclui-se em síntese, que o colaborador compreende que a manifestação da motivação vai muito além do salário e recompensas materiais, o que induz com que esse tema seja retratado com maior importância dentro do mundo empresarial.

## METODOLOGIA

O estudo ora em desenvolvimento será feito a partir de pesquisa bibliográfica, trabalhando a partir de critérios propostos por autores citados, com objeto de estudo a temática aplicada, através de um formulário fomentado com questionamentos criados em torno da reflexão do material produzidos por autores dedicados a área de estudo. Neste sentido é que: “a revisão sistemática recupera, seleciona e avalia os resultados dos estudos relevantes e permite considerar a evidência científica de maior grandeza na tomada de decisão (LAKATOS; MARCONI, 2007)

A monografia a ser desenvolvida trata-se de um estudo que pode segundo os critérios proposto por Gil (2002), a ser classificado da seguinte forma: “a partir dos procedimentos técnicos adotados, apresentam-se argumentos bibliográficos, documentais e de levantamento de dados através de artigos para estudo teórico e futuro estudo de caso”. O que será feito segundo a utilização dos critérios indicados pelo já citado autor.

De acordo com a obtenção de informações e de abordagem quanti-qualitativo, uma vez que se propõe sobre a forma de motivação usada nas empresas para que os colaboradores se sintam bem em seu local de trabalho, pois se sabe que a motivação e o bom clima

organizacional é algo benéfico no dia a dia de trabalho. O principal objetivo é discutir de como a motivação ajuda a melhorar o desempenho do colaborador, com o intuito de mostrar que este é um assunto tratado em muitos lugares, mas não se é colocado em prática na maioria das organizações com a devida atenção que este assunto necessita (GIL, 2002).

A pesquisa bibliográfica se ajusta metodologicamente aos procedimentos de uma revisão sistemática para o levantamento do material científico desta monografia. A escolha deu-se pelo fato do desejo em desenvolver um estudo crítico que permitisse uma perspectiva de análise para produzir diagnóstico em que se inseria a eventuais respostas em torno da questão norteadora afim de que pudesse ser elucidada.

Quanto à construção do questionário conforme já afirmado a partir do estudo teórico se elaborou um formulário com questionamentos embasados na temática alvo de estudo visando conhecer a percepção dos indivíduos quanto a aspectos específicos do problema proposto.

As respostas têm por alvo o esclarecimento acadêmico, porém, voltado a esclarecer aspectos ligados ao cotidiano do mercado de trabalho e expor como os mesmos se sentem em relação a questões como: motivação, clima organizacional e liderança. Para isto, foram elaboradas pelas autoras deste estudo monográfico através de perguntas fechadas, portanto, objetivas que permitiram uma análise dentro de uma perspectiva probabilística que permita observar os aspectos qualitativos propostos na perspectiva quantitativa. Na sua elaboração foi priorizada a escolha de uma amostra composta por público-alvo amplo de profissionais ativos no mercado de trabalho. Sendo o questionário constituído por dezessete questões.

Elaborado o questionário, o mesmo foi transportado para formulário do software do Google Forms, plataforma que permite fácil execução e acesso para captação de repostas Este formulário foi compartilhado em veículos de comunicação virtual (Whatsapp e seus grupos, Messenger) e em redes sociais (Facebook e Instagram), via link Google Forms.

Por fim, dado que haverá aplicação de questionário se ajusta a seguinte perspectiva esclarecida por Gil (2001), também : “com base em sua natureza é aplicada, pois buscará gerar conhecimentos dirigidos à questão problema específicos, conforme a sua questão norteadora”, ou seja, segue-se a aplicação da pesquisa de campo que produzirá dados que depois de avaliados haverão de produzir as informações que irão compor o diagnóstico.

De acordo com Chiavenato (1992), a motivação é um fator que deve ser visto com cautela e atenção, pois é a partir disto que nasce a motivação dos colaboradores, fazendo com que tenham maior comprometimento na realização das tarefas cada vez que se sentem melhores ao realizá-las.

Compreender os fatores motivacionais e o aplicar de maneira objetiva faz com que os processos sejam alinhados entre si, isoladamente cada um com seu objetivo em conjunto organizacional visando atingir a partir dessa sinergia um desempenho organizacional satisfatório. Com isto, chega-se a um processo motivacional, assim explicado por Chiavenato (2010):

1. As necessidades e carências provocam tensão e desconforto na pessoa e desencadeiam um processo que procura reduzir ou eliminar essa tensão.

2. A pessoa escolhe um curso de ação para satisfazer determinada necessidade ou carência e surge o comportamento focado nessa meta (impulso).
3. Se a pessoa consegue satisfazer a necessidade, o processo motivacional é bem-sucedido. A satisfação elimina ou reduz a carência. Contudo, se por algum obstáculo ou impedimento a satisfação não é alcançada, ocorre frustração, conflito ou estresse.
4. Essa avaliação do desempenho determina algum tipo de recompensa (incentivo) ou punição à pessoa.
5. Desencadeia-se um novo processo motivacional e segue-se outro padrão circular (CHIAVENATO 2010, p.29).

A motivação deve ser usada como um fator crítico e estratégico para reter pessoas, isto visando que, quando existe motivação as tarefas são realizadas prazerosamente e não só por obrigação. Conforme Erez (1997, p.193), empregados insatisfeitos não apresentam disposição para dedicar esforço, conhecimentos e habilidades no seu trabalho.

A motivação gerou o aparecimento de inúmeras teorias, dentre estas a da Hierarquia das Necessidades do sociológico Abraham Maslow, em que propôs que os indivíduos possuem diferentes níveis de necessidades, por seu lado este autor conceitua que a motivação para o trabalho é determinada pelas necessidades do mesmo como indivíduo. E deste modo a partir do conhecimento das necessidades do indivíduo é possível motivar a sua atuação como colaborador da organização.

Assim se trata de atuar nas causas para gerar o efeito desejado. Portanto, fator determinante no comportamento do indivíduo é a sua motivação, que pode ser considerada também como um dos pilares que determina a conduta do mesmo em seu ambiente de trabalho, refletindo no seu comprometimento e rendimento organizacional.

O autor Chiavenato (1992) esclarece que compreender os fatores motivacionais é essencial para o crescimento de uma organização e seus profissionais. Embora muitas vezes pouco lembrado pelos gestores, é fator que agrega ao desempenho e valor do colaborador. O quesito salarial ou benefícios atrelados ao aspecto financeiro são bem-vindos, mas não podem ser vistos com exclusivos incentivos.

O incentivo vai além do dinheiro e recompensas monetárias, se ajusta a conceder algo que o colaborador que agregue as necessidades do colaborador. Neste sentido é bem-vinda uma visão orgânica com maior flexibilidade em relação à visualização deste cenário por parte do gestor.

O professor Gil (2009) relata que valorizar o indivíduo em conjunto, desenvolve uma motivação conjunta. Essa valorização não é um favorecimento isolado. O colaborador cria expectativas em relação à liderança, cada qual avalia com sua maneira. Por isso, o tratamento deve ser pessoal e avaliado com cautela pelo gestor.

Neste aspecto, tal atuação de ajusta ao que se denomina construir o clima organizacional. Quanto a este conceito Ekvall (1996) descreve o descreve como uma característica própria de cada organização, formada pelos sentimentos, atitudes e

comportamentos que lhe são próprios e independem das percepções e compreensão dos indivíduos que formam a organização, que serão determinantes no comprometimento dos colaboradores da organização.

294

## OS CONCEITOS E SUA INFLUÊNCIA NO CLIMA ORGANIZACIONAL

Para entender mais sobre o que é a motivação, de acordo Gomes e Quelhas (2003, p. 9) há muitos anos a motivação era usada como uma forma de persuadir o colaborador de forma ameaçadora podendo impactar em sua vida profissional e como muitas pessoas necessitavam trabalhar para sobreviver, ter um emprego era sinônimo de orgulho.

Naquele tempo, entedia-se, que os indivíduos fariam no mínimo o necessário para não perder o emprego e por isso eram coagidos para realizarem as tarefas da empresa, e caso não cumpridas, estas poderiam ser descontado de seu salário ou acarretar sua demissão.

Acreditava-se, que se estivessem sob pressão ou coação, seu trabalho teria maior desempenho e seria entregue no prazo sem atrasos. Essa maneira de tratá-los causava temor, pois em seu ambiente de trabalho havia ameaças para que tudo saísse conforme foi pedido, para alcançar a meta estabelecida e não receber punições, que poderiam ser físicas ou psicológicas caso a tarefa não fosse realizada exatamente como solicitado.

Conforme Gomes e Quelhas (2003, p. 15) a conhecida pesquisa de Hawthorne deu um novo enfoque teórico dentro da teoria administrativa que chegou de encontro com o Taylorismo. Com esse novo enfoque as motivações trocaram de rumo, agora uma das motivações não é dar uma quantia financeira para que o funcionário realize sua tarefa na empresa de forma adequada e dentro do prazo, pois isso era de conforme fosse o acordo com o supervisor.

Segundo Santos e Silva (2015), a motivação é um sistema dinâmico e responsável que através de sua intensidade, direção e persistência dos esforços irão incentivar a pessoa a conquistar uma determinada meta. Direção: foca o comportamento para alcançar algum objetivo.

O objetivo pode ser organizacional ou individual, sendo o que é desejado pela pessoa, pode depender da intensidade, que é esforço que a pessoa aplica na direção definida, por fim pode estar ligado a persistência que é o tempo de persistência pelo objetivo (ROBBINS, 2005).

Conforme a clássica teoria dos dois fatores motivacionais de Herzberg (1964), a oferta dos fatores extrínsecos (higiênicos) satisfaz necessidades básicas dos indivíduos, reduzindo fontes de desconforto que geram insatisfação e, talvez intenção de sair do emprego. São exemplos de fatores extrínsecos no ambiente organizacional, segurança e saúde no trabalho, salários, remunerações e benefícios.

Os fatores intrínsecos estão relacionados à realização do trabalho, satisfazem necessidades simbólicas das pessoas, como a satisfação e a identificação com o trabalho, a busca por desenvolvimento pessoal e profissional, o status do cargo, a busca por responsabilidade e a autonomia na execução do trabalho, o reconhecimento dos colegas, entre outros.

Bergamini (1990) define motivação como uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer as suas necessidades e desejos; uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação. A mesma afirma que: “estar motivado não deve ser confundido com situações em que se experimentam momentos de alegria, de entusiasmo e bem-estar ou de euforia” (BERGAMINI, 1990).

Contudo, ainda encontra-se a definição apresentada por Pedro (2014) no qual a motivação é vista como:

[...] conjunto de relações variáveis independentes e dependentes que explicam a direção, amplitude e persistência do comportamento de um indivíduo, mantendo constantes os efeitos da aptidão, habilidade e compreensão da tarefa, e os constrangimentos que operam no ambiente (PEDRO, 2014).

Conforme Cunha et al. (2007), grande maioria dos comportamentos conscientes é motivada ou possuem uma causa. A motivação é um “conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”. Em outra ótica, o mesmo autor explica que a motivação possui relação com três questões fundamentais, ou seja, primeiramente o que energiza a ação; como ela é direcionada; e por último até que ponto ela é voluntariamente controlada.

As definições apresentadas pelos demais autores têm subjacente a ideia de que a motivação apresenta elementos de estimulação, ou seja, as forças energéticas que impulsionam o comportamento; ação e força, isto é, o comportamento observado; movimento e persistência na medida em que existe um prolongamento no tempo do comportamento motivado; e a recompensa que resulta das ações anteriores.

As teorias motivacionais são de grande importância visto que além de propor ações para êxito organizacional, elas também apresentam as melhores alternativas de motivação do colaborador e surgiram a fim de influenciar a opção de escolha do indivíduo, visto que a motivação é um fenômeno individual e intencional.

Devido à complexidade do comportamento humano surgiram várias teorias motivacionais ao longo do tempo, que se dividem em dois grupos, as teorias de conteúdo e as de processo. As teorias de conteúdo buscam explicar quais são os motivos que fazem os indivíduos terem determinado comportamento e as teorias de processo busca explicar como ocorre o processo de motivação (MAXIMIANO, 2000).

De acordo com ALVES (2018) a motivação depende do comportamento de cada indivíduo, pois todos são diferentes de acordo suas necessidades. Quando a empresa reconhece que é necessário que os colaboradores estejam sempre estimulados a crescer, alcançar metas e criar novas condições para atingir os melhores resultados, o desempenho destes, aumentam na empresa.

Existem variados tipos de aplicar a motivação na organização, mas precisa ser avaliado com cautela. Cada indivíduo possui necessidades e intelecto diferentes um do outro. Isso faz

com que a organização precise ter uma estratégia afim de motivar seus colaboradores e interesses em iniciativas para atingir os melhores resultados. Segundo a autora:

A organização não pode tratar os empregados como se todos fossem iguais, ou seja, é importante a organização compreender cada indivíduo. As empresas que investem em motivação obtêm resultados positivos, sendo um diferencial nos negócios. Quando as organizações investem em motivação, adquirem funcionários mais responsáveis, comprometidos e com iniciativas, e através disso, fazendo com que a produção e a qualidade aumentem, tornando os resultados satisfatórios e atingindo as metas (ALVES, 2018, p. 12).

A partir do momento em que a organização começa a pensar em como ela trabalha, ao invés de pensar somente em como ganha lucratividade, os resultados aumentam de formas significativas, com colaboradores mais profissionais, responsáveis e comprometidos.

Quando a organização está se preocupando com o bem-estar de seus colaboradores, demonstra que a empresa não vê seus empregados apenas como números e sim como indivíduos pessoais, que de fato, compõem aquela organização (ALVES, 2018).

Os conceitos teóricos acima abordados discorrem sobre os variados tipos de motivação, mas é preciso salientar que um dos pontos mais importantes para a motivação profissional é o clima em que se atua na organização, já que este tem influência direta com a execução dos trabalhos individuais e em grupo.

Muitas empresas atualmente, ainda focam de forma isolada no sucesso da organização somente em sua forma financeira. Ou seja, visam e prezam por lucros e estabilidade no mercado, sem tomar conta de um aspecto essencial da rentabilidade almejada: os benefícios que o clima organizacional pode trazer em torno da produtividade do grupo de seus os colaboradores e profissionais.

O clima organizacional reflete o grau de satisfação material e emocional dos indivíduos, e nesse caso é essencial entender como ele funciona, para que possa entender o porquê da desmotivação de um indivíduo, isto porque é difícil manter bons resultados em um clima ruim.

É dentro da organização que os colaboradores passam a maior parte do dia e é ali, que exercem suas funções. Também por este motivo é necessário que se sintam à vontade para executar seu trabalho da melhor maneira possível.

Quando o clima se torna saudável, é visível o comprometimento dos funcionários, abrindo portas para oferecimento de um serviço que vai além daquilo que se é esperado aconteça com maior frequência. De acordo com Chiavenato, (1999): “o clima organizacional reflete o modo como as pessoas interagem uma com as outras, como clientes e fornecedores externos e internos, bem como o grau de satisfação como o contexto que as cerca”.

Ainda conforme Chiavenato (2003), em outra obra de sua autoria, o clima organizacional envolve uma visão mais ampla e flexível da influência ambiental sobre a motivação. É a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia no seu comportamento. Isto se refere ao ambiente interno

existente entre as pessoas que convivem no meio organizacional e está relacionado com o grau de motivação de seus participantes.

Segundo artigo sobre o tema no site do SEBRAE (2017), o clima organizacional é um retrato da realidade da empresa e influencia na produtividade. É a partir da conquista de um clima organizacional positivo, que uma organização estabelece a base fundamental para empreender um caminho de crescimento sustentado, que possa habilitá-la a enfrentar os desafios que se colocam no dia a dia empresarial. O clima dentro da empresa já existe, não sendo algo que possa, portanto, ser criado. A preocupação deve ser com sua identificação e desenvoltura.

Deve ser ressaltado que as questões motivacionais podem interferir no clima organizacional. A gestão de pessoas também se torna interessante para este estudo. Novamente, em outra obra sobre o tema, Chiavenato (2008) esclarece que tais aspectos estão ligados a Gestão de Pessoas que será o conjunto de práticas necessárias para conduzir os processos gerenciais relacionados com pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento e seleção, treinamento, recompensas e avaliação do desempenho.

Assim se pode entender que cabe ao gestor de pessoas através de suas decisões justamente na construção deste clima organizacional que acabará por atuar como que variável mediadora entre a utilização dos recursos humanos e maximização de resultados, que potencializados influenciem em importantes aspectos tais como a, inovação, a produtividade e a lucratividade. Quanto a isto reflete o professor e autor Chiavenato (2010):

As pessoas constituem o mais importante ativo das organizações. O contexto da gestão de pessoas é representado pela íntima independência das organizações e das pessoas. Tanto as organizações como as pessoas variam intensamente. O relacionamento entre ambos, antes considerado conflitivo, hoje é baseado na solução do tipo ganha-ganha. Cada uma das partes tem os seus objetivos: objetivos organizacionais e objetivos individuais. A gestão de pessoas depende da mentalidade predominante na organização (CHIAVENATO, 2010, p.29)

No campo organizacional, a liderança do gestor representa um relacionamento entre um profissional, que consiga exercer o papel de líder e consiga interagir com seus liderados, portanto, os seus colaboradores com o propósito de promover uma convivência em que a motivação resulte em comprometimento no exercício de suas competências em um clima organizacional em que a presença da confiança e contrapartida de satisfação atuam de modo sinérgico.

Essa perspectiva pode ser compreendida da melhor forma a partir de dois elementos caracterizadores: a intensidade da relação de líder e colaborador e a diversidade dos relacionamentos. A intensidade da relação diz respeito à quão forte é o relacionamento entre ambos.

Quanto à diversidade dos relacionamentos, deve ser levada em conta a quantidade de mentores para cada aprendiz, bem como a relevância na transmissão do conhecimento do líder para o aprendiz. Entende-se por redundância a semelhança de conteúdo oferecida pelos líderes. Nesta orientação receptiva, há um ou poucos profissionais para um aprendiz.

Esta perspectiva se reflete diretamente na qualidade de vida dos envolvidos a partir das relações de trabalho, e isto é outra questão que pode influenciar o clima da organização. Assim a finalidade de manter o bem-estar do trabalhador no espaço organizacional, evitando a insatisfação e os fatores estressantes advindos do trabalho que podem comprometer a capacidade emocional e física do trabalhador acaba por se refletir em resultados positivos para a organização (ZONATTO, 2018).

Desta forma, as consequências podem ser desde a diminuição da motivação ou mesmo algo significativo e sintomático como a depressão, ansiedade e as doenças psicossomáticas que trazem ao indivíduo situações desconfortáveis que podem prejudicar tanto a sua vida pessoal quanto profissional e conseqüentemente os resultados da organização. Ou seja, atuar com esta forma de gestão é atuar preventivamente, reduzindo riscos de conflitos, tal como motivando a produtividade.

Para compreender a complexidade do conceito motivação é preciso analisar como é formado o ciclo motivacional; onde o mesmo é constituído por uma ocorrência de fenômenos, desde superar uma necessidade e sua satisfação até a retomada de seu estado inicial, o de equilíbrio.

Quando existe uma necessidade cria-se uma tensão que estimula impulso que gera um comportamento de realização da causa, ou seja, se atua na construção do efeito. Ao atingir a meta de satisfação se proporciona a atenuação da tensão o que contribui diretamente para a construção do clima organizacional.

A dinâmica motivacional é um processo sistêmico e cíclico, ou seja, estrutural e natural. O ciclo motivacional é subdividido em fases com a finalidade de que o mesmo seja eficaz e duradouro. Em primeira instância temos a necessidade, a ideia, o foco e a carência interna da pessoa em busca de algo, seu objetivo.

Na segunda fase o impulso gerado pela tensão aparece como a mudança de comportamento em querer satisfazer a necessidade e na realização desta. Em terceiro, surge o incentivo do indivíduo, a perseverança para conseguir satisfazer suas necessidades e ao término, inicia-se a quarta e última fase do ciclo, que fecha todo o processo com a realização do objetivo e dá-se início a um novo ciclo com novas necessidades e com novos impulsos (SANTOS; SILVA, 2015).

De acordo Ferreira e Dias (2017) a motivação interna é a necessidade de fazer algo de interesse pessoal, ou realização pessoal, que pode auxiliar para que se conquiste o prazer de dominar aquilo que se deseja e ajudar com que o colaborador tenha força de vontade para desempenhar seu trabalho e futuramente concluir o que se deseja.

Quando o colaborador conquista seu objetivo, ele sempre terá outro, isso se chama motivação cíclica e de ordem psicológica. A questão da satisfação fica assim ligada ao atendimento das necessidades dos colaboradores. Gil (2002), define como necessidade aquilo que é essencial para satisfação do ser humano.

Neste sentido a Teoria de Maslow atua na direção do estudo destas necessidades mostrando que estas obedecem a uma hierarquia, que determina as condições necessárias

para que se possa atingir a partir do nível das necessidades básicas até a autorrealização como meta superior da satisfação pessoal.

Ou seja, classificando em uma pirâmide hierárquica os níveis as necessidades humanas ajustadas em cinco grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização, em síntese se poderia constituir o seguinte quadro e imagem que se seguem:

**Quadro 1.** Os Cinco Níveis Hierárquicos de Necessidades.

Necessidades fisiológicas básicas (comer, respirar, sexo, dormir)
2º.Necessidades de segurança (dinheiro, emprego, casa)
3º.Necessidades sociais (família, amigos, casamento, relações sociais)
4º.Necessidades de autoestima (reconhecimento, prêmios, promoções)
5º.Necessidades de autorrealização (crescimento pessoal, intelecto, plenitude e maturidade)

Fonte: (CDC Marketing, 2018).

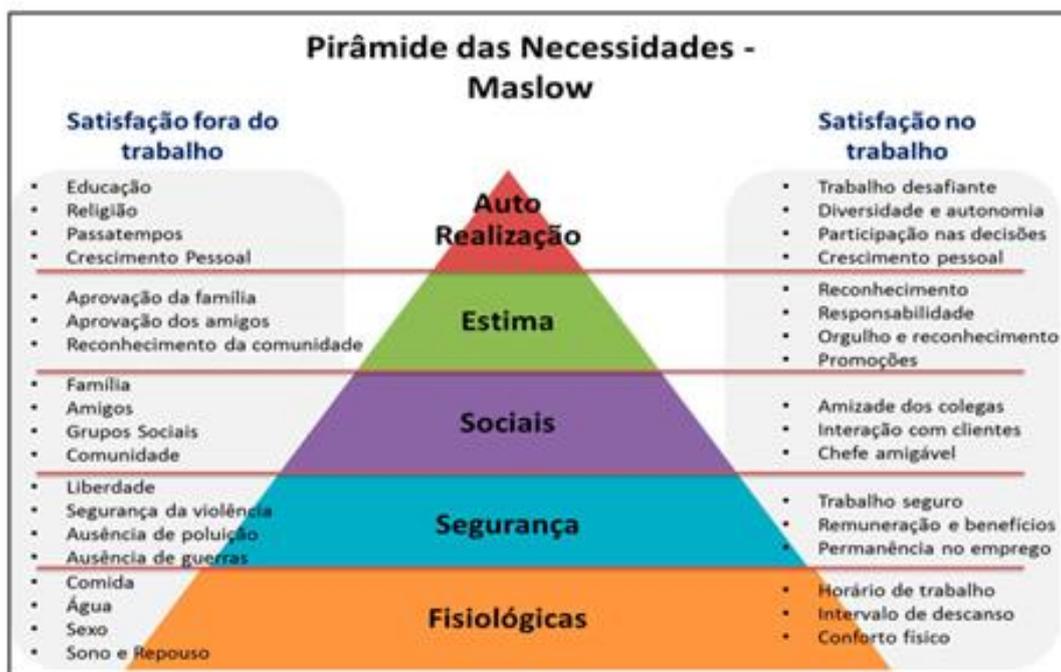
Quanto ao significado de tais necessidades Chiavenato (2003) expõe que o primeiro nível são as necessidades fisiológicas, que são as necessidades básicas para sobrevivência, tais como, alimentação, dormir e higiene pessoal. O segundo nível seria o das necessidades de segurança, que se referem à proteção de possíveis perigos, tais como, manutenção do emprego, proteção contra assaltos, entre outros.

Oliveira (2010) aponta que o terceiro nível pertence às necessidades sociais, que se refere à necessidade de se relacionar com outras pessoas e criar laços de afeto com elas. Em sequência, no quarto nível apresenta-se as necessidades de estima que se referem como o indivíduo se sente em relação a si mesmo, tais como, o reconhecimento dos outros e o amor-próprio.

Segundo Silva (2008) o quinto e último nível proposto por Maslow é a necessidade de autorrealização que se refere à maximização do potencial individual, sendo que o indivíduo só chegará nesse nível se alcançar a satisfação dos outros níveis.

Segundo Chiavenato (2003), a teoria de Maslow aplica-se também aos relacionamentos e necessidades quando falamos em âmbito profissional, isto porque conforme imagem abaixo, a Pirâmide das Necessidades e base pessoal é diretamente ligada com o profissional de cada indivíduo e aplica-se também em sua caminhada organizacional.

Figura 1. Pirâmide das Necessidades – Maslow.



Fonte: (ANDREASI, 2011).

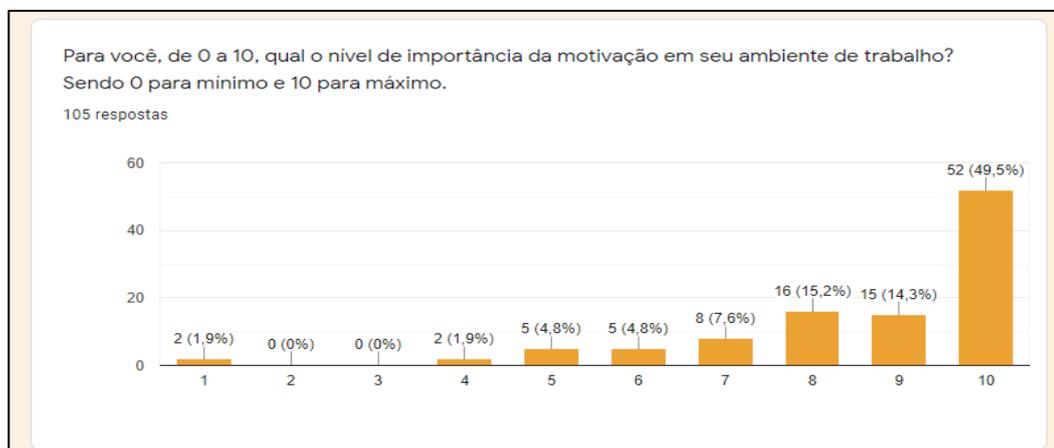
Essa abordagem sugeriu que o comportamento humano segue uma hierarquia, quando um nível é satisfeito, o nível posterior passa a motivar a ação do indivíduo, em outras palavras, quando as necessidades fisiológicas são satisfeitas busca-se a satisfação das necessidades de segurança e prossegue sucessivamente até chegar ao topo da pirâmide, onde a autorrealização é vista como um fator máximo do indivíduo (CHIAVENATO, 2008).

## A ANÁLISE DA PESQUISA APLICADA A PARTIR DOS ELEMENTOS CONCEITUAIS

Aplicado o questionário, como resultado, foram coletadas repostas de 105 indivíduos que disponibilizaram por vontade própria suas opiniões com foco voltado ao desenvolvimento deste trabalho de graduação. Neste tópico o objetivo é expor os dados obtidos, o gráfico representativo dos mesmos. Sendo que as informações produzidas por esta análise será posteriormente transformadas em informações com as quais será construído o diagnóstico nas considerações finais.

Aqui se inicia os resultados coletados já em forma de porcentagens referidas a questão norteadora deste formulário. Mais de 49% dos respondentes votaram “10” para o nível de importância da motivação em seu ambiente de trabalho.

**Figura 2.** A importância da temática.



Fonte: (AUTORAS, 2020).

Dos 105 colaboradores respondentes, 58% das respostas, apontaram que “sim” para o questionamento “você se sente uma pessoa motivada?”, em contrapartida, mais de 40% responderam que “as vezes sim” e “não” para o questionamento levantado a seguir, relacionado ao ambiente de trabalho:

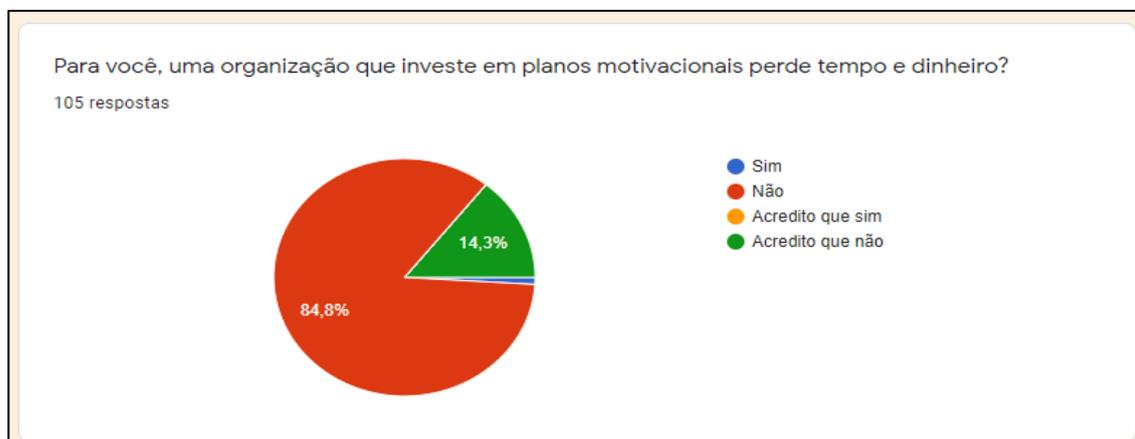
**Figura 3.** A percepção da opinião do indivíduo quanto sua motivação no trabalho.



Fonte: (AUTORAS, 2020).

Deste círculo em pesquisa, pelo menos 84,4% consideram positivos investimentos em planos motivacionais.

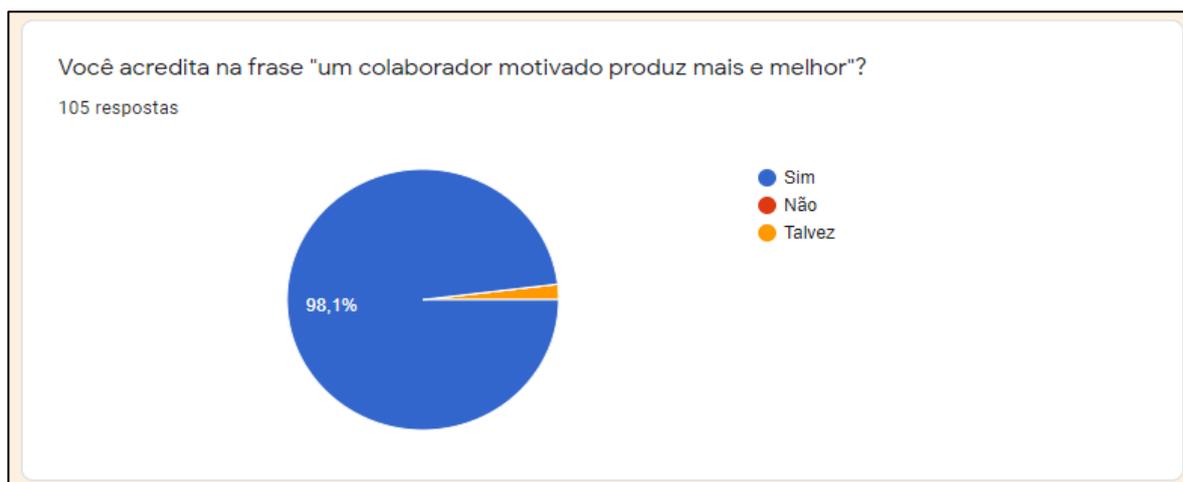
**Figura 4.** Sobre a percepção da relevância em investimentos motivacionais.



Fonte: (AUTORAS, 2020).

Como resultado da próxima questão 98,19% acreditam na frase “um colaborador motivado produz mais e melhor”, conforme já mencionado na introdução deste TG, onde Chiavenato (1992) avalia que compreender os fatores motivacionais são essenciais para o crescimento de uma organização e seus profissionais, agregando muito ao desempenho e valor do colaborador.

**Figura 5.** Sobre a percepção da veracidade da frase em questão.



Fonte: (AUTORAS, 2020).

Em relação à preocupação da liderança com o bem-estar do colaborador, mais de 30% respondem “as vezes sim” reforçando embasamentos como Tamayo e Paschoal (2003), onde chega-se ao conceito que a motivação humana é um processo psicológico relacionado com o

impulso e com a tendência de indivíduos realizarem com persistência alguns comportamentos, o que neste caso, essa preocupação, está atrelada a um possível impulso.

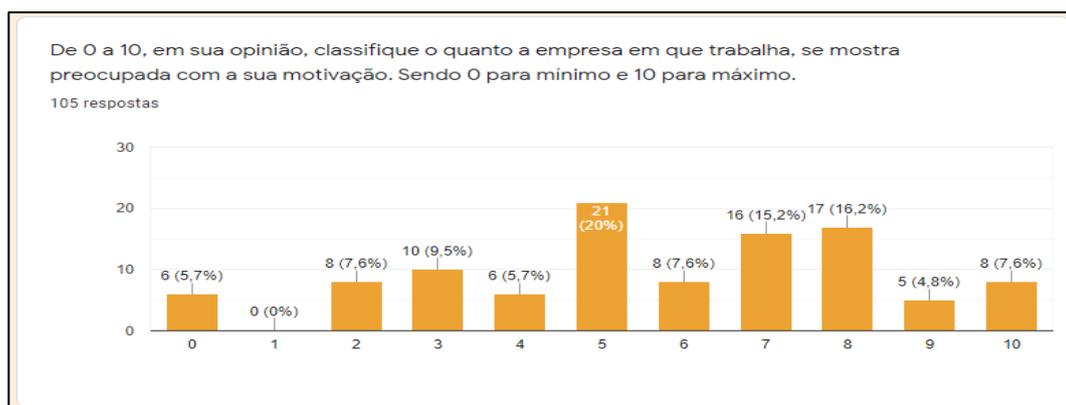
**Figura 6.** Sobre a percepção da preocupação da liderança quanto ao bem-estar.



Fonte: (AUTORAS, 2020)

Quando questionados sobre a percepção do empenho e preocupação da empresa em que trabalham para com a motivação dos colaboradores, 20% pontuaram como “5”, sendo 0 para mínimo e 10 para máximo.

**Figura 7.** A percepção do interesse organizacional para com a motivação do colaborador.

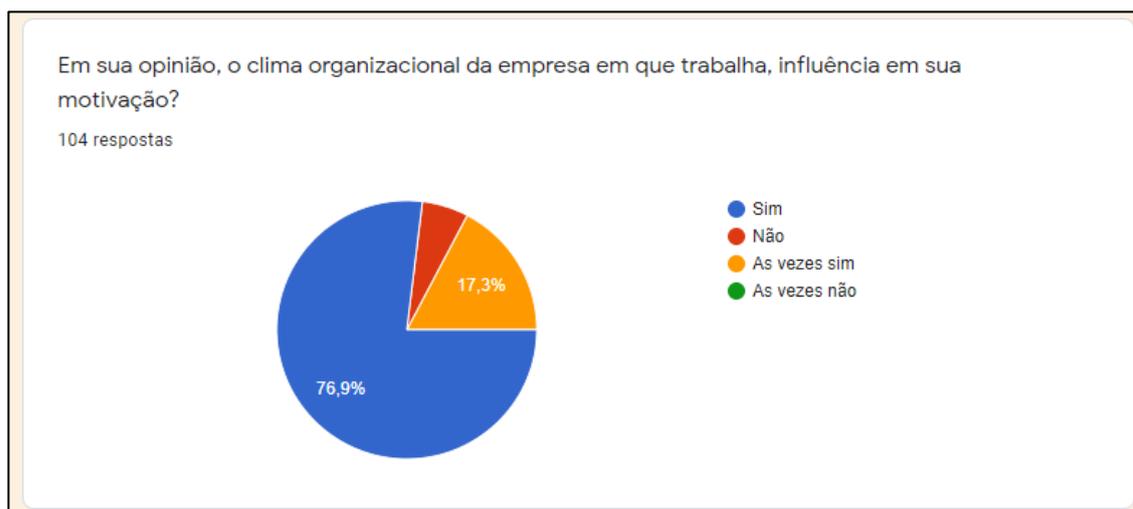


Fonte: (AUTORAS, 2020).

O clima é um dos fatores mais importantes para que a motivação seja estabelecida na organização e está relacionado em compreender o funcionário de acordo com o trabalho

exercido. O gráfico a seguir apresenta que mais de 76% dos respondentes apontam que “sim” para a questão de influência motivacional relacionada ao clima em que se trabalha.

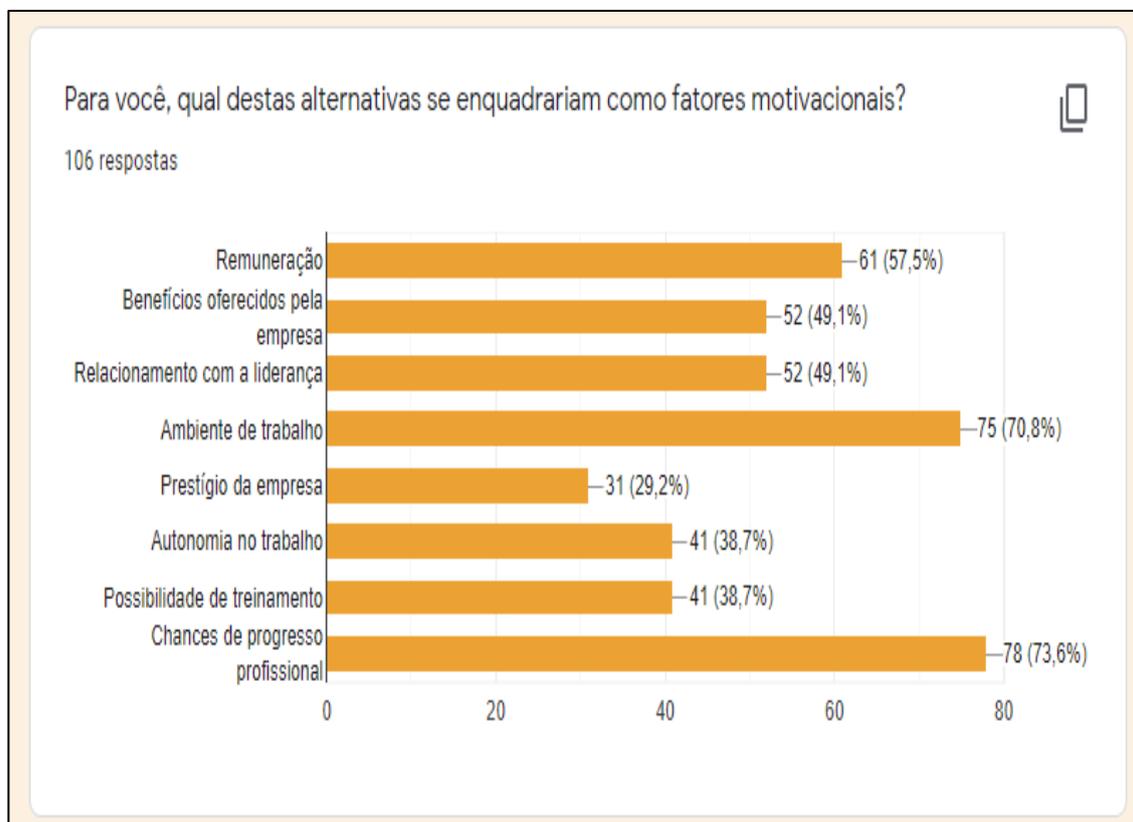
**Figura 8.** Sobre a percepção da relevância do clima organizacional.



Fonte: (AUTORAS, 2020).

Questionados sobre os aspectos que consideram se enquadrar como fatores motivacionais, foram apresentadas alternativas de múltipla escolha, onde cada respondente apontou um ou mais tópicos conforme sua opinião. 73,6% dos dados coletados, mostram que para este grupo de respondentes, um dos aspectos que podem ser considerados fatores de maior relevância em desmotivação organizacional, são as chances de progresso profissional, como crescimento e evolução de carreira.

Mais um vez, o ambiente de trabalho também mostrou sua importância, 70,8% das apurações, mostram que o ambiente de trabalho também se enquadra como um fator motivacional para os indivíduos.

**Figura 9.** Sobre a percepção da relevância dos fatores motivacionais.

Fonte: (AUTORAS, 2020).

Com base na questionamento anterior, foram apresentados tópicos onde poderiam ser assinaladas uma ou mais alternativas quanto ao que consideravam fatores desmotivacionais em seu ambiente de trabalho. 67,9% dos indivíduos apontaram que, um dos fatores que mais os desmotivam é a falta de reconhecimento profissional. E 58,5% apontaram que a impossibilidade de crescimento profissional, os desmotivam. O que também confirma a questão acima, onde 73,6%, assinalou que as chances de progresso profissional se enquadravam como um fator de relevância motivacional.

**Figura 10.** Sobre a percepção dos aspectos desmotivacionais.

. Fonte: (AUTORAS, 2020).

## CONCLUSÕES

Com base nas pesquisas realizadas e nos dados obtidos através da pesquisa empírica, foram coletados dados atuais sobre a percepção dos indivíduos para com a motivação e atuação em suas organizações.

Observou-se que a motivação pode ter variados sentidos para cada pessoa, atrelados às ambições de conquista, podendo estar à procura de uma realização profissional, pessoal ou até mesmo reconhecimento pelo serviço prestado.

Isto porque, quando se é pensado em pessoas, precisa-se entender sobre suas necessidades e por mais que, por ora, não seja do interesse organizacional, é necessário que a compreensão seja atuada de forma eficaz com foco na gestão de pessoas e desenvolvimento dos colaboradores.

A partir desses conceitos, vemos que é fundamental que a empresa valorize, eficientemente, seus colaboradores e suas necessidades, visando não só a cadeia produtiva, mas também seu lugar de destaque no mercado altamente competitivo.

De acordo com a pesquisa realizada, contou-se com as repostas de 105 profissionais que dispuseram suas opiniões que alimentam os embasamentos apresentados anteriormente, conforme já se vinha observando: a motivação é um tópico de conhecimento dos profissionais

da atualidade e está ligada em suas relações organizacionais diariamente, através de atitudes da liderança, planos motivacionais e formas diferenciadas de valorização, como por exemplo, o reconhecimento.

307

Ambos impactam nas reações pessoais e profissionais do colaborador, variando suas emoções e sentidos para com o trabalho e percepção quanto ao bem-estar que lhe é oferecido.

A maioria do público respondente expôs que a preocupação com a motivação empresarial, precisa ser comentada e melhor trabalhada dentro das empresas, apontando resultados satisfatórios que a partir das respostas coletadas, comprovam positivamente que quando o colaborador está motivado, o mesmo produz de forma mais eficiente para consigo e com a organização. 40% dos indivíduos apontam que seus responsáveis se sentem preocupados com sua satisfação e bem-estar, o que nos apresenta que os colaboradores possuem noção e opinião, associando relação à importância desta prática.

O reconhecimento profissional é um fator de suma importância para pelo menos mais 60% dos respondentes. Este fator aparece também de outras formas no questionário, como as chances de crescimento profissional, onde mais de 70% dos indivíduos apontaram relevância significativa no quadro como um fator motivacional.

Anteriormente, pouco se pensava em motivação, com o surgimento do Taylorismo, que trouxe uma teoria de administração diferente do que se acreditava, auxiliou-se com que os colaboradores tivessem mais atenção e estímulos vindos das empresas.

Com as evoluções e pontos positivos que isso apresentou, parte das organizações mostraram-se mais empenhadas com seus colaboradores como pessoas, não somente como números e lucro, assim começaram a se importar também com a qualidade de vida, compreendendo ainda que vagamente, que este é um aspecto fundamental do ser humano, isto porque o emocional afeta cada vez mais as reações pessoais e profissionais de cada um, notando que a partir dos estímulos, como a valorização e amparo organizacional, seu trabalho se torna satisfatório e não obrigatório.

Assim, a organização soma pontos positivos e importantes não só de maneira financeira, mas com a satisfação e prazer de seus colaboradores em realizar suas tarefas diárias.

## REFERÊNCIAS

ALVES, J. B. **A comunicação efetiva/afetiva como ferramenta para formação de uma equipe colaborativa no Núcleo de Gestão Integrada ICMBio Brasília-Contagem**, Trabalho apresentado ao Ciclo de Formação em Gestão para Resultados do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade, como requisito de conclusão, Brasília – DF, 2018

AIRES, V. F. G.; FERREIRA, V. **Motivação: importante ferramenta para a gestão de pessoas no setor público.** Disponível: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/126>. Acessado em: 18/10/2019

ANDREASI, D. **Consumismo x Pirâmide de Maslow** – Uma outra visão da teoria , 06/04/2011 , Disponível: <https://jovemadministrador.com.br/consumismo-x-piramide-de-maslow-uma-outra-visao-da-teoria/>. Acesso em: 06/06/2020. (pirâmide – imagem 2)

308

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

BROXADO, S. **A verdadeira motivação na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3ª.ed. São Paulo: Makron Books, 1992

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro, Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 7ª. ed, 2003.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações – 3ª.ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

\_\_\_\_\_. **Novos Desafios da Gestão de Pessoas**, 2008 Disponível em:[https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=5XUALBIDdQwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=related:czxTasJBPH8J:scholar.google.com/&ots=5wRQ8heTKC&sig=IRFK\\_fOYYaWGJTwy\\_WkxoXZY1Q#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=5XUALBIDdQwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=related:czxTasJBPH8J:scholar.google.com/&ots=5wRQ8heTKC&sig=IRFK_fOYYaWGJTwy_WkxoXZY1Q#v=onepage&q&f=false). Acesso em 15/06/2020.

CUNHA, P. M.; REGO, A.; CUNHA, R. C.; CARDOSO, C. C. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. Lisboa: RH, 2007.

EREZ, M. A. **Modelo baseado na cultura de motivação no trabalho**. San Francisco: The New Lexington Press, 1997

FERREIRA, G. B; DIAS, C. C. **A importância de qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização**, Disponível: <http://psicodebate.dpgpsifpm.com.br/index.php/periodico/article/view/145>. Acesso em: 15/10/2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, A. A. P.; QUELHAS, O. L. G. **A Motivação No Ambiente Organizacional**, Universidade Federal de Santa Catarina, [www.producaoonline.inf.br](http://www.producaoonline.inf.br), ISSN 1676 - 1901 / Vol. 3/ Num. 3/ Setembro de 2003

HERÉDIA, T. **56% dos trabalhadores formais estão insatisfeitos com o trabalho**, revela pesquisa, 11/12/2017. Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/blog/thais->

[heredia/post/56-dos-trabalhadores-formais-estao-insatisfeitos-com-o-trabalho-revela-pesquisa.html](https://heredia/post/56-dos-trabalhadores-formais-estao-insatisfeitos-com-o-trabalho-revela-pesquisa.html). Acesso em: 10/06/2020.

309

HERZBERG, F. **The motivation to work**, 2a. ed. Nova York: John Wiley e Sons, Inc., 1964.

KLEIN, Fabio Alvim e Mascarenhas & OFENHEJM, André. **Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122016000100017&script=sci\\_abstract&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-76122016000100017&script=sci_abstract&lng=pt). Acesso em: 30/11/2019

OLIVEIRA NETO, C. C.; SOUZA-SILVA, J. C. **Aprendizagem, mentoria e cultura organizacional de aprendizagem: estudo do caso da performance consultoria e auditoria**, Disponível: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1413-23112017000400060&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1413-23112017000400060&lng=pt&nrm=iso). Acessado em: 16/10/2019.

PEDRO, M. M. **Fatores que contribuem para a motivação dos trabalhadores da Administração Local: Estudo de caso numa Autarquia Local**. Disponível em: [https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8196/1/Redacao%20da%20Tese\\_convertido.docx%20REVISTO.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8196/1/Redacao%20da%20Tese_convertido.docx%20REVISTO.pdf). Acessado em: 03/06/2020.

PIRES, N. J. B. **A Motivação e Satisfação Organizacional como factores essenciais de conquista de melhores resultados empresariais: Estudo de caso no Hotel Marine Club Beach Resort**. Disponível em: <http://www.portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/3633/1/Pires.2014.%20A%20motiva%C3%A7%C3%A3o%20e%20satisfa%C3%A7%C3%A3o%20organizacional.pdf>. Acessado em: 14/11/2019.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**, 5ª.Ed. São Paulo, Atlas, 2000

RIBEIRO, L. A.; SANTANA, L. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: Fator Decisivo para o Sucesso Organizacional**. Disponível em: [https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06\\_QUALIDADE\\_VIDA\\_TRABALHO.pdf](https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06_QUALIDADE_VIDA_TRABALHO.pdf). Acessado em: 19/11/2019.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**, São Paulo, Pearson, 2005

SANTOS, A. M; MARTINS, M.M. A motivação no ambiente de trabalho: **Um estudo de caso no setor público**. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:http://sys.facos.edu.br/ojs/index.php/gestao/article/view/53> .14/10/2019.

SANTOS, J. C.; SILVA, E. R. R. **A importância da motivação para o crescimento organizacional**: um estudo de caso que foi realizado no grupo dm material de construção filial de Marabá/PA. *Cadernos da Escola de Negócios*, 1(13):200-25, 2015.

SALVADOR, S. R **Motivação Organizacional** Caderno de Administração v.1 Ano 2016

SIERRA , J. C.V.; MARCHIANO, M.; BANZATO, C. R.; RABECHINI JUNIOR, R. **Fatores de clima organizacional relevantes empresas brasileiras.** Disponível: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/5328>. Acesso 13/10/2019.

SILVA, V. L.; ULER, C. M.; SANTO, J. D.; REZENDE, F. A. **Análise Da Motivação De Pessoas: Um Estudo Baseado Em Princípios Da Hierarquia De Necessidades De Maslow.** Disponível em: <http://revistafocoadm.org/index.php/foco/article/view/365> Acesso em: 04/11/2019.

SILVA. T. D. **Colaboradores Motivados são 50 % mais produtivos, diz pesquisa.** Site Varejo Brasil, data da publicação indisponível. Disponível em: <http://www.revistavarejobrasil.com.br/colaboradores-motivados-sao-50-mais-produtivos-diz-pesquisa/> Acessado em 06/06/2020

SITE CDC MARKETING, **O que a Pirâmide de Maslow pode nos ensinar sobre Marketing?** 06/06/2019. Disponível em: <https://www.cdcmarketing.com.br/post/o-que-a-pir%C3%A2mide-de-maslow-pode-nos-ensinar-sobre-marketing>. Acesso em 31/05/2020

*Os autores declararam não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo.*