



## **A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

**Cilene Marcelo Santos<sup>1</sup>**  
**Diana Vieira**  
**Francielle Schwanz Henke**  
**Natália Pires Castro Cichello**  
**Tatiana Modia da Silva Baiao**  
**Maurício Ayres Cunha<sup>2</sup>**

### **RESUMO**

O artigo aborda aspectos relacionados às teorias da motivação, assim como as aplicações no ambiente organizacional. Neste contexto, o levantamento bibliográfico objetiva verificar a importância da motivação no desenvolvimento da organização, seus objetivos específicos na estratégia motivacional e os fatores determinantes da motivação no trabalho. Com relação aos procedimentos metodológicos, a pesquisa foi caracterizada como um estudo descritivo e quantitativo. O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário, composto por questões fechadas, que foi aplicado aos colaboradores internos de diversas empresas pelos pesquisadores deste trabalho. Quanto aos resultados encontrados na pesquisa, foi constatado que os colaboradores internos consideram a empresa um bom local para trabalhar, e que ela proporciona estratégias positivas, com intuito de proporcionar meios para que seus funcionários se sintam satisfeitos e, dessa forma, motivados em seu trabalho.

**PALAVRAS-CHAVE:** Teorias da Motivação; Estratégia Motivacional; Colaboradores Internos; Motivação; Organização.

1 – Discentes do curso de Administração da Universidade Metropolitana de Santos (Unimes Virtual).

2 - Docente do curso de Administração da Universidade Metropolitana de Santos (Unimes Virtual).



## 1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é mostrar a importância da motivação no ambiente de trabalho. A motivação hoje é vista como uma ferramenta essencial para as pessoas que trabalham em uma organização se sentirem capazes de executar tarefas e estejam seguras de que poderão contribuir de maneira significativa a fim de alcançar os objetivos estabelecidos pela organização. Dentro das organizações, nos dias atuais, um funcionário motivado, consegue trabalhar com maior satisfação pelo que faz, consegue buscar novos meios para contribuir no alcance dos objetivos da empresa e em contrapartida, a empresa lucra mais, tem bons resultados em todos os seus aspectos. A visão de que motivar é algo primordial dentro das organizações fará com que a equipe trabalhe com mais afinco, dedicação, interesse, pois ela sabe que tanto a empresa como os funcionários, e também os clientes, terão um retorno satisfatório e com isso todos serão beneficiados.

As empresas têm investido mais em recursos para motivar seus colaboradores. Podemos observar várias técnicas que hoje em dia são aplicadas nas empresas e que tem dado bons resultados, ou seja, elas observaram que com a aplicação destes recursos, as metas e objetivos são atingidos com mais rapidez e eficiência do que antes se notava. Uma organização que pretende manter-se no mercado, precisa dar a devida atenção para a motivação constante da equipe, pois uma equipe motivada contribuirá significativamente para os bons resultados que se espera dela como um todo.

É de suma importância que um líder, de qualquer nível hierárquico e de qualquer tipo de organização, visualize que motivar é algo a ser incentivado nas pessoas e para isso muitos recursos podem ser utilizados de maneira natural e satisfatória. As pessoas precisam perceber que tem potencial e capacidade para transformar algo que seria impossível em algo real dentro da empresa e para isso precisam ser estimuladas a produzir cada vez mais e melhor. Os bons resultados serão alcançados, o planejamento elaborado pela empresa será executado mais eficientemente e atingindo os objetivos estabelecidos.



Vamos avaliar neste trabalho como as pessoas conseguem manter a motivação, dentro de uma empresa, apesar dos desafios que hoje o mundo enfrenta tanto financeiramente, politicamente e como cada indivíduo reage no seu ambiente de trabalho sofrendo as pressões impostas por seus superiores, pelo governo e até mesmo pela família. Cada pessoa tem objetivos diferentes, opiniões divergentes e, no entanto, precisam manter um mesmo foco e objetivo quando se trabalha em equipe dentro de uma organização que apresenta desafios, metas e objetivos. A motivação é um meio de manter a equipe mais ativa e empenhada em fazer o melhor, pois sabe que através deste trabalho em conjunto todos serão recompensados e ambos estarão se fortalecendo, aprendendo e crescendo em todos os aspectos.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A MOTIVAÇÃO**

A motivação é definida como motivo para agir, incluindo um elemento de estimulação, ação, esforço, movimento e persistência, bem como a recompensa. É um elemento fundamental para o ser humano. Determina a força que impulsiona o indivíduo a engajar-se em determinada atividade para alcançar seus objetivos. Independente dos motivos para agir, a motivação é um estado de espírito determinado e provocado por si próprio, podendo estar relacionada a fatores internos ou externos.

Para Chiavenato (2005, p.242), a “motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas, origina um estado energizador que impulsiona o organismo à atividade, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada”.

“A motivação é o conjunto de mecanismos biológicos e psicológicos que possibilitam o desencadear da ação, da orientação (para uma meta ou, ao contrário, para se afastar dela) e, enfim, da intensidade e da persistência: quanto mais motivada a pessoa está, mais persistente e maior é a atividade” (LIEURY & FENOUILLET, 2000, p. 9).



Para VERNON (1973, p.11), a motivação é encarada como uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes. A motivação é uma experiência interna difícil de ser estudada diretamente.

Segundo Marques, os fatores internos, nomeados por motivação intrínseca, estão ligados à força interior, independente do ambiente e situações, é relacionado aos interesses individuais. Este tipo de motivação estimula o indivíduo a dedicar-se ao trabalho, pois gera força para conquistar suas metas, objetivos e projetos pessoais. Já os fatores externos, nomeados por motivação extrínseca, estão relacionados ao ambiente e situações. Diretamente ligados a treinamentos, premiações e bônus oferecidos pela empresa. Este tipo de motivação estimula o indivíduo a manter-se comprometido e produzindo. Mas a motivação extrínseca não pode ser um fator dependente para o indivíduo, ele deve sempre estimular a automotivação, que está ligada aos fatores da motivação intrínseca.

## **2.2 O INDIVÍDUO DENTRO DA ORGANIZAÇÃO**

De acordo com Robbins (2005), cada indivíduo precisa ter uma visão bem clara de onde quer chegar e quais suas metas pessoais para que possa trabalhar com determinação e fazer o possível, o que estiver ao seu alcance para alcançar os objetivos e metas, tanto pessoais como os da empresa ou organização a que pertence.

Para Robbins (2005), o que move o indivíduo a se esforçar para alcançar os seus objetivos é o momento que ele percebe quais são seus sonhos, desejos, anseios, pois a partir deste momento, ele estará disposto a trabalhar e agregar esforços para realizá-los e, portanto, se sentirá motivado para tal.

Frisa-se que a motivação vem de dentro das pessoas, algo que as impulsiona a atingir seus objetivos para satisfazer seus próprios interesses e ambições (ANDRADE e AMBONI, 2009, p. 122).

Para Bergamini (1998), as pessoas podem se sentir motivadas desde que realizem tarefas e empenhem seus esforços realizando algo que irá satisfazê-las tanto pessoalmente como dentro do ambiente em que vive. Ela sentirá um interesse maior de realizar determinada tarefa desde que as condições do ambiente favoreçam-na a persistir na direção que a levará a



alcançar o objetivo e desde que tais tarefas e objetivos sejam importantes e de relevância para ela.

Ressalta, ainda, Bergamini (2008), que enquanto as pessoas não conseguirem perceber quais são seus verdadeiros objetivos, fatores que a motivem pessoalmente, seus sonhos e desejos, elas dificilmente conseguirão chegar onde querem, ou onde se espera dela. Para ela, o indivíduo precisa estar motivado interiormente, na sua vida pessoal para poder se motivar no ambiente de trabalho.

### **2.3 A MOTIVAÇÃO COMO UM RECURSO**

Podemos lembrar onde (MARRAS, 2011, p. 25) alegou que “a motivação humana é um tema que vem polarizando as atenções dos cientistas e estudiosos desde o início do século XX, quando oficialmente se tem notícia das primeiras pesquisas e estudos científicos nessa área”. Os meios que as indústrias, principalmente, utilizavam para motivar seus funcionários eram mais severos e menos tolerantes do que hoje. Redução no salário, excesso de trabalho, entre outros meios serviam para mostrar ao indivíduo que ele representava apenas um detalhe dentro daquele mecanismo e que sua participação poderia ser substituída sem a paralisação da máquina.

Podemos perceber que nas empresas existe uma preocupação atual de verificar os meios a serem aplicados para estimular o colaborador a se manter determinado, satisfeito e ativo em cumprir as normas e regras da empresa. Existem vários métodos que podem ser aplicados, dinâmicas em grupo, estímulos que irão ajudá-lo a fazer a diferença dentro da organização e se estabelecer, fazendo-se notar e atraindo o respeito e a admiração de seus líderes e colegas de trabalho. Como salienta (MARRAS, 2011, p. 28) “Herzberg aponta para a ideia de que no campo motivacional existem dois tipos de fatores: os que causam, predominantemente, satisfação; e os que causam, predominantemente, insatisfação”.

Para Marras (2011), citando Herzberg informa que o indivíduo dentro da empresa precisa identificar os fatores que o fazem sentir satisfação em realizar o trabalho que se espera dele, pois isso é importante, para se sentir motivado, e importante também, identificar os fatores que causam o efeito contrário, para que o indivíduo saiba identificar o que lhe causa um bem estar motivacional para executar a tarefa e o que lhe causa desconforto.



Para os dias atuais, há uma preocupação maior com o próprio indivíduo, em estimulá-lo, pois a visão que se tem dele dentro da organização é diferente dos tempos antigos, onde cada um simbolizava um número e hoje, cada colaborador representa uma parte da empresa, resultando lucro, prosperidade e objetivos alcançados.

Para Chiavenato (2010) ao se aplicar os métodos de motivação dentro da empresa, precisa-se perceber que o indivíduo não somente é motivado por reconhecimentos como premiações, recompensas, benefícios, etc... Mas que outros tipos de incentivo como um elogio, reconhecimento pessoal, fazem uma grande diferença e tem um peso diferente para a autoestima do indivíduo.

## **2.4 A ESTRATÉGIA DA MOTIVAÇÃO**

Para Maximiano (2007), é válido que as empresas utilizem de alguns artifícios, como recompensas, certos benefícios para motivar seus colaboradores. Ele acredita que por meios destes recursos, o colaborador se sentirá mais capaz e motivado para realizar suas tarefas dentro da empresa e também satisfazer seus próprios desejos e objetivos pessoais.

A motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna e várias teorias tentam explicar o sentido dessa força misteriosa que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar seus objetivos. O que anteriormente era apenas um instrumento da área de Recursos Humanos, agora passa a fazer parte da estratégia das empresas (SILVA *et al.*, 2011, p.196).

Salientando a participação dos funcionários, Stephen P. Robbins (2005, p.264) explica que o funcionário precisa estar envolvido com os objetivos da empresa participando de todo o processo que envolve o alcance dos objetivos, utilizando todo o seu intelecto, sua participação será crescente e evoluirá juntamente com a empresa, objetivando tanto o sucesso pessoal como também o da empresa.

Segundo Robbins (2005, p. 175) as organizações verificam a capacidade que cada indivíduo possui com a finalidade de verificar quais as suas habilidades e de que maneira seus talentos poderão contribuir para o andamento das tarefas dentro da organização. Suas habilidades são avaliadas e de acordo com elas, são definidos os cargos, a remuneração e os benefícios a serem concedidos para cada um.



Nas organizações, a motivação é a força que impele o profissional a realizar suas tarefas nos mais altos níveis de qualidade. O importante é perceber que motivação é um sentimento próprio de cada pessoa. A motivação é uma porta que só abre por dentro. Portanto, os gestores deveriam criar condições para que essa motivação aumente e tome conta das ações dos nossos liderados, fazendo-os crescer cada vez mais. É preciso gerar significado em cada ação, em cada atividade. Devemos mostrar à equipe que o trabalho de cada um é parte fundamental do sucesso coletivo. Celebrar as conquistas e recompensar o trabalho bem feito. Segundo Montana e Charnov (2003), a abordagem comportamental enfatiza que a administração eficaz virá da compreensão das necessidades do colaborador dentro e fora da organização. Os gerentes podem usar a teoria da motivação para ajudar a satisfazer as necessidades dos subordinados e simultaneamente encorajar um grande desempenho no trabalho, gerando aumento dos resultados e maximização dos lucros da empresa.

Segundo Marins (2007, p.17), quando o profissional vê significado para o seu esforço, sente-se fazendo parte de um sistema no qual ele é peça fundamental, é recompensado, é desafiado, é constantemente submetido a treinamentos, é agraciado com maior autonomia, recebe constantemente feedback positivo e corretivo, nos parece natural que a motivação surja. Existem vários cursos que ensinam técnicas para provocar a motivação nas pessoas, mas nem sempre tais técnicas chegam ao êxito. Técnicas ajudam, mas não são suficientes, pois a subjetividade humana não funciona como a engrenagem de uma máquina.

Para Marins (2007), algumas dicas podem ser utilizadas para que um gestor consiga provocar a motivação nas pessoas: estimular a sentirem orgulho do que fazem; explicitar as recompensas individuais e coletivas oferecidas pela empresa; reconhecer o trabalho realizado; elogiar, incentivar e confiar nas pessoas; aceitar as possibilidades e os limites; permitir os erros e incentivá-las a aprenderem com eles; ser solidário; respeitar o tempo, o ritmo das pessoas; educar, sobretudo, pelo exemplo; nunca constranger uma pessoa na frente de outra; dar o direito de expressarem seus sentimentos.

De acordo com Marins (2007), o erro mais comum que as empresas cometem ao investirem em ações motivacionais é o de contratar um palestrante famoso ou fazer um grande evento de fim de semana, e ter líderes que na segunda-feira detonam seus subordinados. Primeiramente, bastava às organizações trabalharem bem a mente e o comportamento de seus líderes, gerarem valor nas suas ações e criarem ambientes harmoniosos.



Segundo Fernandes e Tófani (2008), com a concorrência cada vez mais acirrada, a prática motivacional ganha cada vez mais importância dentro das empresas. Disputas entre equipes, premiações e ascensões profissionais são práticas cada vez mais utilizadas para incentivar a produtividade dos funcionários nas organizações. As empresas inteligentes adotam várias formas para manter e motivar seus funcionários como: mandar cartas para a residência dos funcionários, dar parabéns pelos resultados, deixar a pessoa tirar um turno de folga, comemorar os aniversários, promover almoço, jantar em homenagem a um funcionário com discurso destacando o merecimento, usar placa ou outra lembrança que simbolize aquela conquista, jogos (com medalhas, troféus ou se possível dinheiro), viagens para locais perto da sua cidade (parques, montanhas, cachoeiras), pagamento da inscrição dos funcionários em seminários, eventos e palestras para seus estudos, dar algum brinde (vinho, champagne, entre várias outras coisas), convênio com supermercado ou colégio para que seus funcionários tenham descontos. Para Ferrell *et al* (2000, p.10) empregados motivados, satisfeitos e identificados com a empresa tem maior compromisso com seu trabalho, dedicam-se na busca de resultados e, conseqüentemente, se empenham com afinco na conquista e na satisfação.

Como somos diferentes uns dos outros, nossas motivações também são. Alguns podem sentir-se predominantemente motivados por fatores econômico-financeiros e todas as suas possibilidades em termos de aquisição de bens e serviços. Se o trabalho lhe proporciona benefícios nessa ordem, é possível que nele encontre significado. Enquanto outros podem sentir-se predominantemente motivados pelo desejo de ser saudável, de ser amado, de sentir-se competente, reconhecido, de participar de decisões, de realizar tarefas desafiadoras e instigadoras ou outra coisa qualquer (DAVEL, Eduardo, 2001).

Na Teoria criada por Frederick Herzberg (1999), chamada Teoria de dois fatores, como o nome indica, são dois os fatores capazes de motivar: fatores extrínsecos ou higiênicos e fatores intrínsecos ou motivacionais. A Teoria dos dois fatores, como observa Vergara (2000), procura identificar quais as conseqüências de determinados tipos de acontecimentos na vida profissional dos funcionários, visando determinar os fatores que os levam a sentirem-se excepcionalmente felizes e aqueles que os fizeram sentirem-se infelizes na situação de trabalho.

Fatores Higiênicos: fatores extrínsecos, pois se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como



essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, os regulamentos internos, etc. São fatores de contexto e se situam no ambiente externo que cerca o indivíduo.

Fatores Motivacionais: ou fatores intrínsecos, estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Assim sendo, os fatores motivacionais estão no controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de autoavaliação e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no trabalho.

Contudo, de acordo com as pesquisas de Frederick Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a insatisfação e, quando a elevam, não conseguem mantê-la elevada por muito tempo. Porém, quando os fatores higiênicos são péssimos ou precários, eles provocam a insatisfação dos empregados (VERGARA, 2000).



Figura 01 – Os fatores de higiene e os fatores de motivação.

Fonte: SILVA (2001, p. 233).

Os estudos de Herzberg levaram à conclusão de que os fatores que influíam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levavam a



insatisfação profissional. Assim, os fatores que causavam satisfação estão relacionados à própria tarefa, relações com o que faz, reconhecimento pela realização da tarefa, natureza da tarefa, responsabilidade, promoção profissional e capacidade de melhor executá-la. Por outro lado, constatou-se que os fatores causadores de insatisfação são fatores ambientais, isto é, externos à tarefa, tais como: tipo de supervisão recebida no serviço, natureza das relações interpessoais, condição do ambiente onde o trabalho é executado e finalmente o próprio salário.

## **2.5 O ADMINISTRADOR E A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Administrar abrange todos os aspectos dentro de uma organização. Ao elaborar um plano motivacional, para ser aplicado com a equipe de trabalho, o administrador precisará se preocupar com as necessidades de seus colaboradores. Demonstrar empatia, solidariedade, interesse, são aspectos indispensáveis para que se tenha um bom plano para motivar. A partir do momento em que o administrador se colocar no lugar de seu subordinado e perceber suas necessidades, ficará mais fácil não somente lidar com ele, mas também aumentará a confiança e esta será recíproca. Esta confiança sendo conquistada e de ambas as partes, fará com que o trabalho fique mais leve e direcionado para o objetivo a ser alcançado. Os elementos que contribuem para motivar a equipe poderão ser diários, mensais ou até mesmo anuais. Esta recompensa poderá ser tanto material, como financeira ou abstrata. Conforme Maximiano (2010, p.250), “a palavra motivação indica as causas ou motivos que produzem determinado comportamento, seja ele qual for”.

O desafio do administrador é identificar em cada indivíduo de sua equipe o que mais lhe é importante, quais os sentimentos motivacionais que cada um traz consigo e como estes sentimentos poderão contribuir de maneira positiva para a empresa. Ele deve sempre lembrar que as pessoas são diferentes e possuem desejos específicos. Ele precisa conhecer individualmente cada colaborador, identificar suas qualidades, facilidades, talentos para poder aproveitá-los mais produtivamente, como Robbins (2005) salientou. O fato de se aplicar a mesma tarefa para duas ou três pessoas, por exemplo, mesmo incentivando-as constantemente, não significa que o trabalho será bem executado ou executado da maneira desejada.



De acordo com Janete Knapik (2006, p.96, 97), motivar é “mover para a ação”. Como ela afirma, o indivíduo se sentirá motivado a partir do momento que algo o impulsionará a executar e realizar tarefas. O indivíduo realiza coisas, concretiza suas tarefas a partir do momento que é movido por algo que o impulse à ação. Para o indivíduo realizar as tarefas que lhe forem atribuídas, ele precisará se identificar com elas através daquilo que o move. Torna-se um fardo para o colaborador realizar uma tarefa na qual ele não se identifica ou não tem interesse para executar, seja interesse pessoal ou profissional.

O administrador é a pessoa mais indicada para observar e elaborar um plano de trabalho que seja harmonioso para a sua equipe.

## **2.6 O que pode envolver a desmotivação**

Segundo Moura (2007), no começo, trabalhar em um novo emprego, é motivador. A ideia de aprender coisas novas e conhecer pessoas e ambientes diferentes é excitante e agradável. No entanto, ao fim de alguns meses, anos ou décadas, a rotina instala o desânimo e já nem se consegue levantar da cama só de pensar no que vai fazer. A desmotivação no emprego pode acontecer e surge com frequência. Muitas vezes o problema nem é o trabalho que desempenha, mas o que o rodeia. Divergência de opiniões sucessivas, intrigas e conflitos com colegas ou patrões, injustiças face ao seu trabalho, excesso de controle, mudanças permanentes. Os fatores são variados, porém a atitude correta não é alimentar, mas sim atacar o problema de frente. Não há nada mais evidente que a desmotivação. E ela é tão natural quanto à vontade de vencer. Lógico que não é isso que nos faz superar, mas é isso que está enraizado em nós quase cem por cento do tempo. Acordamos e automaticamente passamos a lutar contra esta força. Lavamos o rosto, respiramos fundo, planejamos o dia para deixar de lado a desmotivação presente. Assim a automotivação e a desmotivação fazem parte de um capítulo mais amplo, denominado motivação.

Segundo Drucker (2002) toda empresa deve criar uma verdadeira equipe e reunir esforços individuais num esforço comum. Cada membro da empresa contribui com uma parcela diferente, mas todos devem contribuir para a meta comum. Seus esforços devem ser exercidos numa só direção e suas contribuições devem combinar-se para produzir um resultado ótimo - sem lacunas, sem atritos, sem a desnecessária duplicação de esforços.



Segundo Chiavenato (2004), a partir do estudo Taylorista por volta de 1911, a punição foi substituída pela crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação. Acreditava-se que a maioria dos trabalhadores escolheria os seus empregos não tanto pelo tipo de trabalho ou pelo conteúdo dos cargos, mas principalmente o faria tomando por base as perspectivas de remuneração.

Segundo o pensamento dominante, os trabalhadores seguiriam à risca tudo aquilo que estivesse previsto e claramente especificado. Dentro desse ambiente de incentivo à produtividade máxima, esses trabalhadores logo perceberam que estavam arriscando a sua própria segurança no trabalho. É bem verdade que poderiam receber salários bem maiores, mas isso requeria número menor deles para atingir a mesma produtividade. Como resposta a tal fato, optaram por adotar atitudes que levassem à restrição da produtividade, salvaguardando, assim, a sua permanência no emprego por mais tempo.

Uma segunda proposta surge com Elton Mayo citado por Chiavenato (2004, pag.116), que percebeu a importância de considerar a pessoa na sua totalidade. Pressupunha-se que a melhor maneira de motivar os empregados deveria caracterizar-se por forte ênfase do comportamento social dos mesmos. Os administradores e supervisores passaram, então, a procurar fazer com que os empregados sentissem a sua utilidade e importância pessoal no trabalho.

A estratégia administrativa deveria promover o reconhecimento do valor de cada pessoa, além de buscar a satisfação das suas necessidades sociais. Esse tipo de suposição que relaciona a motivação a um único fator seja ele dinheiro, seja relacionamento interpessoal, logo dá provas da sua debilidade como explicação capaz de oferecer maior segurança em termos de escolha da melhor filosofia administrativa. O ser humano não só em si mesmo, como também enquanto confrontado com seu trabalho, mostra claramente ser mais complexo do que era de se esperar.

Lévy-Leboyer (1994) propõe que de alguma forma, as pessoas precisam do trabalho, uma vez que ele atende as necessidades econômicas no sentido de adquirir o necessário para a sobrevivência; as necessidades sociais de se pertencer a um grupo e as necessidades que buscam autorrealização. Os empregados estão em busca de cargos que tenham algum significado e permitam a sua própria autorrealização. Em situação de trabalho, as pessoas



querem ser respeitadas enquanto indivíduos, bem como valorizam o reconhecimento por suas realizações, lealdade e dedicação.

De acordo com Diniz (2009), a gestão participativa é um processo que visa o seu desenvolvimento, sem deixar de lado a participação do indivíduo. Dessa forma, passa a existir verdadeiro compromisso e cumplicidade. O empresário e seus colaboradores dividem responsabilidades, participam do estabelecimento de objetivos e metas, debatem decisões e traçam os rumos do negócio. Quando o funcionário percebe que ele é parte integrante e importante do processo, trabalha com mais empenho, satisfação e motivação. Ao contrário, se ficar excluído do processo torna-se um "alienado" e passa a agir de maneira puramente mecânica, sem nenhum envolvimento ou comprometimento. No processo participativo é possível aprender, modificar, aperfeiçoar, evoluir, pensar e agir - coletivamente ou não. Assim, surge a inovação, a engenhosidade, a pró-atividade, fazendo com que os objetivos comuns, que interessam a todos, se sobreponham aos interesses individuais. Os relacionamentos se fortalecem e o espírito de cooperação torna-se imperioso. Tudo isso é decorrente da gestão participativa e do engajamento onde todos estão dispostos a contribuir, a "vestir a camisa" da organização e com grandes expectativas de crescer com a empresa, assim como no início de sua entrada na empresa.

### **3. METODOLOGIA**

O estudo do nosso artigo foi elaborado através de pesquisa quantitativa. Através deste tipo de pesquisa analisamos com mais precisão as opiniões referentes ao tema do artigo.

O método que utilizamos foi o descritivo, através deste método, conseguimos realizar por meio de descrição uma comparação do que se obteve com os resultados da pesquisa e realizamos uma análise das informações colhidas através das entrevistas realizadas por meio de questionário.

#### **3.1 MEIOS DE COLETA DE DADOS**

Por meio de um questionário com dez questões, coletou-se as informações necessárias para a análise de nossa pesquisa, que visou verificar o nível de satisfação dos entrevistados



em seu ambiente de trabalho. O objetivo do questionário aplicado foi o de verificar como os trabalhadores de diversas áreas se sentem dentro da organização a que pertencem, com relação ao seu cargo, com relação à empresa em geral e também com os benefícios oferecidos, etc. Também se verificou o que desejariam que a empresa disponibilizasse, para que pudessem se sentir mais motivados ou desejosos de permanecer na empresa.

### **3.2 MEIOS DE ANÁLISE DE DADOS**

Por meio dos resultados obtidos através do questionário, foi possível ter uma visão mais realista dos anseios dos trabalhadores em seu ambiente de trabalho. Observando os resultados obtidos, constatou-se que há uma diversidade de opiniões entre os entrevistados e que os fatores que os motiva variam dependendo do ramo da empresa, do ambiente e do planejamento motivacional oferecido pela organização para seus funcionários.

Como já mencionado, para a entrevista, foi utilizado questionário e o objetivo foi também observar o quanto as empresas, hoje em dia, valorizam os funcionários, se elas aplicam os fatores motivacionais e qual o nível de interesse, por parte das organizações, em motivar seus funcionários e se tais fatores são vistos como ferramentas que irão contribuir para o bem estar social, emocional e profissional dos colaboradores e conseqüentemente, o quanto isso afeta o alcance dos objetivos da empresa.

## **4. ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA**

A coleta dos dados foi feita através de entrevista, por um questionário contendo dez perguntas fechadas, realizadas com trabalhadores de diferentes empresas, ramos e profissões. Todas as questões abordadas no questionário visam a motivação no ambiente de trabalho. Buscamos realizar perguntas que apresentassem dados importantes e específicos à proposta deste artigo.

Vamos detalhar os dados obtidos e coletados durante a entrevista, por meio de gráficos e analisando cada um deles.



**GRÁFICO 1: A ATUAL É UMA NECESSIDADE?**



**SUA CARREIRA ESCOLHA OU UMA**

Como apresentado no gráfico acima, 30% dos trabalhadores entrevistados trabalham atualmente por necessidade, ou seja, não exercem funções e tarefas por escolha ou opção. Com a crise no país e com o alto índice de desemprego, muitos trabalhadores estão aceitando exercer outras funções, muitas vezes abaixo de sua capacidade ou formação, para que se mantenham ativos no mercado de trabalho. Esse resultado mostra que consideravelmente esses trabalhadores não estão motivados em seu trabalho, conforme mostra o gráfico 2 abaixo.

**GRÁFICO 2: VOCÊ COM O SEU**



**ESTÁ SATISFEITO CARGO ATUAL?**



No gráfico 2, observamos que 32,5% dos entrevistados não estão satisfeitos com o seu cargo atual. Destes 32,5%, 30% estão representados pelos trabalhadores que trabalham atualmente por necessidade, o qual foi demonstrado no gráfico 1. Essa insatisfação de cargo, funções e tarefas, gera a desmotivação no trabalho como um todo.

### GRÁFICO 3: VOCÊ SE SENTE MOTIVADO EM SEU TRABALHO ATUALMENTE?



O gráfico 3 mostra que realmente a motivação desses trabalhadores está prejudicada. Pois conforme apresentado acima, 35% dos trabalhadores entrevistados não se sentem motivados no trabalho. E novamente, destes 35%, estão os 30% dos trabalhadores que trabalham por necessidade. Enquanto que os outros 5% encontram-se desmotivados por outros fatores relacionados à empresa, que podem ser verificados nos outros gráficos.

### GRÁFICO 4: QUAL SEU GRAU DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO?

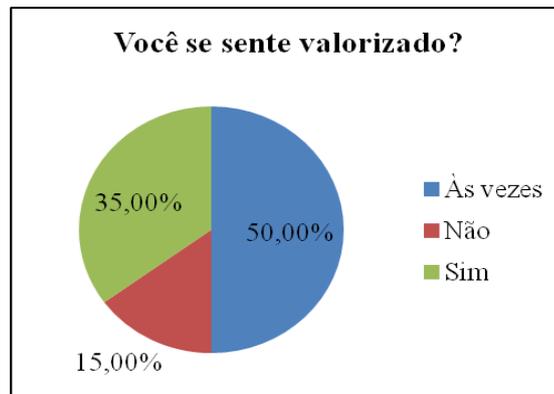


### ATUALMENTE, DE MOTIVAÇÃO NO



Ainda em relação à motivação de nossos trabalhadores entrevistados, no gráfico 4, os mesmos avaliaram seu grau de motivação no trabalho atualmente. O resultado mostra que apenas 12,5% deles consideram que sua motivação no trabalho é ótima e que 32,5% consideram-na regular, enquanto que 55% avaliaram-na como boa. Ou seja, mais da metade dos entrevistados apresentam um grau satisfatório de motivação, considerado ótimo e bom, o que mostra um resultado positivo, representado por 67,5% dos entrevistados.

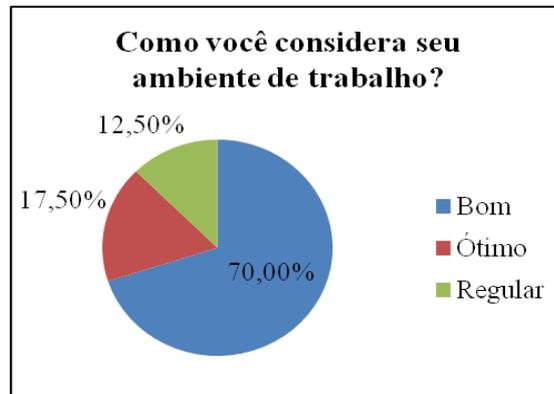
### **GRÁFICO 5: VOCÊ SE SENTE VALORIZADO E RECONHECIDO EM SEU TRABALHO?**



No gráfico 5, falamos de valorização e reconhecimento no trabalho, ou seja, se a empresa valoriza/reconhece o funcionário, se a valorização/reconhecimento é demonstrada e se o funcionário sente que é valorizado/reconhecido ou não. Podemos considerar como valorização ou reconhecimento, um elogio, um aumento, um bônus, uma premiação, uma promoção, ou outro tipo de agrado ao funcionário. De acordo com o resultado apresentado acima, exatamente metade de nossos entrevistados responderam que às vezes se sentem valorizados, isso mostra que de vez em quando ou em determinadas situações, a empresa demonstra valorização ao funcionário. Outros 35% disseram que sim, sentem-se valorizados pela empresa e 15% disseram que não se sentem valorizados.

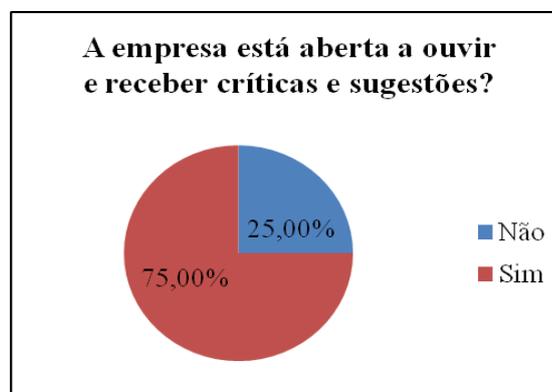


**GRÁFICO 6: COMO VOCÊ CONSIDERA O SEU AMBIENTE DE TRABALHO?**



No gráfico acima, obtivemos um resultado positivo quanto ao ambiente de trabalho, onde foi avaliado o clima que este ambiente apresenta. Apenas 12,5% dos entrevistados consideram seu ambiente regular, enquanto que 70% o consideram bom e 17,5% consideram seu ambiente de trabalho ótimo. Este quesito contribui consideravelmente para a motivação, pois se levarmos em conta que passamos mais horas do dia no trabalho, dividindo essas horas com nossos colegas de trabalho, no mínimo temos que ter um ambiente bom e agradável para trabalhar.

**GRÁFICO 7: A EMPRESA ESTÁ ABERTA A OUVIR E RECEBER CRÍTICAS, SUGESTÕES E RECONHECER A OPINIÃO DOS FUNCIONÁRIOS?**

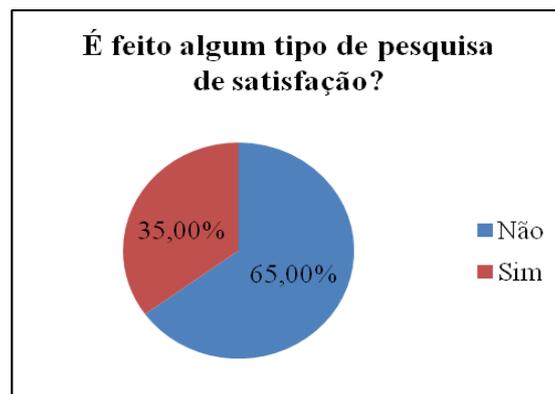


Este gráfico aborda uma questão importante dentro da organização, onde a empresa deve estar aberta a ouvir e a dar espaço para o funcionário mostrar seu ponto de vista sobre



determinada situação ou assunto, expor suas ideias e dar sugestões. Muitos funcionários apresentam ótimas ideias e sugestões, que muitas vezes o diretor não consegue enxergar por estar acostumado com certas regras e procedimentos da empresa. Essa abertura que a empresa deve dar ao funcionário é muito positiva, pois faz com que o funcionário se sinta importante e motivado, mesmo que não apresente algo que vai ser usado, mas só de poder demonstrar o que pensa e de ser ouvido, o funcionário já se sente valorizado e reconhecido. Nosso resultado apresenta que 75% das empresas em que nossos entrevistados trabalham abrem esse espaço à eles, mas 25% das empresas não.

#### **GRÁFICO 8: É FEITO ALGUM TIPO DE PESQUISA DE SATISFAÇÃO COM OS FUNCIONÁRIOS?**



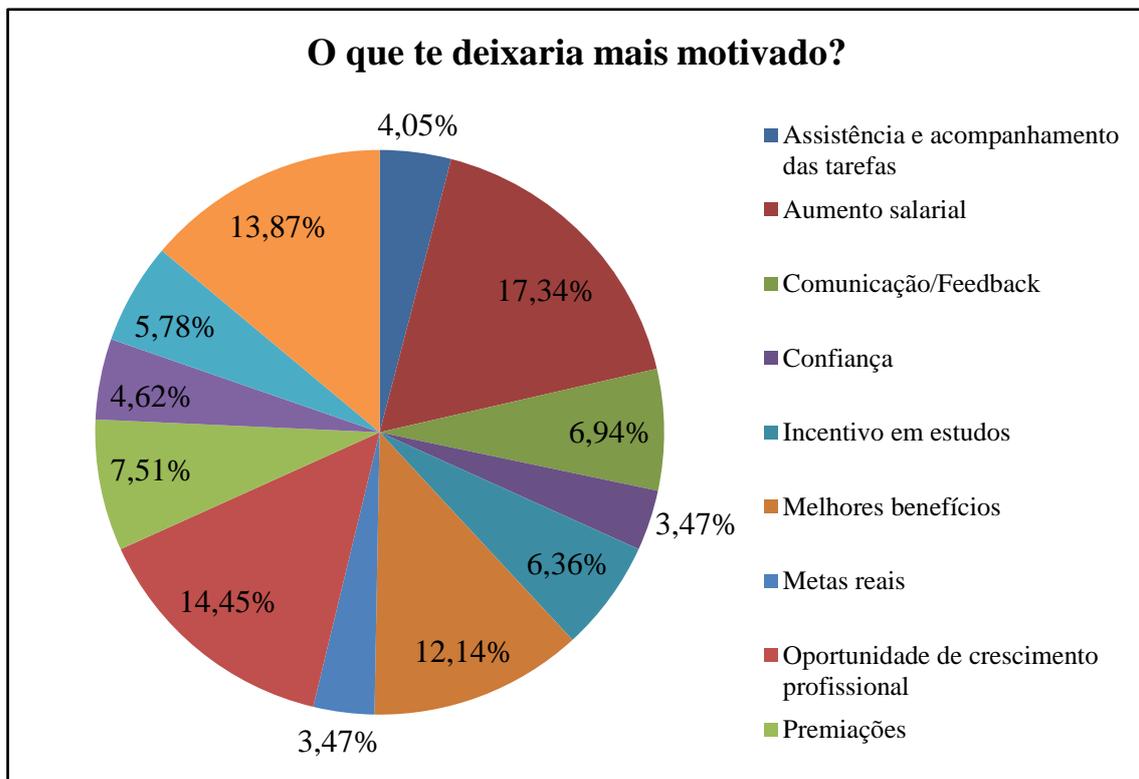
Esse resultado também influencia na motivação do funcionário e está ligado ao gráfico anterior (gráfico 7), pois é uma forma do funcionário demonstrar sua satisfação na empresa e da empresa pontuar alguns pontos que não estão bons e fazer as melhorias necessárias para deixar o funcionário cada vez mais satisfeito. Isso também ajuda na fidelização deste funcionário. Porém o gráfico apresenta que apenas 35% das empresas trabalham com este tipo de pesquisa, enquanto 65% não utilizam este método de avaliação da satisfação do funcionário.

#### **GRÁFICO 9: A EMPRESA TRABALHA COM PLANO DE CARREIRA?**



O gráfico 9 mostra que exatamente metade das empresas trabalham com plano de carreira, crescimento profissional e a outra metade não. Esse é um dos motivos que desmotiva o funcionário, pois todo funcionário almeja crescer na empresa.

#### GRÁFICO 10: O QUE TE DEIXARIA MAIS MOTIVADO NO TRABALHO?





O gráfico 10 apresenta os fatores de motivação mais selecionados por nossos entrevistados. Nesta pergunta, pedimos que o entrevistado selecionasse até cinco fatores, dentre as opções apresentadas, que o deixariam mais motivado no trabalho ou que aumentasse o seu grau de motivação. Os fatores mais selecionados foram aumento salarial, oportunidade de crescimento profissional, valorização e crescimento e melhores benefícios. Podemos considerar também os fatores premiações, comunicação/feedback e incentivo em estudos. Esse resultado mostra que nossos entrevistados estão insatisfeitos com seu salário atual e gostariam que a empresa oferecesse oportunidade de crescimento profissional, além de melhores benefícios, premiações e incentivos em estudos. Um fator simples, porém, importante na organização é a comunicação e o feedback, e consideravelmente nossa pesquisa mostra que esse fator ainda é falho em muitas empresas.

## CONSIDERAÇÕES

Podemos concluir que a pesquisa foi positiva e que alcançou o objetivo do trabalho, que foi demonstrar a importância da motivação no ambiente de trabalho. Muitas empresas não enxergam ou não se preocupam em manter o seu funcionário motivado, ou ainda acham que a motivação deve partir somente do trabalhador. Sendo que a empresa tem parte fundamental neste processo, devendo manter o funcionário motivado para que ele trabalhe com satisfação, pois isso trará bons resultados para a empresa e comprometimento por parte do funcionário.

Constatou-se a importância da empresa em conhecer melhor seus funcionários individualmente, pois o que motiva uma pessoa, não motiva outra. Para isso, uma pesquisa de satisfação, uma reunião individual, faz com que seja traçado o perfil do funcionário e suas necessidades, conhecendo melhor os fatores que o deixam motivado dentro daquela organização. Com isso a empresa consegue agir de forma específica na motivação de todos os trabalhadores.

Atualmente, com a crise econômica em que se encontra o país, as empresas podem investir em opções simples e diferentes, que tenham grande impacto positivo e motivacional em sua equipe, além de manter bom e agradável o ambiente de trabalho. Neste momento, deve-se estudar de forma geral o principal fator de motivação da equipe e investir em um



diferencial para que eles se sintam valorizados e reconhecidos dentro da empresa, além de motivados.

A motivação é um estado de espírito determinado e provocado por si próprio, podendo estar relacionada a fatores internos ou externos. Define a força que impulsiona o indivíduo a engajar-se em determinada atividade para alcançar seus objetivos, independente dos motivos para agir.

Nas organizações, a motivação é a força que impele o profissional a realizar suas tarefas nos mais altos níveis de qualidade. O administrador deve identificar em cada indivíduo de sua equipe o que mais lhe motiva, devendo sempre lembrar que as pessoas são diferentes e possuem desejos específicos. Os gestores devem criar um plano de ação com condições para que essa motivação aumente, fazendo-os crescer cada vez mais e mostrando à equipe que o trabalho de cada um é parte fundamental do sucesso coletivo. A empresa deve criar uma verdadeira equipe e reunir esforços individuais num esforço comum.

Este artigo foi feito com o objetivo de verificar como as pessoas se sentem motivadas dentro de seu ambiente de trabalho. Utilizamos um questionário para coletar as informações para avaliar os pontos que foram citados na Fundamentação teórica. De acordo com o que foi observado pela pesquisa, há uma diversidade de opiniões e satisfação por parte dos entrevistados.

Através da pesquisa feita dos autores, pudemos perceber que a motivação no ambiente de trabalho precisa ser planejada e aplicada de modo que, o indivíduo se sinta capaz, estimulado e se sinta feliz onde trabalha. O indivíduo se sente motivado também quando ele mesmo tem suas necessidades básicas satisfeitas. Percebemos que a organização que não investe nos fatores que colaboram para motivar seus funcionários, está fora do seu tempo e que motivar é o que faz a diferença no atual mundo corporativo.

Na pesquisa feita através do questionário, conseguimos observar que as empresas diferem na estratégia de motivar seus funcionários e que alguns fatores motivacionais são aplicados em determinadas empresas e outros não. Pode-se perceber também que o nível de satisfação dos funcionários difere de acordo com os fatores que são aplicados, tanto uma satisfação positiva como também negativa.

A conclusão deste artigo, no entanto, resultou em um diagnóstico da motivação dentro do ambiente de trabalho, mostrando o nível de satisfação e motivação dentro das empresas.



Através desse diagnóstico foi possível a elaboração de principais focos de problemas apresentados que poderiam ser trabalhados através de um plano de ação. Os resultados obtidos através da pesquisa foram satisfatórios, pois se conseguiu identificar, quais as variáveis que requerem ação de melhoria, que seria a aplicação dos fatores motivacionais dentro do ambiente de trabalho.

No que se refere à motivação, observa-se que os funcionários, em geral, não se sentem motivados o suficiente, alguns se sentem reconhecidos pelos serviços que prestam e os benefícios oferecidos, de um modo geral, são satisfatórios, em contrapartida, acreditam que mais fatores poderiam ser aplicados.

Quanto aos fatores que geram motivação e desmotivação aos funcionários da empresa em estudos, demonstraram em síntese, considerando-se que o nível de motivação difere de indivíduo para indivíduo.

Sem pretensão de termos esgotado aos temas abordados neste trabalho, mas com a certeza de ter utilizado uma boa ferramenta para atingir os objetivos propostos, esperamos que os dados levantados sirvam como exemplo na realização.

O resultado da pesquisa reforçou o quanto é importante a motivação no ambiente de trabalho e o quanto ela afeta o desempenho profissional do funcionário. Muitas organizações não demonstram tanta importância quanto a motivação de seus funcionários e não oferecem oportunidade ao trabalhador de se expressar e mostrar seus desejos e interesses para se sentirem motivados na empresa.

A motivação é considerada um ponto muito importante e específico dentro das empresas, pois a visão de que motivar é algo primordial nas organizações fará com que a equipe trabalhe com mais afinco, dedicação e interesse, apresentando um retorno satisfatório e mostrando que tanto a empresa como os funcionários são beneficiados.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. O. B. D.; AMBONI, N. *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- AY, George S.; REIBSTEIN, David J. *A dinâmica da estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- BERGAMINI, C.W. *A difícil administração das motivações*. RAE - Revista de administração de empresas. Vol.38, n.1, jan-mar 1998.



- BERGAMINI, C.W. *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração*. 7 ed. São Paulo: Elsevier, 2004.
- DAVEL, Eduardo. VERGARA, Sylvia Constant. (Org.) *Gestão com pessoas e subjetividade*. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FERNANDES, André Coelho, TÓFANI, Flávio. *A Criatividade e a Motivação como Estratégias de Endomarketing para o crescimento Organizacional*. Disponível em: HYPERLINK <http://www.portalandomarketing.com.br>> Acesso em 01/06/2011.
- FERRELL, O. C., HARTLINE, Michael D., LUCAS JUNIOR, George H., LUCK, David. *Estratégia de marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.
- HERZBERG, F. I. *One more time: how do you motivate employees?* Harvard Business Review, Boston, v.46, n.1, p.53-62, jan/fev.1968.
- HERZBERG, Frederick. *Teoria de dois fatores*. 5. ed. LTC, 1999.
- KNAPIK J. *Gestão de pessoas e talentos*. Curitiba: Ibpx, 2006.
- MARQUES, J. R. Liderança e motivação. *Instituto Brasileiro de Coaching*. Disponível em <http://www.ibccoaching.com.br>>. Acesso em 23/09/2015.
- MARINS, Luiz. *Desmistificando a motivação no trabalho e na vida*. 3. ed. São Paulo: Harbra, 2007.
- MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MATTA, V. da. 10 dicas de motivação pessoal. *Sociedade Brasileira de Coaching*. Disponível em <https://www.sbcoaching.com.br>>. Acesso em 14/09/2015.
- MAXIMIAN A.C.A. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MONTANA, Patrick J. e CHARNOV, Bruce H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ROBBINS, S.P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson, 2005.
- SILVA et al. *A influência da liderança na motivação da equipe*. Revista eletrônica, 2011.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: <http://www.portal-jovem.com>> Acesso em 13 de março de 2008.



### **Maurício Ayres Cunha**

Mestrado em Administração pela Universidade Metodista de São Paulo. Docente da Universidade Metropolitana de Santos- UNIMES, docente da Universidade Paulista (UNIP).

### **Para citar este trabalho:**

**SANTOS, Cilene Marcelo; VIEIRA, Diana; HENKE, Francielle Schwanz; CICHELO, Natália Pires Castro; BAIÃO, Tatiana Modia da Silva; CUNHA, Maurício Ayres. A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO. Revista Aten@. Vol.1 – Número 0 – AGOSTO.2016 . Disponível em:**

**<http://periodicosunimes.unimesvirtual.com.br/index.php?journal=gestaoenegocios&page=index>**