

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO GESTÃO EM RECURSOS  
HUMANOS

ANDERSON FHELYPE FERNANDES BARBOSA  
RENATA SILVA DOS SANTOS PEDROSA  
TAMIRES RODRIGUES CHAVES

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

RECIFE/2022

ANDERSON FHELYPE FERNANDES BARBOSA  
RENATA SILVA DOS SANTOS PEDROSA  
TAMIRES RODRIGUES CHAVES

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

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,  
como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em  
Gestão de Recursos Humanos.

Professor Orientador Me: Horison Lopes de Oliveira

RECIFE/2022

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

B238i     Barbosa, Anderson Fhelype Fernandes  
           A importância da motivação no ambiente de trabalho. / Anderson  
           Fhelype Fernandes Barbosa, Renata Silva dos Santos Pedrosa, Tamires  
           Rodrigues Chaves. Recife: O Autor, 2022.

28 p.

Orientador(a): Me. Horison Lopes de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro – UNIBRA. Tecnólogo em Recursos Humanos, 2022.

Inclui Referências.

1. Clima organizacional. 2. Liderança. 3. Motivação. 4. Ciclo  
motivacional. I. Pedrosa, Renata Silva dos Santos. II. Chaves, Tamires  
Rodrigues. III. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV. Título.

CDU: 658.3

*Dedicamos esse trabalho a nosso Deus.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente ao meu Deus pela oportunidade de ter saúde e condições de chegar até essa etapa da minha vida, a minha mãe por ter me ajudado e me dando suporte em tudo que eu precisei sem ela não teria conseguido concluir o curso e minha família por sempre acreditar no meu potencial e me dar apoio nas escolhas da minha vida.

Anderson Fhelype

Agradeço primeiramente a Deus por tudo que tens feito em minha vida, e segundo a minha família que está sempre ao meu lado, me apoiando.

Renata Silva

Agradeço primeiramente a Deus pelas maravilhas e feitos em minha vida, agradeço a minha família para quem venho compartilhando comigo cada lágrima, alegria desse momento único e especial onde estou realizando um sonho extraordinário, Obrigado Deus!

Tamires Rodrigues

*“A verdadeira motivação vem de realização,  
desenvolvimento pessoal, satisfação no  
trabalho e reconhecimento.”  
(Frederick Herzberg)*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	08
<b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO</b> .....	10
<b>3 RESULTADOS</b> .....	10
<b>3.1 Entendendo o que é Motivação</b> .....	10
3.1.1 Processo Motivacional.....	11
<b>3.2 Teorias Motivacionais</b> .....	13
3.2.1 Teoria das Necessidades de Abraham Maslow .....	13
3.2.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	15
3.2.3 Teoria X e Y - Mcgregor.....	16
3.2.4 Teoria da Expectativa – Vroom.....	17
<b>3.3 Ciclo Motivacional</b> .....	19
<b>3.4 Importância do Clima Organizacional, Liderança e Feedback</b> .....	21
3.4.1 Clima Organizacional.....	21
3.4.2 Liderança.....	22
3.4.3 Feedback.....	22
<b>3.5 Como Reconhecer Pessoas Motivadas</b> .....	22
<b>3.6 Como Motivar Pessoas</b> .....	23
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	25
<b>5 REFERÊNCIAS DE IMAGEM</b> .....	26
<b>6 REFERÊNCIAS</b> .....	27

## A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Anderson Fhelype Fernandes Barbosa

Renata Silva Dos Santos Pedrosa

Tamires Rodrigues Chaves

renatapedrosa79@gmail.com

Me. Horison Lopes De Oliveira

**Resumo:** A relação que ocorre entre empresas e colaboradores pode ser descrita como uma relação de codependência. A organização precisa dos serviços e da mão de obra para o alcance de metas/resultados. Já os funcionários precisam do emprego e do salário para satisfazer suas necessidades. Nota-se então, que é de fundamental importância que os colaboradores estejam motivados para a realização das atividades organizacionais.

Com este estudo é possível demonstrar as razões e o modo que ocorre a motivação nos colaboradores. Partindo dessa afirmação, há de se analisar a existência de fatores que ajudam ou interferem neste processo, tais como: criação de condições favoráveis à motivação, o uso de estratégias para melhoria do clima e comunicação organizacional, características da liderança, política da empresa, dentre outros.

Lembra-se também que de nada adianta a organização possuir boas instalações, alto grau de investimentos, tecnologia de ponta, produtos e serviços de boa qualidade, se os colaboradores não possuírem motivação para manter tais características e índices de sucesso.

O estudo pretende demonstrar a importância da motivação dos colaboradores para a organização. Além disso, indicar ações e estratégias que a mesma pode adotar para gerenciar seu capital humano e intelectual da melhor forma possível e assim poder atingir metas e resultados.

**Palavras-chave:** Clima Organizacional. Liderança. Motivação. Ciclo Motivacional.

### ABSTRACT

The relationship that occurs between companies and employees can be described as a relationship of codependency. The organization needs the services and the



workforce to achieve goals / results. Employees, on the other hand, need their jobs and salary to meet their needs. It should be noted, therefore, that it is of fundamental importance that the employees are motivated to carry out the organizational activities. With this study it is possible to demonstrate the reasons and the way motivation occurs in the collaborators. Based on this assertion, the existence of factors that help or interfere in this process, such as: creation of conditions favorable to motivation, use of strategies for improving the climate and organizational communication, characteristics of leadership, company policy, among others.

It is also worth noting that the organization has good facilities, high investment, state-of-the-art technology, good products and services, if employees do not have the motivation to maintain such characteristics and success rates.

The study intends to demonstrate the importance of employee motivation to the organization. In addition, indicate actions and strategies that it can adopt to manage its human and intellectual capital in the best possible way and thus be able to achieve goals and results.

**Keywords:** Organizational Climate. Leadership. Motivation. Motivational Cycle.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho abordará a importância da motivação no ambiente de trabalho para o desenvolvimento das atividades e o sucesso da organização. Partindo da conceituação da motivação, detalhará as principais teorias motivacionais, a motivação intrínseca e extrínseca, a importância do feedback, além de descrever a relação da liderança, clima e comunicação organizacional com a motivação dos colaboradores. A desmotivação profissional é um dos grandes problemas enfrentados pelas organizações no seu cotidiano. É um fator que interfere na melhoria dos processos produtivos da empresa e impede sucesso organizacional.

É necessário que os colaboradores estejam satisfeitos e motivados com o trabalho. Para isso, a organização precisa usar de estratégias e ferramentas motivacionais para manter e melhorar tal requisito. Os colaboradores precisam estar comprometidos e engajados com a empresa, para que assim alcancem metas e realizações pessoais, além das metas e resultados organizacionais. Importa reiterar então, que a presença

ou a falta de motivação se torna fator determinante do sucesso ou fracasso da empresa, respectivamente.

Temos como objetivo mostrar a importância da motivação dos colaboradores para a organização e como ocorre tal processo.

Segundo Chiavenato (2010, p.63 a 85) pode-se observar pelas principais teorias administrativas que a preocupação com os colaboradores do ponto de vista humano, seus sentimentos e necessidades, ocorreu de forma tardia nas empresas.

Essa informação é confirmada facilmente através da análise de tais teorias e suas principais características:

- Administração Científica: foco nas tarefas; o ser humano era considerado como peça da produção;
- Teoria Clássica: preocupação com a organização formal do trabalho;
- Teoria da Burocracia: foco em regras, regulamentos, hierarquias;
- Teoria Estruturalista: foco na estrutura da organização e eficiência;
- Teoria Neoclássica: foco nas funções do administrador;
- Teoria de Sistemas: foco na organização como sistema aberto e com interação com o ambiente interno e externo;
- Teoria da Contingência: foco na análise ambiental;

Segundo Chiavenato (2010, p.63 a 85) somente com a teoria das Relações Humanas na década de 1920, pode-se direcionar inicialmente a atenção para as pessoas. Nessa teoria, pesquisadores começaram a testar o papel dos grupos sociais e as diferenças individuais de cada colaborador, e relacionar esses aspectos com a eficiência das organizações, sendo uma das primeiras tentativas para entender o comportamento humano. Posteriormente, já na teoria comportamental na década de 1950, a preocupação maior era com estilos de liderança, comunicação e a motivação. Segundo Chiavenato (2006,p.59,63,66,75,102,103) mesmo que tardio as organizações passaram a compreender a importância das pessoas. Sabe-se que não é fácil analisar e buscar melhorias que criem condições para a motivação humana.

Pessoas por mais diferentes que sejam, possuem necessidades e se comportam de acordo com o ambiente, seu emocional e seus desejos. A empresa passa assim, a dar ênfase nas pessoas, conhecer como ocorre o processo de motivação e como isso interfere no clima organizacional. Ela passa assim, a entender que fatores internos

(como personalidade, motivação e valores) além de fatores externos (como ambiente, políticas organizacionais, recompensas e punições) influenciam o comportamento humano. Diante desse conceito, se faz necessário que ocorra pesquisas e análises sobre o clima organizacional e a proposta de melhorias para a obtenção de pesquisas de alto desempenho e colaboradores satisfeitos.

## **2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

Foi aplicado o método de pesquisa descritiva, com a finalidade de mostrar alguns fatores da importância da motivação no ambiente de trabalho através de um estudo de materiais, que falam sobre a temática. A Pesquisa descritiva é focada para responder algum questionamento. Considerando-se como objetivo primária o lineamento das características de determinada população ou fenômeno ou, então, a correlação entre variáveis (EVÊNCIO et al.,2019). O processo metodológico envolve fases para elaboração da revisão das pesquisas que referem a pergunta norteadora identificando os fatores que causam desmotivação dos colaboradores devido ao ambiente de organizacional.

Este artigo trata-se de uma revisão bibliográfica, que de acordo com Cesário et al., (2020) respaldar-se com base em material que já fora publicado, o que inclui artigos científicos para que aconteça uma construção de conhecimento a respeito do tema. Na condução do projeto para elaboração do trabalho de conclusão de curso foi constituída por uma pesquisa descritiva qualitativa, embasada por fontes primárias, através de artigos científicos, livros e sítios web.

## **3 RESULTADO**

### **3.1 Entendendo o Que é Motivação**

Segundo o dicionário Michaelis (MICHAELIS,2022) motivação significa “Série de fatores de natureza afetiva, intelectual ou fisiológica, que atuam no indivíduo, determinando-lhe o comportamento”.

“A palavra motivação provém do latim movere, que significa mover [...]” (CHIAVENATO,2010, p.242).

Neste sentido, percebe-se motivação é o que faz as pessoas realizarem uma ação, se moverem no sentido de realizar algo. Mas é necessário atenção, pois nem tudo que motiva um indivíduo pode motivar outro, uma vez por natureza não são iguais.

As pessoas necessitam de estímulos diferentes para se motivarem no sentido de realizar uma ação visto que cada pessoa se motiva por fatores diferentes. Os gestores das organizações precisam de cautela e muito relacionamento interpessoal para identificar o que motiva sua equipe. Vale lembrar que as organizações não conseguem motivar os seus colaboradores, quem se motiva é o próprio colaborador. Nesse sentido os gestores devem criar situações para que sua equipe se auto motive, sempre respeitando a individualidade de cada um.

“Para a maioria das teorias, o processo motivacional está dirigido para metas ou necessidades [...]. As metas podem ser positivas [...] como podem ser negativas [...]. As necessidades são carências ou deficiências que a pessoa experimenta [...]” (CHIAVENATO,2010, p.244).

Entende-se assim que o indivíduo se motiva através de situações onde o estímulo ou busca estão relacionadas com algum desejo ou necessidade. Assim o resultado desse processo é a conquista da satisfação ou não. Por se tratar de um processo com etapas e resultados, o processo motivacional precisa ser detalhado e analisado minuciosamente.

### 3.1.1 Processo Motivacional

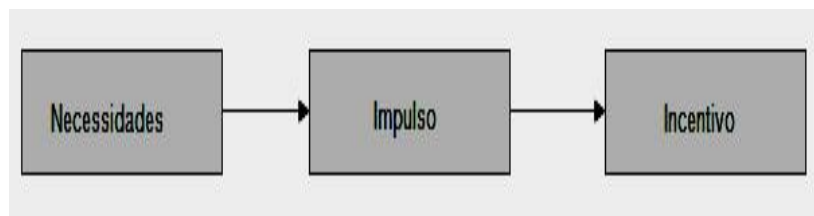
A motivação no ser humano ocorre por causa de alguns fatores, porém por serem diferentes, as pessoas são motivadas por situações e fatores distintos. Assim, a motivação é composta por três fatores principais que se interagem e são dependentes entre si:

- **Necessidades:** o organismo humano está em equilíbrio, porém no momento que surge uma necessidade ou desejo, inicia-se uma busca para que haja satisfação, como por exemplo, alimento, água, segurança, convívio social.
- **Impulsos:** são os fatores mais importantes do processo motivacional, pois são eles que levarão a um determinado comportamento e/ou ação para alívio das necessidades.

- **Incentivos:** são os estímulos que são externos e têm a função de aliviar uma necessidade ou impulso (CHIAVENATO,2014, p.130).

Pela Figura 1 abaixo se observa a ilustração do processo básico motivacional.

**Figura 1: Simplificação do processo motivacional**

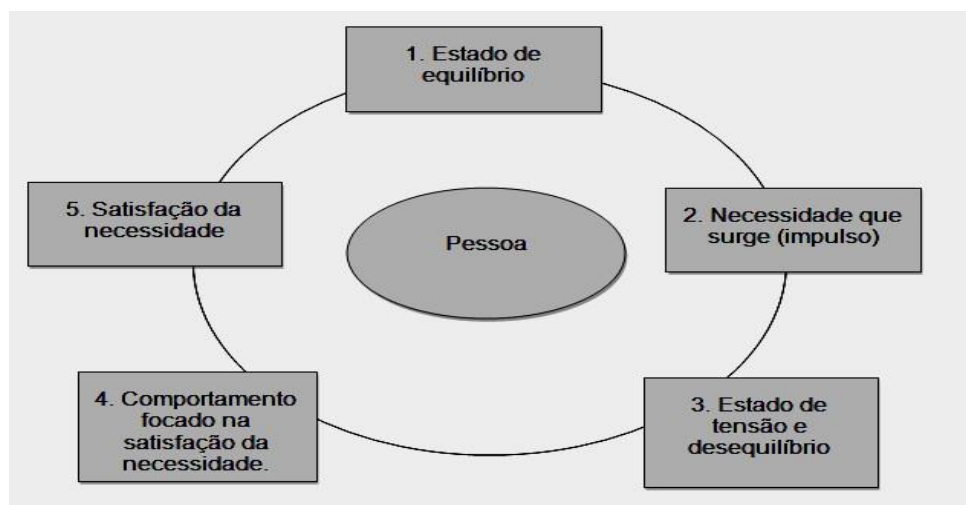


**Extraída de:** Chiavenato (2014, p.130).

Segundo Chiavenato (2014, p.130) para a maioria das teorias, o processo motivacional está direcionado a duas vertentes: metas ou necessidades.

Como referência e exemplo de um ciclo motivacional observam-se as etapas na figura abaixo:

**Figura 2: Modelo simplificado do ciclo motivacional**



**Extraída de:** Chiavenato (2014, p.130), modificada pelos autores.

Inicialmente, o ser humano se encontra equilibrado e sem nenhum desejo ou necessidade. Ao surgir uma necessidade, como por exemplo, a fome, o desequilíbrio surge e assim a pessoa precisa acabar com tal desconforto, tendo ações comportamentais para satisfazer tal necessidade (impulso). Os resultados dessas ações são: satisfação, conseguindo assim o estado de equilíbrio. Caso contrário, tem-se a frustração e com isso o desequilíbrio permanece ou até aumenta.

Partindo da premissa que o ser humano tem inúmeras necessidades, haverá constantemente vários ciclos de motivação, uma vez que necessidades e desejos são contínuos.

### **3.2 Teorias Motivacionais**

Não faltam teorias sobre a motivação. Vários autores e pesquisadores, tais como Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Victor Vroom, estudam a fundo o comportamento humano a fim de descobrir características e entender como as pessoas agem. Como se tornam motivadas ou desmotivadas ao realizar certas ações, São dados muito uteis na compreensão dos colaboradores, de suas ações nas organizações e como se comportam diante da política e forma de trabalhar da empresa.

#### **3.2.1 Teoria das Necessidades de Abraham Maslow**

Abraham Maslow (1908 a 1970) foi um grande pesquisador americano, famoso por seu estudo sobre a hierarquia das necessidades humanas e sobre a motivação.

Estudando o ser humano, comportamento e relações, Maslow observou cinco fatores que explicariam a maior parte do comportamento humano, quer seja dentro, quer seja fora da empresa. A fim de ficar mais claro sua teoria, criou a tão famosa Pirâmide da Hierarquia das Necessidades Humanas, onde é possível identificar tais necessidades: **Fisiológicas ou básicas, Segurança, Sociais, Estima (status), Auto realização.** (MARTINS, 2007).

A teoria de Maslow é particularmente importante no ambiente de trabalho, porque ressalta que as pessoas não necessitam apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros. Assim, os gerentes, ao distribuírem tarefas, criarem condições de trabalho e definem estruturas organizacionais, precisam considerar a hierarquia de necessidades para obter melhores resultados com a ação de seus empregados. Nesse sentido é que algumas empresas tentam motivar seus empregados recorrendo mesmo a atividades fora do local de trabalho. (GIL,2016 p.225).

Maslow procurou desfazer o mito de que é preciso satisfazer totalmente determinado nível de necessidade para que o nível superior possa tornar-se predominante. Com o autodesenvolvimento, o número e a variedade de necessidades aumentam. No ponto

mais alto da necessidade de estima, por exemplo, todas as necessidades diferentes do indivíduo estão ativas em diferentes graus de intensidade. (CHIAVENATO,2016 p.123)

Na figura abaixo, pode-se verificar e constatar a hierarquia de acordo com Maslow.

**Figura 3: A hierarquia das necessidades humanas, segundo Maslow**



**Extraída de:** Chiavenato (2016, p. 121), modificado pelos autores.

Observa-se que as necessidades humanas são classificadas hierarquicamente, no âmbito do trabalho:

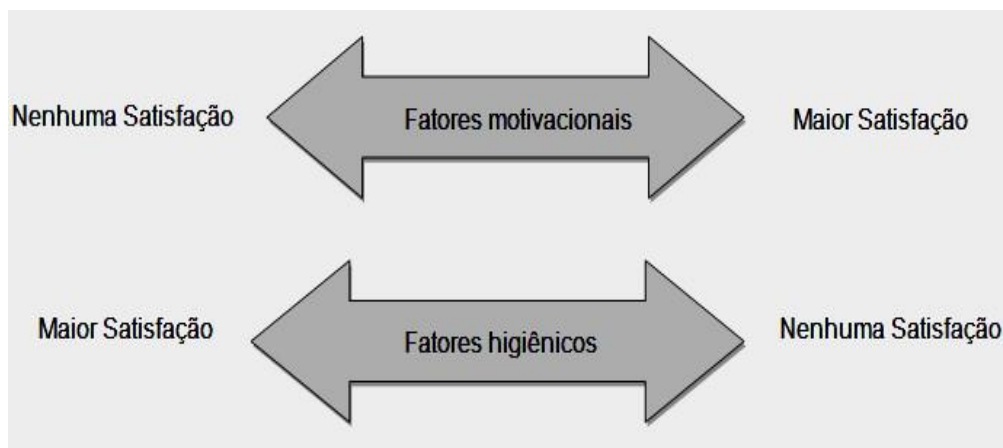
- Necessidades fisiológicas (ar, comida, repouso, abrigo).
- Necessidades de segurança (proteção contra o perigo ou a privação)
- Necessidades sociais (amizade, aceitação social, inclusão em grupos, etc.).
- Necessidades de estima (reputação, reconhecimento, autorrespeito, amor, etc.).
- Necessidades de autorrealização (realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais, etc.) (CHIAVENATO,2016 p.121).

### 3.2.2 Teoria Dos Dois Fatores de Herzberg

Enquanto Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (abordagem intraorientada), Herzberg<sup>18</sup> alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extraorientada). (CHIAVENATO 2016, p.123).

O psicólogo Frederick Herzberg (1968) ofereceu importante contribuição aos estudos sobre motivação ao considerar os fatores conhecidos como higiênicos e motivadores. A teoria de Herzberg indica que os fatores do segundo grupo devem ser promovidos pelos gerentes para manter sua equipe motivada. A capacidade para manter tais, fatores, por sua vez, depende da satisfação no trabalho e do envolvimento de cada empregado. Nesse sentido, uma das coisas mais importantes ao alcance dos gerentes é o enriquecimento do trabalho, que consiste não apenas na ampliação do número de tarefas que os empregados executam, mas num deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho. (GIL 2016 p.226 e 227).

**Figura 4: Herzberg – os satisfactores e os insatisfactores como dois continuums separados.**



**Extraída de:** Chiavenato (2016 p.127) adaptada pelos autores

Herzberg chegou à conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação profissional são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional: “o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas, sim, nenhuma satisfação profissional; e, da mesma maneira, o oposto de insatisfação profissional, seria nenhuma insatisfação profissional, e não a satisfação”. A pesquisa de Herzberg que, enquanto os insatisfactores raramente atuam como



satisfacientes, estes podem causar insatisfação, como no caso de falta de reconhecimento, insucesso na realização, etc. Em uma réplica ao trabalho de Herzberg, Myers<sup>24</sup> concluiu que um ambiente de trabalho rico em satisfacientes estimula o desenvolvimento da pessoa, enquanto um ambiente pobre em tais oportunidades conduz a uma preocupação com os fatores insatisfacientes.

Na prática, a abordagem de Herzberg enfatiza fatores que tradicionalmente são negligenciados e desprezados pelas organizações em favor dos fatores insatisfacientes nas tentativas de elevar o desempenho e a satisfação do pessoal. (CHIAVENATO 2016, p.128 e 129)

### **3.2.3 Teoria X e Y – Mcgregor**

A maneira de pensar dos gerentes influencia significativamente o comportamento das pessoas com quem convivem. Por isso, convém que eles conheçam suas características pessoais, especialmente suas ambições profissionais, antes de tentar motivar os outros. Nesse sentido, torna-se muito útil a contribuição do psicólogo Douglas Mcgregor (1960), que definiu dois tipos distintos de gerenciamento, que denominou Teoria X e Teoria Y. Os adeptos da primeira supõem que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar, e, conseqüentemente, sua equipe funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa. Os adeptos da Teoria Y, por sua vez, consideram que seus colaboradores encaram o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de se dedicar-se para obter os melhores resultados. (GIL 2016, p.225).

Figura 5: Mcgregor – Teoria X e Teoria Y



Extraída de: Revista Espacios (2018, p.37)

Embora pareça razoável admitir que as suposições da teoria Y são melhores que as da teoria X, poderá não ser adequado aplicá-la a todos os casos. Um gerente pode sustentar as hipóteses da Y, mas é possível que julgue necessário assumir um comportamento mais diretivo e controlador com algumas pessoas, pelo menos diante certo tempo, com vista em favorecer seu crescimento na empresa. (GIL 2016, p.226).

### 3.2.4 Teoria da Expectativa - Vroom

A teoria da expectativa proposta por Victor Vroom (1964), diferentemente das teorias propostas por Maslow e Herzberg, que se concentram nas necessidades, enfatiza os resultados. Com efeito, ela supõe que a força da tendência para executar uma tarefa de determinada maneira depende da expectativa de seu resultado e da atração que este exerce sobre o indivíduo. Conclui-se, então, que um funcionário sente-se motivado a despende um esforço maior quando acredita que isso resultará em uma boa avaliação de desempenho, que, por sua vez, poderá resultar em recompensas, como aumento de salário ou promoção. (GIL 2016, p.231).

Para Vroom, o nível de produtividade individual parece depender de três forças básicas que atuam no indivíduo:

1. Objetivos individuais, ou seja, a força de desejo de atingir objetivos.
2. Relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objetivos individuais.
3. Capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita pode influenciá-lo.

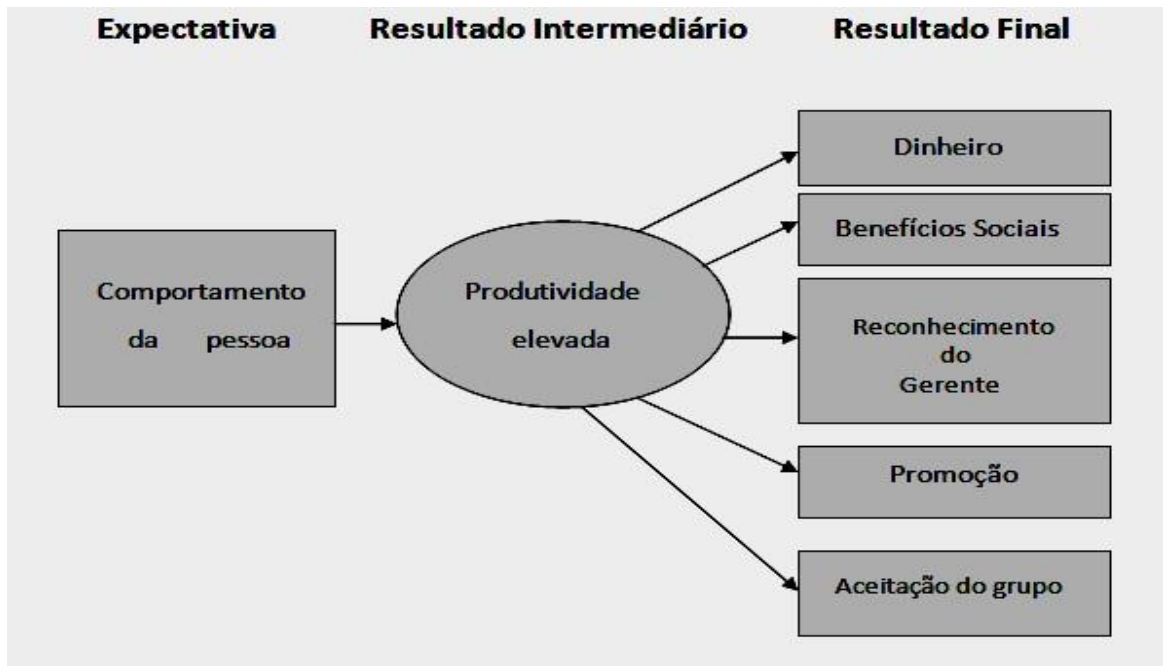
Para Vroom, a pessoa pode desejar aumentar a produtividade quando três condições se impõem:

1. Objetivos pessoais
2. Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade
3. Percepção de sua capacidade de influenciar a produtividade

Segundo Vroom esses três fatores determinam conjuntamente a motivação do indivíduo para produzir em dado tempo. O modelo de motivação de Vroom apoia a teoria da motivação de objetivos gradativos, desenvolvida anteriormente por alguns autores. Esse modelo é baseado na hipótese de que a motivação é um processo que escolhas entre comportamentos. (CHIAVENATO 2016, p.131 e 132).

A figura abaixo mostra a relação entre expectativa, resultado intermediário e resultado final. Exemplificando, se a pessoa desejar dinheiro ou reconhecimento do gerente ou a aceitação do grupo, ela precisa de ações que conduzam ao resultado final.

### **Figura 6: Victor Vroom – Modelo de expectativa aplicado**



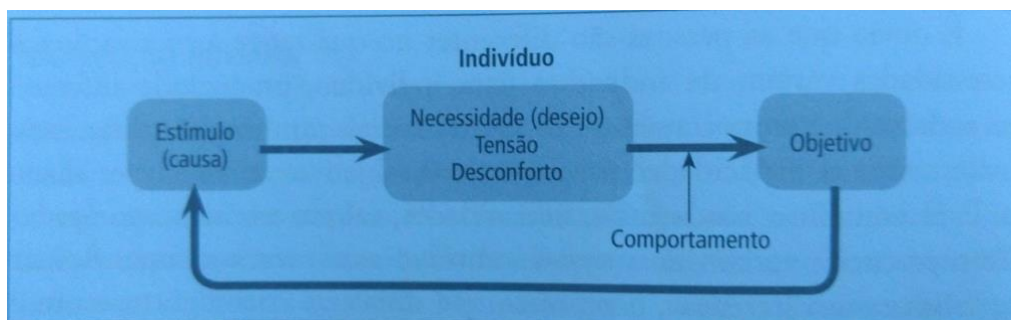
**Extraída de:** Chiavenato (2016, p.132)

### 3.3 Ciclo Motivacional

O primeiro passo para conhecer a motivação humana é o conhecimento do que ocorre no comportamento das pessoas.

Embora o modelo básico de comportamento da figura 6 seja o mesmo para todas as pessoas, o resultado pode variar indefinidamente, pois depende da percepção do estímulo ( que varia conforme a pessoa é, na mesma pessoa, conforme o tempo), das necessidades e dos desejos (que também variam), da cognição, etc. (CHIAVENATO 2016, p.118).

**Figura 7: Modelo básico de comportamento**

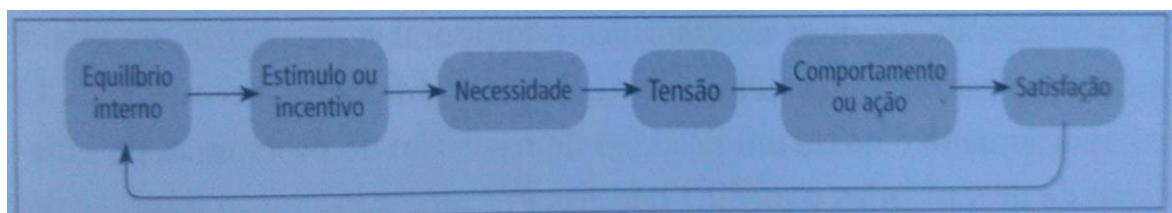


**Extraído de:** Chiavenato (2016, p.118)

O ciclo motivacional percorre as seguintes etapas: uma necessidade rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto

e desequilíbrio. Esse estado de tensão leva o indivíduo a um comportamento ou ação, capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo do desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior e à sua forma de ajustamento ao ambiente. Esse ciclo motivacional está esquematizado na figura 7.1 (CHIAVENATO 2016, p.118).

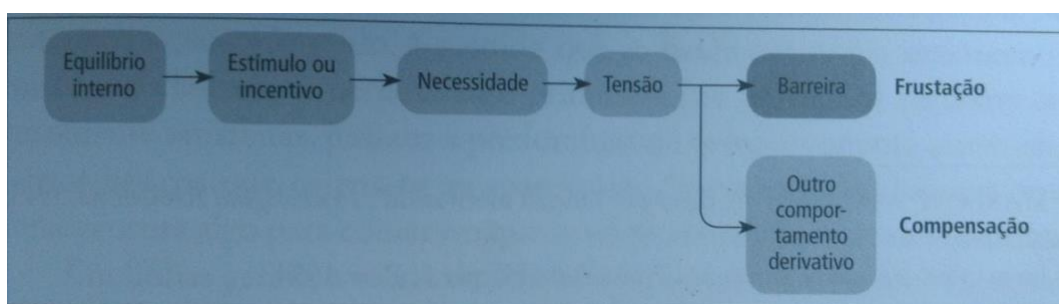
**Figura 7.1: Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação de uma necessidade**



**Extraída de:** Chiavenato (2016, p.119)

O ciclo pode alcançar vários níveis de resolução da tensão: uma necessidade pode ser satisfeita, frustrada ( quando a satisfação é impedida ou bloqueada) ou compensada. Muitas vezes, a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou obstáculo para sua liberação. Outras vezes, a necessidade não é satisfeita nem frustrada, mas é transferida ou compensada. Isso acontece quando a saturação de outra necessidade reduz ou aplica a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita, como indicado na Figura 7.2. É o que acontece quando o motivo de uma promoção para um cargo superior é contornado por um bom aumento de salário ou por uma nova sala de trabalho. (CHIAVENATO 2016, p.119).

**Figura 7.2: Ciclo motivacional, frustração e compensação**



**Extraída de:** Chiavenato (2016, p.119)

### **3.4 Importância do Clima Organizacional, Liderança e Feedback**

#### **3.4.1 Clima Organizacional**

A motivação no ambiente sofre diversas interferências relacionadas com a cultura da empresa, ou seja, sua conduta, valores, missão, visão. Toda essa interferência reflete no clima organizacional. Segundo Chiavenato (2010, p.129), “clima organizacional: é o sentimento transmitido pelo local físico, como os participantes interagem, como as pessoas tratam os clientes, fornecedores etc”.

Referente ao clima organizacional, pode-se dizer que há três itens básicos que estão relacionados: satisfação dos funcionários; percepção dos funcionários e a cultura da empresa. Entende-se assim que esses fatores podem indicar a qualidade do clima organizacional na empresa (LUZ, 2010).

Bergamini (2013, p.23) no que diz respeito às medidas organizacionais, afirma que: “Não raro, dentro das organizações, são tomadas medidas de caráter pouco específico, como critérios de premiação por produtividade, configuração de cargos, distribuição de responsabilidades, normas de condutas e regulamentos, sem levar em conta a realidade típica de cada um. Não há porque acreditar que tais medidas venham a funcionar na prática ou façam sentido a todos da mesma forma. A utilização de manuais para aprender como se deve lidar com as pessoas é absolutamente inócua. Se os manuais funcionam para administrar outros insumos, como os financeiros, produtivos e mercadológicos, no caso das pessoas, é inútil consultá-los. Não se pode impor regras gerais de como gerir melhor as pessoas, pois elas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, o que representa o principal desafio para líderes eficazes.”

Sendo assim, é necessário e importante dizer que a forma como os colaboradores se sentem com relação ao ambiente de trabalho tem consequências direta na motivação dos mesmos.

### **3.4.2 Liderança**

Chiavenato (2003, p.122) detalha a importância da liderança como:

[...] necessária em todos os tipos de organização humana, seja nas empresas, seja em cada um de seus departamentos. Ela é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Quanto aos estilos de liderança aplicados em uma organização citam-se os estilos: autocrático (maior quantidade de trabalho), democrático (quantidade de trabalho similar ao autocrático com mais qualidade) e liberal (qualidade e quantidade razoáveis) (CHIAVENATO, 2003, p.125). Logo, se pode afirmar que cada estilo de liderança a ser utilizado dentro da organização levará a um tipo de comportamento nos colaboradores, incluindo a presença ou não de colaboradores motivados.

### **3.4.3 Feedback**

Outro fator importante e está relacionado com a motivação é o feedback. Esse conceito é muito valorizado pelas empresas, porém é realizado de forma incorreta. O líder, por estar sobrecarregado com tarefas cotidianas, acaba realizando feedback de forma burocrática e simplesmente por obrigação.

O especialista em liderança, motivação, desenvolvimento profissional e gestão de empresas, Grinberg (2013) afirma que: “ Uma das maneiras mais efetivas que um líder tem para demonstrar atenção aos seus subordinados é através do processo de feedback”.

Segundo Grinberg (2013) não pode existir receio por parte do gestor de dar feedback negativo, através de uma pesquisa comprovou que as pessoas realmente ficam motivadas para persistir em um objetivo depois de terem recebido um feedback independente de ser positivo ou negativo, porém é de se lembrar que as críticas devem ser feitas de maneira privada.

Todo líder sabe que ter uma equipe motivada é fundamental para se atingir uma alta performance, portanto investir tempo e energia em dar feedbacks recorrentes será gratamente recompensado.

### **3.5 Como Reconhecer Pessoas Motivadas**

Para lidar adequadamente com a motivação requer-se, antes de qualquer outra coisa, a identificação de quem está motivado e de quem não está. Para tanto, q observação

do comportamento manifestado pelas pessoas constitui, na maioria dos casos, o único meio disponível para tal. Como o “corpo fala” , a observação de gestos, posturas e mesmo dos objetos usados pelas pessoas pode permitir de alguma forma identificar seu grau de motivação. Claro que essa “leitura do corpo” pode induzir a erros, pois o comportamento humano é muito complexo, e as pessoas são capazes, muitas vezes, de dissimular seus sentimentos por meio da expressão corporal. No entanto, a análise da expressão corporal cuidadosamente aplicada pode ser bastante útil.

A motivação geralmente se revela por meio de expressões e gestos positivos, tais como sorriso, uma expressão solícita, um olhar confiante ou uma postura tranquila. Um leve rubor nas faces pode revelar satisfação. Respiração ofegante pode indicar entusiasmo. Inclinação do corpo em direção aos objetos demonstra interesse pelo trabalho. Já a cabeça apoiada, aparência desalinhada, inclinação do corpo para trás e postura displicente podem ser interpretadas como sinais de desmotivação.

O local de trabalho também permite o reconhecimento da motivação. Uma mesa organizada, por exemplo, indica que o profissional está disposto a encontrar os papéis com facilidade. Materiais correspondentes a atividades diferentes, por sua vez, podem indicar pouca disposição para realizar um trabalho de cada vez.

(CHIAVENATO 2016, p.232)

### **3.6 Como Motivar Pessoas**

Os motivos, têm origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também numa mesma pessoa conforme o momento. As pessoas por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Por tudo isso, motivar pessoas no trabalho constitui tarefa das mais difíceis.

Apesar dessa dificuldade, pode-se apresentar aos gerentes uma série de recomendações que, se aplicadas, poderão de alguma forma influir na motivação de seus empregados.

- **Valorize as pessoas**

Um gerente interessado na formação de um verdadeiro espírito de equipe deve apreciar a todos e não favorecer ninguém. Recomenda-se, portanto, que se observe as pessoas sem preconceitos, concentrando a atenção principalmente nos fatores relacionados ao desempenho. Hábitos pessoais e aparência física devem ficar sempre em segundo plano.



- **Reconheça os avanços**

Os empregados costumam ser incentivados a progredir de acordo com um padrão de metas a serem alcançadas. Logo, cada avanço deve ser reconhecido e todos os seus êxitos devem ser elogiados e recebidos de modo animador

- **Encoraje iniciativas**

A iniciativa das pessoas ou das equipes é um dos mais claros sinais de motivação. O recurso de solicitar a participação da equipe na formulação de novas propostas e solução de problemas, por sua vez, constitui um dos mais poderosos fatores de motivação. Logo, convém criar condições favoráveis para que os colaboradores manifestem suas próprias iniciativas. Caixas de sugestões e reuniões de brainstorming são bastante adequadas para isso. É necessário também que a organização demonstre receptividade a todas as idéias manifestadas.

- **Ofereça incentivos**

Incentivos são recursos importantes para ajudar na motivação de pessoas.

A concessão de incentivos como elementos motivadores não pode, portanto, confundir-se com a concessão de aumentos salariais ou de benefícios pessoais ou familiares. Logo, os gerentes precisam estar atentos as necessidades dos empregados e dos grupos, para que os incentivos desempenhem sua função motivadora. Assim um presente ou a concessão de algum tipo de privilégio pode exercer em muitos casos um efeito muito mais motivador do que um incentivo financeiro.

- **Faça avaliações**

As avaliações são encaradas muitas vezes como um procedimento cujo o objetivo é o de culpar ou recompensar alguém. Por outro lado, as avaliações possibilitam medir o nível de motivação da equipe. Assim, ao notar sinais de desinteresse como , por exemplo, pouco entusiasmo com o trabalho ou falta de ambição com a carreira, pode-se procurar tomar medidas voltadas a reverter esse processo e reacender a motivação. As avaliações representam uma oportunidade para proporcionar um feedback regular aos empregados. Assim, convém aproveitar esses momentos para ressaltar suas conquistas e traços positivos. (GIL 2016, p.233, 234, 235, 236).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Pode-se concluir que as teorias administrativas tardaram a dar importância aos colaboradores do ponto de vista humano. O foco era tão somente dado à produção e seus processos, na busca de maior produtividade. Assim as pessoas eram consideradas mera peça da máquina produtiva.

Somente a partir da Teoria das Relações Humanas em diante, houve a devida atenção ao ser humano, seus desejos e as relações sociais, considerando o como engrenagem do processo produtivo. Foi observado que as condições ambientais de trabalho, os sentimentos dos colaboradores, interação social, cultura e clima organizacional, além de outros aspectos internos e externos ao indivíduo, interferem na eficiência das atividades desenvolvidas. As empresas a partir desse período se tornaram mais humanizadas.

É evidente que as organizações de forma geral sentem dificuldades quanto ao tema da motivação e muitas das vezes não conseguem criar condições, onde seus colaboradores possam se motivar e manter tal motivação. Em termos semânticos e morfológicos da palavra motivação, a organização não motiva ninguém, o que ela pode e logicamente deve, é criar condições onde o colaborador possa se motivar. Infelizmente, muitas empresas têm a crença errônea de que somente salário e benefícios motivam os colaboradores. Criar um ambiente laboral onde as pessoas estejam motivadas vai além de questões financeiras.

Complementando a ideia anterior, entende-se por condições, situações onde os benefícios são garantidos e mantidos, tais como: Home Office, flexibilidade de horário, planos de saúde e odontológicos, auxílio creche, auxílio combustível, salário condizente com a atividade, academia, alimentação na empresa, ambiente saudável (segurança e ergonomia); além de aspectos essenciais como reconhecimento, planos de carreira, feedback dos gestores e tantos outros que podem variar de organização para organização. Atividades onde o colaborador sinta-se: desafiado, que tenha criatividade, autonomia para tomar decisões e que o faça se sentir parte da organização, também colaboram com a automotivação.

Sendo a organização precisa ter em seu planejamento, inclusive de forma estratégica, ações que assegurem a motivação dos seus colaboradores. Para isso é essencial e interessante que a equipe de trabalho seja observada e analisada pela gerência. Em

se tratando de pessoas, haverá grande diferença entre elas e no processo motivacional, pois como já foi mencionado, cada ser se motiva por fatores diferentes. Quando a empresa consegue que seus colaboradores estejam motivados, ela ganha capital intelectual, além de desenvolver e manter talentos. O resultado reflete na qualidade de seus produtos e serviços e conseqüentemente na melhora de sua competitividade e do lucro.

## REFERÊNCIAS DE IMAGEM

<b>Figura 1:</b> Simplificação do Processo Motivacional.....	12
<b>Figura 2:</b> Modelo Simplificado do Ciclo Motivacional.....	12
<b>Figura 3:</b> A Hierarquia das Necessidades Humanas, Segundo Maslow.....	14
<b>Figura 4:</b> Herzberg – os Satisfacientes e os Insatisfacientes como Dois Continuuns Separados.....	15
<b>Figura 5:</b> Mcgregor – Teoria X e Teoria Y.....	17
<b>Figura 6:</b> Victor Vroom – Modelo de Expectação Aplicado.....	19
<b>Figura 7:</b> Modelo Básico de Comportamento.....	19
<b>Figura 7.1:</b> Etapas do Ciclo Motivacional Envolvendo a Satisfação de uma Necessidade.....	20
<b>Figura 7.2:</b> Ciclo Motivacional, Frustração e Compensação.....	20

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. 3ª Edição. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 8ª Edição. São Paulo: Manole, 2016.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Estratégicos**. 2ª Edição. São Paulo, Atlas, 2016.
- GRINBERG, Renato. **Liderança, Feedback e Motivação**, 2013. Disponível em <https://www.provalore.com.br/lideranca-feedback-e-motivacao/> , Acesso em 16 nov 2022.
- LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2010.
- MARTINS, Leandro. **E-Book. Como Influenciar e Motivar Pessoas**. São Paulo: Universo dos Livros, 2007.
- MICHAELIS, Johan David. **Dicionário Online**. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br>>. Acesso em: 26 out 2022.