

FACULDADE LABORO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM AUDITORIA, CONTROLADORIA E GESTÃO  
FINANCEIRA

**ADENIS NUNES DOS SANTOS**

**GESTÃO E MOTIVAÇÃO:** uma reflexão sobre o aspecto motivacional no ambiente  
de trabalho

São Luís  
2019

**ADENIS NUNES DOS SANTOS**

**GESTÃO E MOTIVAÇÃO:** uma reflexão sobre o aspecto motivacional no ambiente de trabalho

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Auditoria, Controladoria e Gestão financeira, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Orientador(a): Prof. Ma. Lídia Rosa

São Luís

2019

Santos, Adenis Nunes dos

Gestão e motivação: uma reflexão sobre o aspecto motivacional no ambiente de trabalho / Adenis Nunes dos Santos -. São Luís, 2019.

Impresso por computador (fotocópia)

22 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação em Auditoria, Controladoria e Gestão Financeira) Faculdade LABORO-. 2019.

Orientadora: Ma. Lídia Rosa

1. Administração Pública. 2. Administrador. 3. Responsabilidade.  
I. Título.

CDU: 65.012.2

**ADENIS NUNES DOS SANTOS**

**GESTÃO E MOTIVAÇÃO:** uma reflexão sobre o aspecto motivacional no ambiente de trabalho

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Auditoria, Controladoria e Gestão financeira, da Faculdade Laboro, para obtenção do título de Especialista.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

**Profa. Ma. Lídia Rosa**

---

**Examinador 1**

---

**Examinador 2**

**GESTÃO E MOTIVAÇÃO:** uma reflexão sobre o aspecto motivacional no ambiente de trabalho

**ADENIS NUNES DOS SANTOS<sup>1</sup>**

### **RESUMO**

O presente artigo tem por objetivo compreender e estudar o que leva os indivíduos a tomarem decisões positivas e negativas dentro do ambiente organizacional. O estudo foi feito através da análise das teorias clássicas e contemporâneas que servem como base para a literatura sobre o tema da motivação. O artigo reforça a necessidade da busca constante de novas metodologias e ferramentas sobre gestão, que proporcionem maior motivação aos seus colaboradores.

**Palavras-chave:** Motivação. Gestão. Organização.

**MANAGEMENT AND MOTIVATION:** A reflection on the motivational aspect in the workplace

### **ABSTRACT**

This article aims to understand and study what leads individuals to make positive and negative decisions within the organizational environment. The study was made by analyzing the classic and contemporary theories that serve as the basis for the literature on the subject of motivation. The article reinforces the need for the constant search for new methodologies and management tools that provide greater motivation to its employees.

**Keywords:** Motivation. Management. Organization.

---

<sup>1</sup> Especialização em Auditoria, Controladoria e Gestão financeira pela Faculdade Laboro, 2019.

## 1 INTRODUÇÃO

A motivação é definida como a disposição que um indivíduo tem para exercer um elevado e permanente esforço a favor das metas da organização na qual ele trabalha, sob a condição de que essa atitude seja capaz de satisfazer alguma necessidade sua. A motivação é provocada por uma busca de autoconhecimento e autoestima, podendo ser considerada como uma busca por suas metas pessoais (GRANJEIA, 2014).

Atualmente, os ambientes nas empresas apresentam rápidas mudanças e focam apenas em seus objetivos, deixando de lado o bem estar de seus colaboradores. Por isso, estudam-se várias maneiras de motivar os funcionários, para que os objetivos da organização sejam alcançados rapidamente. O senso comum define a administração apenas como uma maneira de gerir recursos, porém é necessário ter a consciência de que administrar é trabalhar com várias pessoas diferentes, que possuem propósitos e pensamentos diferentes (GRANJEIA, 2014).

No cenário ocupacional e profissional, exigem-se cada vez mais indivíduos competentes e preocupados com os rumos da organização. Por isso, as empresas em sua maioria, se preocupam cada vez mais, em manter os seus profissionais motivados com o meio operacional, sendo que, estas organizações precisam aplicar de forma contínua este conceito para manter um constante conhecimento sobre os seus servidores, propiciando um ambiente bom e com perspectivas de desenvolvimento (SCHULTZ, 2013).

O local de trabalho é o lugar onde as pessoas passam a maior parte do tempo e por isso, as empresas devem focar nas realizações, tanto das necessidades humanas quanto da satisfação dos colaboradores. É de suma importância conhecer o perfil motivacional de cada funcionário e dessa forma criar programas diferenciados de motivação dentro da organização para que os funcionários mantenham-se motivados na execução das tarefas incumbidas a eles (FERREIRA, 2017).

As diversas teorias comportamentais de administração demonstram o quanto a motivação, a satisfação no trabalho e o desempenho dos funcionários precisam ser considerados dentro de uma organização, devendo ser estudados com o objetivo de demonstrar que o funcionamento da empresa depende ao máximo do esforço de seus colaboradores. Sendo assim, um bom administrador, que visa o crescimento e desenvolvimento de sua organização somente conseguirá alcançar

seus objetivos motivando os colaboradores a desempenharem seus papéis com excelência (GRANJEIA, 2014).

Este artigo surge com o intuito de demonstrar que a administração também lida com as práticas motivacionais, de maneira a enfatizar a autoestima e o potencial dos colaboradores, para que seja criado um ambiente de trabalho mais dinâmico e agradável.

O estudo deste tema é de suma relevância, pois está relacionado com a importância do conhecimento sobre a motivação dos funcionários como uma ferramenta para a obtenção da informação sobre as necessidades de cada um para poder acompanhá-las e supri-las no decorrer do desempenho de cada colaborador.

As teorias motivacionais trazem grande contribuição para incentivar o comportamento humano, além de enriquecer o conhecimento, pode mudar a realidade das empresas através de vários conceitos. O estudo dessas teorias beneficia o trabalho no sentido de melhorar o desempenho. Um funcionário motivado tende a desenvolver melhor suas funções, ao ser reconhecido e valorizado pela organização onde trabalha.

As empresas estão buscando cada vez mais terem em seu quadro de funcionários pessoas mais motivadas com suas atividades diárias para poder proporcionar bons resultados em seus processos produtivos. Isso leva as organizações a buscarem técnicas de motivação para poderem despertar uma maior participação por parte de seus colaboradores.

As organizações precisam estar cientes de que os servidores ficam mais satisfeitos e motivados quando o seu trabalho fornece recompensas e atribui um maior valor dentro do ambiente em que está trabalhando. Porém, as pessoas possuem necessidades e desejos diferentes uns dos outros, assim como o seu comportamento diante dos vários cenários que ocorrem no cotidiano das empresas. O artigo teve como propósito responder a seguinte pergunta: **Como deve ser feita a inserção da motivação no ambiente de trabalho, de acordo com as teorias motivacionais?**

O presente artigo possui dois objetivos específicos que são: realizar uma pesquisa bibliográfica referente aos conceitos de motivação e enfatizar através do levantamento bibliográfico a importância da motivação nas organizações. O estudo trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, pelo fato de se buscar informações, objetivando a gerar conhecimentos para a aplicação prática com o intuito de

melhorar a motivação de cada indivíduo em relação ao seu trabalho. Possui caráter exploratório por buscar maiores dados sobre a motivação no ambiente de trabalho e descritiva, pois tem como objetivo a descrição das características da motivação nos colaboradores. Além disso, foi desenvolvido através de um levantamento bibliográfico sobre os principais conceitos e teorias sobre a motivação.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Histórico da motivação**

A motivação, antes da Revolução Industrial, era feita por meio de punições que poderiam ser físicas ou psicológicas. O comportamento humano era direcionado através de regras e obediência, que quando cumpridas de acordo com o estabelecimento os proporcionava recompensas. Isso mostra que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho é bastante recente (DELGADO, 2011; UNIDA; ARRUDA; POMPEI, 2013).

A Revolução Industrial aumentou a demanda e a produção em massa, que exigiu das organizações o aumento da eficiência de seus processos. Porém, os colaboradores eram vistos como fontes de incertezas e devido a isso, não foram inseridos nas tomadas de decisões que envolviam o ambiente de trabalho. A hierarquia centralizada e as regras sobre os procedimentos os tornavam restritos apenas aos seus processos padronizados (UNIDA; ARRUDA; POMPEI, 2013).

Em 1900, surgiu a “Administração Científica”, criada por Taylor, e afirmava que as organizações eram como máquinas, ou seja, formas racionais, previsíveis, impessoais e eficientes. Iniciou-se então, a busca pela maximização de produção e com ela o aumento das remunerações como estímulos. E com isso, a motivação ficou atrelada ao seguinte pressuposto: quanto maior o trabalho, maior a produção, então maior será o ganho e, portanto, maior a motivação (UNIDA; ARRUDA; POMPEI, 2013).

No ano de 1930, Elton Mayo, professor de Harvard, estudou as variações do ambiente de trabalho sobre a produtividade em uma fábrica da Western Electric Company, localizada em Chicago. Descobriu que o grupo pesquisado aumentava a produtividade independente da melhoria ou não das condições de trabalho, mas sim da atenção dada a ele por seus superiores. Elton Mayo concluiu que o desempenho dos colaboradores depende mais dos fatores comportamentais do que dos métodos

de trabalho, contrariando assim a visão da administração científica de Taylor. Esse estudo ficou conhecido como Efeito Hawthorne (DELGADO, 2011).

O estudo de Elton Mayo desmitificou o homem, visto como um ser motivado por estímulos salariais para aumento de eficiência e mostrou que o homem é motivado pelo reconhecimento e participação em grupos sociais que interagem e vivem em conjunto, ao invés de serem motivados por fatores econômicos. Dessa forma, surgiu a abordagem das relações humanas na administração de empresas, procurando entender o comportamento humano nas organizações e por meio desse entendimento, aumentar a produtividade (PEDROSO et al., 2012; UNIDA; ARRUDA; POMPEI, 2013).

Com o surgimento da Escola das Relações Humanas, criada pelo estudo de Mayo, o foco das organizações passou de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho e departamentalização para motivação, liderança, comunicação e organização informal. A abordagem passou a se basear nas pessoas ao invés da exclusividade nas tarefas em si, privilegiando o comportamento do indivíduo sob uma ótica de fatores motivacionais, como a relação e interatividade com um grupo social e seus líderes (UNIDA; ARRUDA; POMPEI, 2013).

Independente das teorias, a motivação só ocorre realmente, quando os colaboradores conseguem realizar suas necessidades e seus objetivos de vida, tanto dentro da empresa quanto fora dela (PEDROSO et al., 2012).

## **2.2 Definição da motivação**

O fator humano não era levado em consideração, no início dos estudos da administração, sendo os colaboradores das organizações vistos como homem máquina. Com o crash em 1929, a economia global foi afetada e muitos perderam seus empregos de forma repentina. Foi nesse período que a teoria das relações humanas ganhou força, já que as teorias tradicionais na época foram consideradas as causadoras da depressão (PEDROSO et al., 2012).

Com a publicação da teoria das relações humanas, passou-se a falar mais sobre motivação, liderança, comunicação, organização informal, dinâmica de grupo. A ênfase nas tarefas e na estrutura foi substituída pela ênfase nas pessoas. Com essa teoria surgiu o chamado homem social (PEDROSO et al., 2012; UNIDA; ARRUDA; POMPEI, 2013).

A escola das relações humanas foi a primeira a estudar mais os aspectos humanos da organização. Foi a primeira a focar na satisfação do empregado, a se ocupar de suas questões afetivas e pessoais, a falar de crescimento pessoal e motivação. Assim, o fator motivação começou a ganhar notoriedade, pois se foi percebendo que há forças internas que faz com que o ser humano cumpra seus objetivos com mais ou menos intensidade. Desde então as teorias da administração e as grandes organizações têm realizado estudos e procurado desenvolver técnicas a fim de querer que os interesses pessoais dos colaboradores sejam compatíveis com os interesses das organizações (PEDROSO et al., 2012).

A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Essa procura de forças internas que mobiliza o indivíduo para atingir um determinado objetivo é o que diferencia uma pessoa da outra e os seus resultados (PEDROSO et al., 2012).

A motivação pode ser dividida em extrínseca (estimulada pelo ambiente externo) ou intrínseca (aquela que é produzida dentro do indivíduo), sendo que, a motivação extrínseca é onde os fatores externos estimulam o indivíduo na realização de suas atividades, relacionados ao ambiente de trabalho e suas condições, salários, recompensas e benefícios. Já a motivação intrínseca auxilia o indivíduo na busca pelo que motiva suas ações, a encontrar a razão que o move para a execução de suas atividades e a percepção de seu valor no processo em que está inserido (UNIDA; ARRUDA; POMPEI, 2013).

## **2.3 Teorias motivacionais clássicas**

### **2.3.1 Teoria das necessidades de Maslow**

Em 1940, Abraham Maslow formulou uma teoria da motivação com base no conceito de hierarquia de necessidades que influenciam o comportamento humano. As necessidades satisfeitas, para Maslow, são o que motivam as pessoas, pois criam fatores de esforço para que elas possam se sentir realizadas. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do seu comportamento (FIDELIS; PIZZIGHINI, 2014; PEDROSO et al., 2012).

A hierarquia das necessidades de Maslow está citada abaixo.

**Necessidades fisiológicas ou básicas:** fome, sede, ar, repouso, abrigo e sexo. As necessidades fisiológicas são inatas e instintivas, pois após a satisfação desta necessidade, ela deixa de ser primordial (RODRIGUES, 2013).

**Necessidades de segurança:** proteção contra o perigo, estabilidade de vida e manter-se em segurança.

**Necessidades sociais:** amizade, inclusão em grupos e amor. É a necessidade que o indivíduo possui em ser aceito por grupos sociais (RODRIGUES, 2013).

**Necessidades de autoestima:** reputação, reconhecimento, etc. Surge quando as três necessidades citadas acima são parcialmente atendidas. Essa necessidade é construída pela maneira em que cada um se sente em termos de gostar de si mesmo (RODRIGUES, 2013).

**Necessidades de auto realização:** realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais e autodesenvolvimento. Esta necessidade está no topo da hierarquia, pois é a realização do próprio potencial (RODRIGUES, 2013).

A teoria de Maslow coloca as necessidades fisiológicas na base da hierarquia, os indivíduos procuram satisfazê-las antes de preocupar-se com as de nível mais elevado. Uma necessidade em qualquer ponto da hierarquia precisa ser atendida antes que a necessidade seguinte se manifeste uma vez atendida, uma necessidade deixa de se fazer sentir, a pessoa passa a ser motivada pela ordem seguinte de necessidades (PEDROSO et al., 2012).

A teoria de Abraham Maslow sempre foi questionada, devido às necessidades humanas estarem em uma pirâmide representando a hierarquia das necessidades; numa escala de que o ser humano necessita atender suas necessidades de acordo com o nível mais baixo até o topo. O ser humano tem constante alteração de hábitos, costumes e praticas, ou seja, é um ser imprevisível, então se questiona muito sobre a forma descrita nesta teoria. Mas pode-se afirmar que a partir dela, surgiram novos conceitos e novas pesquisas (RODRIGUES, 2013).

### **2.3.2 Teorias de X e Y de Douglas McGregor**

A teoria de Douglas McGregor estudou as formas mais adequadas de administrar e conduzir os funcionários de uma empresa a alcançar resultados melhores. Ele propôs duas visões do ser humano, uma negativa que foi definida

como teoria X e outra positiva, definida como teoria Y (FIDELIS; PIZZIGHINI, 2014; SCHULTZ, 2013).

A teoria X afirma que o indivíduo tem aversão ao trabalho e para o mesmo ser realizado, é necessário que o colaborador seja coagido, dirigido, ameaçado e controlado, ou seja, o indivíduo prefere ser orientado a orientar, não gosta de trabalhar e busca evitar responsabilidades sempre que pode, necessita ser controlado e ameaçado com punições para que atinja as suas metas (DELGADO, 2011; SCHULTZ, 2013).

Na teoria X existem quatro premissas dos executivos que são: os funcionários por natureza não gostam de trabalhar e sempre tentarão evitar o trabalho; para realizar o trabalho, os funcionários precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas; os indivíduos evitam responsabilidades e buscam orientações sempre que possível; e por último, a maioria dos colaboradores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e sempre mostram pouca ambição (SCHULTZ, 2013).

A teoria Y considera que o desgaste do trabalho ocorre naturalmente como em qualquer outra atividade, por isso que o ser humano deve ter autocontrole para atingir os objetivos que lhe são dados. O indivíduo dessa teoria encara o trabalho como fonte de satisfação e são capazes de obter resultados melhores através de dedicação, é um ser criativo e com potenciais que devem ser explorados pelo empregador (DELGADO, 2011; SCHULTZ, 2013).

A tabela abaixo mostra o resumo dos pressupostos da teoria X e da teoria Y, de acordo com Chiavenato (2003).

Tabela 1 – Pressuposições da teoria X e teoria Y de Douglas McGregor

<b>Pressuposições da Teoria X</b>	<b>Pressuposições da Teoria Y</b>
Indivíduos são preguiçosos e indolentes	Indivíduos são esforçados
Indivíduos evitam o trabalho	O trabalho é uma atividade natural como brincar ou descansar
Indivíduos evitam a responsabilidade, por se sentirem mais seguros	Os indivíduos procuram e aceitam responsabilidades e desafios
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas	Indivíduos podem ser automotivados e autodirigidos

As pessoas são ingênuas e sem iniciativas	As pessoas são criativas e independentes
---	--

FONTE: CHIAVENATO (2003).

### 2.3.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Essa teoria, desenvolvida por Frederick Herzberg, também pode ser chamada de teoria dos fatores higiênicos e motivadores, focalizou na questão da satisfação no trabalho. Para ele, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no ambiente organizacional: os higiênicos e os motivacionais (DELGADO, 2011).

Os fatores higiênicos referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha. Se estes fatores se situam em um nível abaixo do esperado pelo empregado, podem causar insatisfação. Se forem ótimos, estes fatores apenas evitam a insatisfação, mas quando precários provocam a insatisfação, sendo através destes que as organizações têm tentado motivar os seus colaboradores. Os fatores higiênicos estão relacionados com as condições externas ao indivíduo, como as necessidades primárias dos mesmos (SCHULTZ, 2013).

Os fatores higiênicos, de modo geral, afetam a insatisfação com o trabalho. Pode citar como fatores: a qualidade de supervisão, remuneração, políticas da organização, condições físicas do trabalho, relacionamento com os colegas e segurança no emprego (RODRIGUES, 2013).

Os fatores motivacionais envolvem a satisfação no trabalho, a dedicação de cada funcionário, o enriquecimento do trabalho, o aumento de responsabilidades na realização de tarefas e do desafio do trabalho. Esses fatores estão relacionados com as necessidades mais elevadas da teoria de Maslow, que são: a realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e o trabalho em si, os quais realmente promovem a motivação, já que se interligam com as condições internas do indivíduo que induzem a sentimentos de satisfação (SCHULTZ, 2013).

Os fatores motivacionais afetam a satisfação com o trabalho e podem ser: oportunidades de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização (RODRIGUES, 2013).

Frederick Herzberg concluiu, em sua teoria, que aquelas situações referentes aos momentos em que as pessoas sentiram-se bem eram diferentes dos momentos em que as pessoas sentiram-se mal. Os fatores que levam a satisfação

são diferentes e separados daqueles que levam a insatisfação com o trabalho. Para Herzberg, identificar os fatores higiênicos e motivacionais é a base para definir a motivação do colaborador. Ele reconheceu que cada um enfrenta uma situação de vida diversa e possui seu próprio conjunto de prioridades, mas estava convencido de que o dinheiro não era o principal motivo que fazia os colaboradores permanecerem em uma empresa durante certo período de tempo (DELGADO, 2011; SCHULTZ, 2013).

## **2.4 Teorias motivacionais contemporâneas**

### **2.4.1 Teoria ERC**

A teoria ERC foi trabalhada por Clayton Alderfer, da Universidade de Yale, em cima da teoria das necessidades de Maslow. Ele trabalhou esta hierarquia para alinhá-la melhor com a pesquisa empírica e a condensou nas necessidades de existir, de relacionar-se e de crescer. Alderfer reduziu os cinco níveis da pirâmide de Maslow para apenas três níveis de necessidades de motivação citados a seguir (DELGADO, 2011; SCHULTZ, 2013):

**Necessidades de existência (E):** o desejo de bem-estar fisiológico e as exigências materiais necessárias à existência, preservação e sobrevivência. São incluídas as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow (DELGADO, 2011; SCHULTZ, 2013).

**Necessidades de relacionamento (R):** o desejo de satisfação das relações interpessoais e interação social (DELGADO, 2011).

**Necessidades de crescimento (C):** o desejo internalizado de crescimento continuado e desenvolvimento pessoal, ou seja, as necessidades de desenvolvimento do potencial humano e desejo de crescimento e competência pessoal (DELGADO, 2011; SCHULTZ, 2013).

A teoria ERC apresenta apenas três necessidades, na qual mais de uma pode ser ativada ao mesmo tempo e todas podem estar atuando simultaneamente. Quando uma necessidade mais elevada não é satisfeita aumenta o desejo de satisfazer uma mais inferior (SCHULTZ, 2013).

### **2.4.2 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland**

David McClelland decidiu estudar como assunto principal, a questão das necessidades e as identificou como sendo três: realização, poder e associação. A

diferença entre essa teoria e a de Maslow é que McClelland diz que tais necessidades podem ser aprendidas, não nascemos com elas, ou seja, elas são adquiridas socialmente (DELGADO, 2011).

**Necessidade de realização:** relacionada ao êxito competitivo, com a busca da excelência e basicamente, com a autoestima e auto realização (SCHULTZ, 2013).

**Necessidade de poder:** controla ou influencia as outras pessoas, fazendo com que se comportem de maneira que não o fariam naturalmente. Refere-se a relações com pessoas, status, prestígio e posições de influência (DELGADO, 2011; SCHULTZ, 2013).

**Necessidade de associação:** necessidade de relacionamento humano, de manter relações próximas, de forma cordial e afetuosa (SCHULTZ, 2013).

David McClelland descobriu que os indivíduos que possuem a necessidade de realização mais destacada se diferenciam das outras pessoas por causa do desejo de sempre fazer o melhor. Elas buscam situações onde possam assumir a responsabilidade para encontrar soluções para problemas em que poderão receber rápido retorno e para definir metas moderadamente desafiadoras. As pessoas com a necessidade de poder em alta gostam de estar no comando, de ter influência sobre os outros, preferem situações competitivas e de status e se preocupam mais com o prestígio e a influência do que com o desempenho eficaz. E por último a necessidade de associação, ou seja, é a vontade de ser amado e aceito pelos outros. As pessoas nesta identificação buscam a amizade, preferem as situações que envolvam um alto grau de compreensão mútua (SCHULTZ, 2013).

Essas três necessidades são aprendidas e adquiridas ao longo da vida como resultado de experiências de cada pessoa. Por causa dessa vivência, as pessoas desenvolvem padrões únicos de necessidades que afetam o seu comportamento e desempenho (SCHULTZ, 2013).

### **2.4.3 Teoria do estabelecimento de objetivos**

Edwin Locke baseou sua teoria no princípio de que o comportamento é regido por valores e metas. Os valores são definidos como convicções pessoais, tendo como exemplo a dignidade e a honestidade. E as metas são um fim ou um objetivo que o indivíduo pretende atingir (NASCIMENTO, 2013).

A teoria do estabelecimento de objetivos defende que trabalhar para atingir objetivos é a principal fonte de motivação no ambiente organizacional. Locke define que existem características dos objetivos que motivam como exemplo, a dificuldade, considerando que quando mais difícil é atingir um objetivo mais motivante se torna. Porém, metas muito complexas podem diminuir o desempenho e conduzir o colaborador à frustração (NASCIMENTO, 2013).

Por isso, devem-se discutir as metas com os funcionários ao invés de impô-las. Quando o indivíduo aceita as metas, aumenta o compromisso e a dedicação para cumpri-las de forma ágil e correta. Quando os trabalhadores são informados que o seu desempenho é avaliado com base no cumprimento de metas, o impacto destas aumenta. A organização por objetivos é construída com base nessas premissas (NASCIMENTO, 2013).

Para essa teoria, as metas individuais são tão importantes quanto as metas de grupo. A produtividade aumenta quando as organizações inserem metas em grupos. Porém, o uso das metas para aumentar o desempenho dos funcionários não são capazes de motivar os indivíduos (NASCIMENTO, 2013).

#### **2.4.4 Teoria da autoeficácia**

A teoria da autoeficácia refere-se ao conceito de que se é capaz de realizar determinada tarefa, individualmente. Quanto maior for a autoeficácia, maior será a confiança do indivíduo na possibilidade de realizar uma tarefa com sucesso (SCHULTZ, 2013).

As pessoas com a autoeficácia elevada acreditam que são capazes de lidar com todas as situações de sua vida. Como elas esperam superar os obstáculos, buscam desafios e mantêm um alto nível de confiança em sua capacidade para ter êxito. Entretanto, as pessoas de baixa autoeficácia sentem-se incapazes de realizar algo. Muitas vezes desistem de tentar resolver os problemas quando seus esforços iniciais fracassam (SCHULTZ, 2013).

#### **2.4.5 Teoria da equidade**

A teoria da equidade parte do princípio de que a motivação depende do equilíbrio entre o que a pessoa oferece à organização através do seu desempenho e aquilo que recebe através da sua compensação (SCHULTZ, 2013).

Nesta teoria, a motivação acontece principalmente, quando as recompensas recebidas estão de acordo com o que os trabalhadores esperam, ou imaginam como justa. As pessoas sentem-se motivadas sempre que esperam receber da organização, uma compensação justa pelos os seus esforços em favor da organização. A justiça desta compensação é avaliada pelas pessoas através da comparação entre o que recebem outras pessoas cujos contributos são semelhantes (SCHULTZ, 2013).

No caso da compensação ser injusta, as pessoas sentem-se insatisfeitas e tendem a reduzir as suas contribuições ou podem até mesmo sair da organização. Quando a compensação é justa, as suas contribuições continuam idênticas. Sempre que a compensação está acima da recebida pelas outras pessoas, verifica-se a tendência para um maior esforço (SCHULTZ, 2013).

A motivação do indivíduo para o trabalho irá depender da sua percepção de justiça, em relação às recompensas extrínsecas (recompensas materiais) e recompensas intrínsecas (recompensas psicológicas) (NASCIMENTO, 2013).

#### **2.4.6 Teoria do reforço**

Esta teoria afirma que o reforço é que condiciona o comportamento. O comportamento das pessoas pode ser influenciado e controlado através do reforço (recompensa) dos comportamentos desejados e ignorando as ações não desejadas, o castigo do comportamento não desejado deve ser evitado, pois contribuiria para o desenvolvimento de sentimentos de constrangimento ou mesmo de revolta (SCHULTZ, 2013).

De acordo com esse modelo, o comportamento depende de suas consequências e que torna possível, pelo menos afetar, certo número de comportamentos dos empregados mediante a manipulação de suas consequências. Uma pessoa tende a repetir um comportamento que tenha sido acompanhado de consequências favoráveis e não tenderá a repetir aquele comportamento que tenha sido acompanhado de consequências desfavoráveis (SCHULTZ, 2013).

A teoria do reforço elimina a ênfase de compreensão de quais necessidades as pessoas precisam satisfazer, sendo que o líder vai à procura de recompensas que encorajam certos comportamentos e punições que desestimulam outros comportamentos (SCHULTZ, 2013).

### 2.4.7 Teoria da expectativa

Modelo criado por Vroom que tenta explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos no ambiente organizacional. A motivação nesta teoria é uma força que conduz o indivíduo para um determinado comportamento, ou seja, considera que o comportamento e o desempenho são resultado de uma escolha consciente (NASCIMENTO, 2013).

A teoria da Expectativa tenta explicar o porquê da maioria dos colaboradores não se sentem motivados em seu trabalho e fazem o mínimo para continuarem empregados. Ela basicamente consiste na compreensão dos objetivos de cada indivíduo e as ligações entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e entre recompensas e alcance de metas pessoais (SCHULTZ, 2013).

Para Vroom, existem três forças básicas que influenciam o nível de desempenho dos trabalhadores:

**1 - Valência:** é o valor que o indivíduo atribui às recompensas obtidas com o seu desempenho. Cada pessoa tem preferências (valências) para determinados resultados, por isso, é essencial que as recompensas tenham um valor que satisfaça as expectativas de cada pessoa (NASCIMENTO, 2013; SCHULTZ, 2013).

**2 - Expectativa:** é a crença de que o esforço levará ao desempenho desejado. Sendo a motivação um processo que governa as escolhas de comportamento (SCHULTZ, 2013).

**3 - Instrumentalidade:** é a crença de que o desempenho está relacionado com as recompensas desejadas (SCHULTZ, 2013).

A motivação, de acordo com a teoria da expectativa, é um produto de três fatores: do quanto uma pessoa deseja uma recompensa (valência), sua estimativa da probabilidade que o esforço resultará num desempenho bem sucedido (expectativa) e a estimativa de que aquele desempenho resultará no recebimento da recompensa (instrumentalidade), estes fatores dão origem à fórmula (SCHULTZ, 2013):

**Motivação = Valência X Expectativa X Instrumentalidade.**

Se um dos três fatores for zero, a motivação é considerada nula, pois esses fatores influenciam na motivação dos indivíduos (NASCIMENTO, 2013).

Para que o colaborador se sinta motivado é necessário que o mesmo se sinta capaz de atingir os objetivos pessoais definidos. Portanto, ocorre a associação

da motivação com a competência, sugerindo que o trabalhador que procure a autorrealização através do alcance dos objetivos pessoais, só se sentirá motivado se for capaz de atingir estes objetivos (NASCIMENTO, 2013).

## **2.5 Ciclo motivacional**

O início do ciclo motivacional se dá com o surgimento de uma necessidade. Quando surge uma necessidade, ela rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando tensão, insatisfação, desconforto. O desequilíbrio causado pelo surgimento da necessidade leva o indivíduo a um comportamento capaz de descarregar a tensão. Se esse comportamento for eficaz, a pessoa 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, que é a sua forma de ajustamento ao ambiente (FIDELIS; PIZZIGHINI, 2014; PEDROSO et al., 2012).

No ciclo motivacional, a necessidade nem sempre pode ser satisfeita. Ela pode ser frustrada. No caso de frustração, a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira para sua liberação, desse modo a tensão presa no organismo procura um meio indireto de saída, seja por via psicológica como agressividade, descontentamento, tensão emocional e/ou indiferença, seja por via fisiológica como tensão nervosa, insônia, repercussão cardíaca e/ou digestiva (FIDELIS; PIZZIGHINI, 2014).

Se a necessidade não for satisfeita, isso não significa que o indivíduo permanecerá constantemente frustrado. Com o tempo, a necessidade será transferida ou compensada. Logo a satisfação de certas necessidades é temporal e passageira. Por isso, percebe-se que a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal (DELGADO, 2011).

## **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por meio deste artigo de revisão de literatura realizado na área de gestão de pessoas foi possível verificar que a motivação é o que incentiva as pessoas, é o que faz com que as mesmas busquem a realização de seus objetivos. Observou-se que a motivação é muito mais do que um motivo capaz de fazer a pessoa se dedicar rigorosamente a uma tarefa, é tudo aquilo que a pessoa acredita e vivencia que faz com que ela seja ou não motivada.

A teoria das necessidades de Maslow foi a primeira a estudar a ideia de que o ser humano reage de acordo com suas necessidades. Cada vez que uma necessidade é satisfeita, surge outra de ordem maior, fazendo com que a motivação seja uma espécie de escada para que as necessidades dos indivíduos sejam supridas.

Todas as teorias expostas no referencial teórico mostram que a motivação é um processo interno e individual, que varia de pessoa para pessoa. Por exemplo, um fator que pode motivar um funcionário não irá necessariamente motivar outro, uma vez que cada um tem uma personalidade diferente. É por isso, que as organizações precisam inserir ferramentas de gestão de pessoas em seu cotidiano para poder lidar com os diversos tipos de comportamentos humanos.

É de suma importância criar um ambiente que proporcione conforto, segurança e estabilidade aos colaboradores, ao mesmo tempo em que ele encontre desafios, metas e possibilidade de reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, que os mantenha sempre motivados para que haja uma melhor produção e desempenho nas organizações.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2003.

DELGADO, R. R. R. **A importância da motivação para o sucesso da organização**: o caso da sociedade cabo-verdiana de tabacos, S.A. Trabalho de conclusão de curso. 2011. 67p. Instituto Superior de Ciências Econômicas e Empresariais. Mindelo, 2011.

FERREIRA, C. J. C. **A importância da motivação para a satisfação no trabalho**: estudo dos funcionários da HIDREL de Caraguatatuba/ São Sebastião/ Ubatuba. Trabalho de conclusão de curso. 2017. 86p. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – IFSP. Caraguatatuba, 2017.

FIDELIS, J. R.; PIZZIGHINI, M. B. **Liderança e motivação em busca de melhores resultados organizacionais Cristal Palace Hotel Lins-SP**. Trabalho de conclusão de curso. 2014. 87p. Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium – UNISALESIANO. Lins, 2014.

GRANJEIA, P. R. **Motivação no ambiente organizacional**. Trabalho de conclusão de curso. 2014. 27p. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA. Assis, 2014.

NASCIMENTO, M. C. F. **O papel dos objetivos de trabalho no desempenho dos trabalhadores** (estudo de caso). Dissertação de mestrado. 2013. 94p. Instituto Superior de Gestão. Madeira, 2013.

PEDROSO, D. O. O.; FRANÇA, N. S.; OLIVEIRA, S. S.; OSAWA, J. L. T. Importância da motivação dentro das organizações. **Revista Ampla de Gestão Empresarial**, ano 1, n. 1, 2012.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, A. **Motivação, sua importância e benefícios implantados nas organizações**: um estudo de caso em uma empresa do ramo da informática. Trabalho de conclusão de curso. 2013. 51p. Faculdade Cenecista de Capivari – FACECAP. Capivari, 2013.

SCHULTZ, C. R. **Motivação no trabalho**: um estudo com a equipe da Polícia Rodoviária Estadual de Santo Augusto/RS. Trabalho de conclusão de curso. 2013. 84p. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ. Ijuí, 2013.

UNIDA, R. H.; ARRUDA, P. O.; POMPEI, N. H. S. **Motivação nas organizações: o que as empresas fazem para manter seus colaboradores motivados?**. Trabalho de conclusão de curso. 2013. 62p. Faculdade G&P. Pederneiras, 2013.