

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFACVEST – UNIFACVEST
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JENIFER FÁTIMA FERREIRA PEDROZO

**A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA DE MELHORIA NA GESTÃO
DE PESSOAS**

LAGES

2018

JENIFER FÁTIMA FERREIRA PEDROZO

**A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA DE MELHORIA NA GESTÃO
DE PESSOAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Engenharia de Produção do Centro Universitário Unifacvest como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheira de Produção.

Orientadora: Diangeli Gallert Alfredo da Silva

LAGES
2018

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus por ter me dado saúde e força para superar todas as barreiras e dificuldades que existiram durante toda a caminhada acadêmica.

A esta universidade, a todo seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que vislumbro a partir de agora através da ética dos que aqui estiveram presentes.

A minha orientadora Diangeli Gallert pelo suporte e apoio que me concedeu auxiliando e incentivando durante o curso como professora e principalmente nesta etapa final.

Agradecer aos meus pais, Terezinha e Dirson, e minha irmã Jhemilly, que foram meus incentivadores desde criança e fizeram de tudo para que este sonho se tornasse realidade.

Agradecer ao meu namorado e companheiro Arlan Bampi, que esteve ao meu lado em todos os momentos sendo eles fáceis ou difíceis, sem seu apoio tenho a certeza que não teria chegado até aqui.

E a todos que de uma forma ou outra fizeram parte de minha formação, muito obrigada a todos.

RESUMO

O maior ativo dentro das organizações a partir da era da informação passou a ser o conhecimento, e os homens os principais fornecedores deste ativo, muito diferente da era industrial onde o principal ativo das organizações eram as máquinas. Tais alterações de paradigma geraram diversas mudanças dentro das organizações, que passaram a se preocupar com os recursos humanos, desenvolvendo a partir daquele momento a gestão de pessoas. Desta forma o presente trabalho possui como principal objetivo estudar e avaliar a motivação como uma ferramenta de gestão de pessoas dentro das organizações, apresentando os pontos que motivam e desmotivam colaboradores e como isso influencia nos processos de melhoria dentro das organizações. A metodologia a ser utilizada será uma pesquisa bibliográfica, que tem como intuito principal o aprofundamento do tema estudado, passando-se a conhecer desta forma os objetos de estudo e as informações que formulam as hipóteses de pesquisa. Pode-se concluir através da pesquisa realizada que a motivação quando trabalhada como uma ferramenta de apoio da organização pode gerar inúmeros benefícios para as organizações, como diminuição no absenteísmo e rotatividade, além de contribuir para o crescimento das empresas.

Palavras Chave: Motivação. Melhoria. Gestão de Pessoas. Organizações.

ABSTRACT

The largest active inside of organizations from the information age has become the knowledge, and men are the main suppliers of this active, very different from the industrial era where the main asset of the organizations were the machines. These changes of paradigm generated several changes within the organizations, who have to worry about human resources, developing from that moment people management. Thus the present work has as main objective to study and evaluate the motivation as a tool of managing people in organizations, showing the points that motivate and discourage employees and how that influence in the processes of improvement within organizations. The methodology to be used will be a literature search, which has as main objective the development of the subject studied, passing forward this way the objects of study and the information that they formulate research hypotheses. It can be concluded through the research conducted that motivation when worked as a support tool of the organization can generate numerous benefits for organizations, such as decrease in absenteeism and turnover, in addition to contributing to the business growth.

Keywords: Motivation. Improvement. People Management. Organizations.

SUMÁRIO

1. Introdução	1
2. Objetivos	3
2.1. Objetivo Geral	3
2.2. Objetivos Específicos	3
3. Revisão Bibliográfica	4
3.1. A Motivação	4
3.2. Teorias Motivacionais	5
3.3. Índices Motivacionais e Desmotivacionais	12
3.4. Importância do Feedback	15
4. Materiais e Métodos	17
5. Resultados e Discussões	18
5.1. Pontos Motivacionais	19
5.2. Pontos Desmotivacionais	24
5.3. A Motivação como Ferramenta de Melhoria na Gestão de Pessoas	28
6. Conclusão	30
7. Referências Bibliográficas	31

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – O ciclo motivacional	5
FIGURA 02 – A hierarquia das Necessidades Humanas e os Meios de Satisfação.....	7
FIGURA 03 – Os fatores Motivacionais e os Fatores Higiênicos	8
FIGURA 04 – As Implicações Gerenciais da Teoria da Expectância	11

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Índices Motivacionais segundo Autores Estudados	22
TABELA 02 – Motivação segundo Pesquisa Grupo Cristina Panella	23
TABELA 03 - Índices Desmotivacionais segundo Autores Estudados	26
TABELA 04 - Desmotivação segundo Pesquisa Grupo Cristina Panella	27

1. INTRODUÇÃO

Desde a era da informação, o conhecimento passou a ser considerado o principal ativo das organizações, e os homens os principais fornecedores deste ativo, diferentemente da era industrial onde o principal recurso eram as máquinas e os homens eram considerados apenas seu apêndice.

Esta mudança de paradigma foi decisiva para tornar empresas mais competitivas e inovadoras. Como resultado, as empresas passaram a se preocupar com um setor que até então era visto apenas de forma operacional, o setor de recursos humanos (RH), que passou a ser observado pelos gestores e por empresas inteligentes como “alma” da organização, originando então, a gestão de pessoas, que voltou seu olhar para criação de políticas de qualificação de pessoal, além de primar pela qualidade de vida de seus profissionais.

Surge então o gestor de pessoas responsável por avaliar sua equipe e o desenvolvimento das suas atividades, bem como, perceber e compreender que as pessoas são diferentes, com competências e habilidades distintas, e que quando bem aproveitadas geram maior resultado para as organizações, porque encontram no seu trabalho motivação para dar o seu melhor.

Diante disso, o presente trabalho visa apresentar as dificuldades durante as tomadas de decisões pelo gestor com relação à motivação de seus colaboradores, visto que cada um possui diferentes e específicas necessidades, conforme a Hierarquia de Maslow¹, de modo que cada gestor venha a ter reações diferentes para cada um dos seus colaboradores.

Assim, pretende-se estudar o conceito de motivação, que quando compreendida como um incentivo interno direciona o comportamento dos indivíduos, buscando os seus objetivos em relação às organizações. E como ferramenta de melhoria, realizando uma revisão bibliográfica sobre os principais conceitos e escolas das teorias motivacionais, entendendo o que estimula a satisfação nos colaboradores, resultando em um comportamento adequado e produtivo, buscando atingir os objetivos das organizações,

¹ Abraham Harold Maslow, foi um psicólogo norte-americano, conhecido pela Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas ou Pirâmide de Maslow.

bem como, o que resulta em comportamento negativo, gerando insatisfação, alta rotatividade nas empresas (*turnover*), absenteísmo e a desmotivação, o que reduz a produtividade das organizações.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL

Estudar e avaliar a motivação como uma ferramenta de melhoria na gestão de pessoas dentro das organizações.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar levantamento bibliográfico sobre os conceitos de motivação e as teorias motivacionais;
- Pontuar atributos que motivam e desmotivam os colaboradores em seu trabalho;
- Demonstrar a importância do feedback para os colaboradores;
- Avaliar os principais pontos motivacionais e o retorno em processo de melhoria para a organização.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1. A MOTIVAÇÃO

O comportamento humano acontece devido aos estímulos que lhes são proporcionados, para que alcancem os diferentes objetivos e necessidades pessoais. Portanto o estudo da motivação é importante porque auxilia no desenvolvimento das atividades pessoais com maior ânimo e interesse.

Para Lobos (1975): A definição de "motivo" encontrada em dicionários indicada por ele é "algo que impulsiona uma pessoa a atuar de uma certa maneira". Portanto, o estudo da motivação é essencialmente o estudo "da direção e persistência da ação". Mas outra ideia sobre a motivação é de que ela relaciona a conduta dos indivíduos com base nos objetivos que ela possui.

Devido a isso pode se ver que a motivação é formalmente definida, que se refere às forças internas das pessoas, e que isto é responsável pelo nível, direção e persistência dos esforços dispendidos para o trabalho (SCHERMERHORN, JOHN, R, JR.; HUNT, JAMES, G.; OSBORN, N, RICHARD, 2002 apud. KLAVA, 2010).

Assim, como citado por Chiavenato (1999, p. 592) que considera que a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais.

Observa-se exatamente isso em Klava (2010), que aborda a motivação como um ato realizado para que algumas tarefas e ações atinjam seus propósitos ou razões, é o estar ou ser feliz durante a execução de tarefas utilizando-se de fatores principalmente internos e também externos como auxílio.

Apesar de ser difícil de ser descrita por alguns, a motivação é um processo responsável por impulsos no comportamento do ser humano para uma determinada ação, que o estimula para realizar suas tarefas de forma que o objetivo esperado seja alcançado de forma satisfatória, concordando com as abordagens citadas sobre a definição de motivação (GOIS, 2011).

Bergamini e Beraldo (1988, p. 30) citam a motivação como um processo intrínseco ao indivíduo, impulsionando o comportamento de maneira que leve os ao mundo exterior.

Chiavenato (1999, p. 592) ainda diz que a motivação é o resultado da interação dos indivíduos entre o meio que os envolve. Estes indivíduos podem diferir quanto o que lhes gera impulsos motivacionais básicos, tais níveis de motivação variam ao longo do tempo.

Desta forma, pode se ver que Chiavenato (1992, p. 170), acredita que a motivação funciona de maneira cíclica, no chamado ciclo motivacional, que é composto de fases que se alternam e se repetem.

Chiavenato (1992, p.171) cita ainda que: “O organismo humano tende a um estado de equilíbrio dinâmico. Esse equilíbrio se rompe quando surge uma necessidade. O equilíbrio cede lugar a um estado de tensão que dura enquanto a necessidade não for devidamente satisfeita. A tensão gera ansiedade e sofrimento provocando um consumo mais elevado de energia física e mental. A satisfação da necessidade devolve ao organismo o estado de equilíbrio dinâmico anterior”.

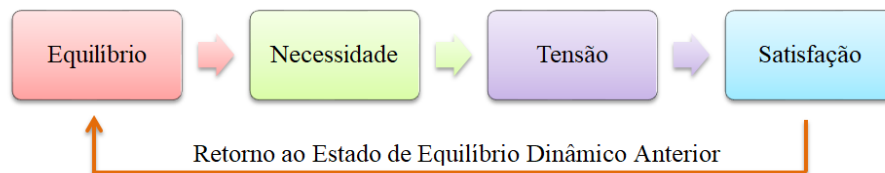


Figura 01: O ciclo motivacional
Fonte: Gerenciando Pessoas, Idalberto Chiavenato (pág. 171) - 1992

Desta forma, pode-se ver que as teorias motivacionais estão inteiramente ligadas a este ciclo motivacional, sendo elas extremamente importantes para que se compreenda o mecanismo de motivação dos seres humanos.

3.2. TEORIAS MOTIVACIONAIS

As teorias motivacionais podem ser divididas em duas abordagens diferentes, uma delas são as teorias de conteúdo, que relacionam o que é interno do indivíduo ou do ambiente que envolve ou sustenta os seus comportamentos, e por outro lado, às teorias de processo, que ofertam uma alternativa dinâmica, através da compreensão de aspectos cognitivos ou do pensamento, que acabam por influenciar o seu comportamento (CHIAVENATO, 1999, p. 593).

Dentre as teorias de conteúdo são duas as teorias que possuem a melhor maneira de explicar a motivação das pessoas, que são a Teoria da Hierarquia das Necessidades, apresentada por Maslow em 1943, e a Teoria dos Dois Fatores proposta por Frederick Herzberg em 1969.

A Teoria das Necessidades Humanas de Maslow já foi estudada por diversos autores, e é citada em diversos livros por ser uma das mais conhecidas teorias sobre motivação humana.

Esta Teoria tem como base, que em cada pessoa existe uma necessidade diferente, e estas são classificadas por Maslow, em cinco necessidades humanas que são elas: Necessidades Fisiológicas, de Segurança, Sociais, do Ego ou Auto-estima, e as de Auto-Realização (KONDO, 1994, p. 15).

As cinco necessidades desta Teoria são citadas por Vaz (2013), que as aborda da seguinte maneira:

- Necessidades Fisiológicas: São aquelas que se relacionam com o ser humano como ser biológico, ou seja, as necessidades que os indivíduos possuem para manterem-se vivos, como alimentação, descanso, beber, dormir, etc.
- Necessidades de Segurança: Aquela que está vinculada a manter-se seguro, em ordem, protegendo a si e aos que estão ao seu redor, conservando aquilo que se possui, como o emprego que é o que leva a renda e algumas garantias para a família.
- Necessidades Sociais: São as necessidades das relações humanas em harmonia, quando os indivíduos sentem-se parte de um grupo, quando conseguem dar e receber afeto de familiares, amigos etc.
- Necessidades de Ego ou Auto-estima: É quando os indivíduos são capazes de reconhecer as próprias capacidades e o reconhecimento das outras pessoas pela capacidade de adequação e desenvoltura. Como um todo, é a necessidade que aborta o sentimento de dignidade das pessoas, quando ela se respeita e é respeitada.
- Necessidades de Auto-Realização: Pode ser considerada a necessidade de ser reconhecido e obter crescimento, podendo ser a realização e aproveitamento do potencial próprio, ser aquilo que se quer ser da maneira que conseguir. A autonomia, a independência e o autocontrole podem ser exemplos.

As cinco categorias de necessidades estão arranjadas em uma hierarquia, que lembra uma pirâmide (CHIAVENATO,1992, p. 170).

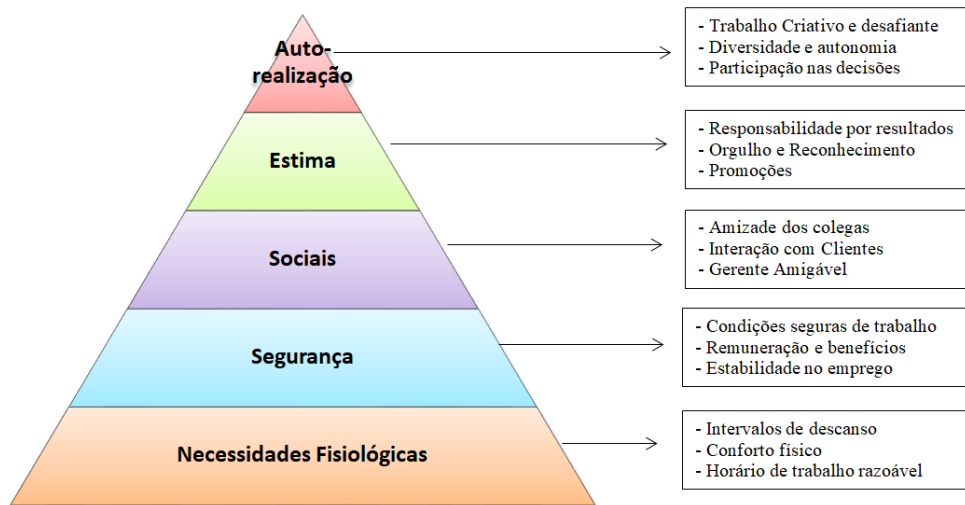


Figura 02: A hierarquia das necessidades humanas e os Meios de Satisfação
Fonte: Gerenciando Pessoas, Idalberto Chiavenato (pág. 170) - 1992

Para Chiavenato (1999, p. 594), estas necessidades que estão dispostas em hierarquia, são satisfeitas ao longo de determinados períodos, e quando uma necessidade está relativamente satisfeita passa-se para a próxima, por isto os gestores devem conhecer o nível de hierarquia que seus colaboradores estão focalizando para melhor motiva-los sanando ou diminuindo suas expectativas por algo específico.

Já as abordagens realizadas na Teoria dos Dois Fatores, proposta por Herzberg, trata da motivação para o trabalho, é subdivida em fatores higiênicos ou insatisfacientes e fatores motivacionais ou satisfacientes (CHIAVENATO, 1999, p. 595).

Os Fatores Higiênicos ou Insatisfacientes, são aqueles associados ao trabalho, ou seja, com aqueles aspectos relacionados com o ambiente de trabalho. Neste caso, a insatisfação ocorre devido ao ambiente que a pessoa trabalha e com a natureza da tarefa executada. Estes fatores envolvem salário, políticas e diretrizes da empresa, a supervisão, condições ambientais de trabalho, a segurança no emprego e relações com o superior e colegas de trabalhos. Conhecido também como fatores de entorno, relacionados à insatisfação no trabalho (CHIAVENATO, 1999, p. 596).

Já os Fatores Motivacionais ou Satisfacientes, são aqueles que relacionam o conteúdo do trabalho exercido, envolvendo o trabalho em si, a responsabilidade, o crescimento e

progresso e a realização pessoal do indivíduo. Relacionado com as fontes de satisfação no trabalho (CHIAVENATO, 1999, p. 596).

Para Herzberg, a satisfação no trabalho não é um conceito unidimensional que varia do sim ao não. Suas conclusões indicam que satisfação e insatisfação são conceitos bidimensionais representados por dois contínuos independentes (HERZBERG apud. CHIAVENATO, 1999, p. 596).

Com base nisso, Motta e Vasconcelos (2013, p. 72) afirmam que as organizações juntamente com seus gerentes podem implantar políticas que ofereçam diferentes fatores de satisfação visando atender aos diversos tipos de necessidade, contando com a possibilidade de que alguns não sejam motivados pelas ações desenvolvidas.

Os mesmos fatores a partir dos quais um indivíduo poderá motivar-se não afetarão outro, dada à variação das necessidades intrínsecas dos indivíduos e dos significados que estes atribuem à experiência nas relações de trabalho (BERGAMINI E CODA apud. MOTTA; VASCONCELOS, 2013, p. 72).

FATORES MOTIVACIONAIS (SATISFACIENTES)	FATORES HIGIÊNICOS (INSATISFACIENTES)
Conteúdo do Cargo (Como a pessoa se sente em relação ao cargo)	Contexto do Cargo (Como a pessoa se sente em relação à empresa)
<ol style="list-style-type: none"> 1. O trabalho em sim 2. Realização pessoal 3. Reconhecimento do trabalho 4. Progresso profissional 5. Responsabilidade 	<ol style="list-style-type: none"> 1. As condições de trabalho 2. Salários e prêmios de produção 3. Benefícios e serviços sociais 4. Cultura Organizacional 5. Relações com o gerente

Figura 03: Os fatores motivacionais e os fatores higiênicos
Fonte: Gerenciando Pessoas, Idalberto Chiavenato (pág. 178) - 1992

Por outro lado, têm-se as abordagens com relação à motivação que são as Teorias por Processo, que oferecem alternativas dinâmicas, proporcionando uma compreensão dos processos que são cognitivos ou de pensamento das pessoas e que desta maneira influenciam o seu comportamento.

Dentre as principais Teorias por Processo estão a Teoria da Equidade e a Teoria da Expectância, mas antes de estudá-las é importante conhecer as Teorias do Estabelecimento de Metas ou Objetivos e a Teoria do Reforço às quais auxiliam no entendimento das anteriores (CHIAVENATO, 1999, p. 600).

A Teoria do Estabelecimento de Metas foi desenvolvida por Edwin Locke e Gary Latham em 1990, e trata sobre a necessidade dos indivíduos em estabelecer metas e objetivos, gerando impulsos que levaram a alcançá-los.

Edwin Locke, através de seus estudos concluiu que a intenção de trabalhar em direção de algum objetivo constitui um grande fator motivacional. Segundo ele, os objetivos influenciam o comportamento das pessoas. Os objetivos específicos melhoram o desempenho, enquanto os objetivos difíceis, quando aceitos pela pessoa, resultam em desempenho mais elevado que os objetivos fáceis (LOCKE, apud. CHIAVENATO 1999, p. 600).

Conforme Chiavenato (1999, p. 601), pesquisas realizadas por Locke, Latham e outros diversos autores sobre o Estabelecimento de Objetivos, resultaram em alguns fatores sobre metas difíceis, específicas, com oportunidade de o colaborador participar, de retroação a determinadas tarefas, de capacitação e comprometimento.

Tendo como base estes fatores, observa-se em Chiavenato (1999, p. 600) que quando as pessoas recebem um nível de maior dificuldade, com um objetivo determinado e preciso, tendo ele a oportunidade de estar presente no estabelecimento destas metas e após a sua realização ele receber uma resposta ao que foi feito ele sentira-se mais motivado a realizar suas metas, tendo a capacitação um papel importante, pois este colaborador sentindo-se mais capaz ele irá trabalhar com comprometimento para atingir os objetivos.

Enquanto a Teoria de Estabelecimentos de Objetivos é uma abordagem cognitiva, a Teoria do Reforço salienta que o reforço condiciona o comportamento (CHIAVENATO, 1999, p. 601).

A Teoria do Reforço foi desenvolvida por Burrhus Frederic Skinner, considerado como um dos pais da psicologia comportamental. De acordo com La Rosa (2003), o reforço, para Skinner, consiste em qualquer estímulo ou evento que aumenta a probabilidade de ocorrência de um comportamento. Skinner ainda distingue dois reforçadores: o positivo e o negativo (LA ROSA, apud. ALMEIDA et al., 2013).

Os reforços positivos são aqueles em que se apresenta um estímulo como consequência do comportamento, já o reforço negativo é aquele em que se retira um estímulo como consequência de um comportamento. Estes reforçadores podem ser primários quando

relacionados a necessidades como água, alimentos, e secundários quando estão sendo sucessivamente emparelhados com algum reforçador primário (ALMEIDA et al., 2013).

Chiavenato (1999, p. 602), ainda cita outras duas estratégias para modificação do comportamento organizacional, sendo a Punição, para diminuir a frequência ou eliminar um comportamento indesejável pela aplicação da consequência desagradável e contingente à sua ocorrência, e a Extinção, para diminuir a frequência ou eliminar um comportamento indesejável pela remoção de uma consequência agradável e contingente à sua ocorrência.

O importante é que tanto os reforços positivos como os negativos servem para fortalecer o comportamento desejável. A punição e a extinção servem para enfraquecer ou eliminar os comportamentos indesejáveis (CHIAVENATO, 1999, p. 602).

A Teoria da Dissonância Cognitiva, formulada por Festinger em 1954, parte do pressuposto de que o ser humano, mediante um processo individual de auto-avaliação, configura sua própria autoimagem (self-concept), utilizando-a como parâmetro ou padrão referencial de medida na sua auto apreciação e também na comparação que faz das outras pessoas com características individuais que considera como equivalentes às próprias. Quando percebe que existem incongruências ou discordâncias entre ambas as avaliações, surge o fenômeno psicológico conhecido como "dissonância cognitiva" que, em geral, se traduz por um estado de stress, mais ou menos intenso, que leva o indivíduo a desenvolver comportamentos dirigidos a superá-lo, para assim restituir a suposta condição original de "consonância" ou equilíbrio psicológico (KEEF, apud. RAMOS, 1990).

Esta Teoria tem passado por algumas modificações e adotado algumas designações diferentes, embora conservando sua fundamentação original. Foi o que aconteceu com as contribuições de Adams entre 1961 e 1963 que alterou alguns aspectos instrumentais e a denominou de Teoria da Equidade (RAMOS, 1990).

A Teoria da Equidade, parte do princípio de que o indivíduo na situação de trabalho realiza continuamente comparações entre as suas contribuições (desempenho, responsabilidades, formação profissional, etc.) e as compensações que recebe (salários, status atribuído, reconhecimento, entre outras) com as dos outros empregados (RAMOS, 1990).

Segundo Chiavenato (1999, p. 605) a Teoria da Equidade avalia as contribuições (o que a pessoa dá) em relação às recompensas (o que a pessoa recebe) do seu trabalho à organização.

Outra teoria que se destaca nas Teorias de Processo por seu valor elucidativo acerca do fenômeno da motivação no trabalho é a Teoria da Expectância, ou Teoria da Instrumentalidade (RAMOS, 1990).

Vroom (1964), principal expoente da Teoria da Expectância, cita que o processo motivacional é desenvolvido conforme as percepções que o indivíduo tem da relação entre os esforços que conscientemente estima que deve realizar para alcançar um determinado objetivo, ou meta, e o valor que lhes atribui. A intensidade desses esforços dependerá, em todo caso, da interação dos três fatores cognitivos VIE, isto é, da Valência (força de atração ou repulsão sentida ou percebida), da Instrumentalidade (relação causal entre os resultados desejados e a potencialidade de desempenho), e da Expectância (representação antecipada da decisão a ser tomada) (VROOM, apud. RAMOS, 1990).

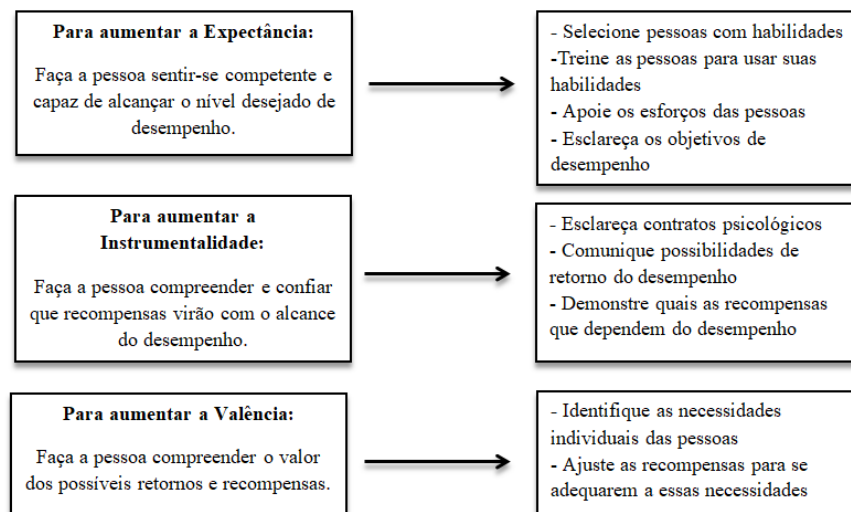


Figura 04: As implicações Gerenciais da Teoria da Expectância.
Fonte: Gerenciando Pessoas, Idalberto Chiavenato (pág. 176) - 1992

Na visão Landy e Trumbo (1980), esses três fatores, combinados por multiplicação ($V \times I \times E$), determinam o grau de motivação do indivíduo. Quanto maior a intensidade das forças que incidem nesses fatores, tanto maior será o nível motivacional resultante. Dado o caráter multiplicador dos mesmos, quando um deles apresenta um valor zero ou negativo, o nível motivacional também será nulo ou negativo (LANDY; TRUMBO, apud. RAMOS 1990).

Para Ramos (1990), se uma pessoa pensa que tem possibilidade de executar uma determinada tarefa (Instrumentalidade) e que sua efetiva realização poderá levá-la a alcançar uma meta desejada (Expectância), à qual atribui grande valor (Valência), podemos afirmar que essa pessoa está altamente motivada. Em outras palavras, tais fatores (VIE) apresentam uma significativa associação com as atitudes, o desempenho e a satisfação no trabalho.

3.3. ÍNDICES MOTIVACIONAIS E DESMOTIVACIONAIS

A palavra motivação vem do Latim “*motivus*”, relativo a movimento, coisa móvel. A palavra motivação, dada à origem, significa movimento. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas (NAKAMURA et al., 2005).

A motivação pode ser definida como o conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo (NAKAMURA et al., 2005).

A relação da motivação com o comportamento e com o desempenho é estabelecida espontaneamente tanto pelos cientistas como pelas pessoas leigas. O comportamento é percebido como sendo provocado e guiado por metas da pessoa, que realiza um esforço para atingir determinado objetivo (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

O que motiva as pessoas segundo Nakamura (et al., 2005), é o fato de ser reconhecido, ser tratado como pessoa, ser tratado de modo justo, ser ouvido, etc. A tarefa do administrador, no que diz respeito à motivação, tem sido descrita como sendo a de criar condições para que as pessoas trabalhem motivadas.

Para Chiavenato (2002, p. 94), a motivação possui um nível individual, e dentro das organizações, a motivação possui um nível de motivação organizacional, conhecido como clima organizacional. Para ele, os indivíduos estão na maioria das vezes engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades, mantendo o equilíbrio emocional.

O clima organizacional recebe este nome, por ser relacionado ao ambiente interno existente entre os membros de uma organização. Estando o clima organizacional intimamente relacionado ao grau de motivação dos colaboradores envolvidos (CHIAVENATO, 2002, p. 94).

Devido a isso, acredita-se que o clima organizacional é um fator de motivação, desempenho e satisfação dentro das organizações, gerando expectativas através das ações realizadas. Chiavenato (1992, p. 53) cita que: “As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação”.

A maioria dos autores considera a motivação humana como um processo psicológico estreitamente relacionado com o impulso ou com a tendência a realizar com persistência determinados comportamentos. A motivação no trabalho, por exemplo, manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com presteza e precisão as suas tarefas e persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado (TAMAYO; PASCHOAL, 2003).

Para que funcionários sintam-se motivados, eles precisam sentir-se parte da organização, Bob Nelson autor de 1001 Ways to Reward (1001 Maneiras de Recompensar), diz que uma comunicação aberta ajuda os empregados a sentir que participam da tomada de decisões chave a respeito da empresa e a entender as razões que norteiam as iniciativas empresariais (NELSON, apud. CAUDRON, 1997).

Dentre os fatores motivacionais, Chiavenato (2002, p. 94) considera que os seres humanos estão continuamente engajados no ajustamento a uma variedade de situações, no sentido de satisfazer suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Para ele, tais ajustamentos referem-se não apenas à satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, mas também as de estima e auto-realização, quando se sentem pertencentes a um grupo social, sendo este um fator importante de motivação dentro das organizações.

Entretanto, existem alguns fatores que são amplamente vistos como desmotivacionais e que influenciam grandemente para isso, para Caudron (1997) entre os fatores que desmotivam funcionários nas organizações, estão: Oferecer recompensa do tipo "panacéia", ou seja, dar a mesma recompensa a todos ao fim de um ano, independentemente do desempenho individual; Não ser específico ou oportuno ao fazer um elogio; Usar ameaças ou coação para que o trabalho seja realizado; Não cumprir uma promessa feita; Tratar empregados de maneira burocrática e não como pessoas, entre outros diversos motivos que poderiam ser citados.

Matta (2013) considera que a desmotivação aparece quando algo começa a atormentar o profissional, tornando-se constante e exercendo uma influência sobre o rendimento, desanimando o colaborador e tornando-o improdutivo. Para ele, desta forma as insatisfações variam de acordo com cada indivíduo, tendo intensidades diferentes, que normalmente são oriundas de divergências pessoais ou profissionais.

Salário insatisfatório, local inadequado de trabalho, falta de reconhecimento profissional, demanda excessiva de trabalho, horário para entrar e não para sair da empresa, gestores autoritários, falta de organização e comunicação ineficiente com os colaboradores estão entre as principais causas da desmotivação, segundo Matta (2013). Para ele, estes fatores acabam gerando cansaço físico e mental do profissional, ocasionando desgaste emocional e conseqüentemente a desmotivação na realização dos afazeres e na busca dos objetivos.

Um dos problemas básicos em qualquer organização é como induzir as pessoas a trabalhar. No mundo contemporâneo não é uma tarefa fácil, visto que a maioria das pessoas obtém pouca satisfação em seus empregos (Nakamura et al., 2005).

Caurdon (1997) cita que muitas corporações estiveram empenhadas em cortar gastos para ganhar competitividade, e isso se mantém. Devido a isso os empregados de todos os níveis têm visto muitas oportunidades antes frequentes desaparecerem, como promoções, e segurança no emprego. Estes colaboradores passaram a perguntar-se por que razões devem trabalhar tanto, quando as recompensas por isso são poucas e esporádicas.

A segurança no emprego está intimamente relacionada com uma das principais necessidades humanas, ou seja, a sobrevivência, bem como com a de fazer parte de um grupo. Para muitas pessoas, o trabalho é ao mesmo tempo uma forma de ganhar a vida e de manter contato com outras pessoas (CAUDRON, 1997).

Para uma grande maioria das pessoas, a possibilidade de melhor remuneração constitui um forte incentivo. Outra fonte de satisfação para muitas pessoas é o desafio. Superar metas ou outros departamentos pode ser um forte incentivo para muitas pessoas (Nakamura et al., 2005).

As condições de trabalho, tais como ambiente aprazível, boas instalações, bom refeitório, preocupação com segurança, influem para tornar as pessoas mais produtivas (Nakamura et al., 2005).

3.4. IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK

A relação entre gestores e colaboradores é bastante ampla e caracteriza-se pela condução que o funcionário terá em função do desempenho apresentado com relação ao serviço que lhe foi atribuído.

Para isso a utilização de um feedback (realimentar ou dar resposta a uma determinado pedido ou acontecimento) se dá no processo de mudança, quando é necessário reformular comportamentos e otimizar o potencial dos funcionários. Esta técnica é utilizada para melhorar resultados apresentados momentâneos, sendo eles negativos ou positivos, para que haja, a partir desta avaliação, uma alavancagem futura de resultados, melhorando habilidades e definindo comportamentos, proporcionando crescimento das relações pessoais entre funcionários e clientes (TURCI, 2013).

O feedback determina o ciclo da comunicação. A retroalimentação recebida dos superiores influi diretamente nos níveis de satisfação e de motivação no trabalho dos subordinados (SOUZA, 2011).

Observa-se que quanto maior for o feedback, mais eficaz tende a ser o processo de comunicação, porque permite que os administradores saibam se suas instruções foram compreendidas e aceitas. Muitas vezes, não saber criticar de forma construtiva ou não saber receber críticas influencia no baixo desempenho do trabalhador (BENÍTEZ; apud. SOUZA, 2011).

Quando o feedback é positivo pode gerar efeitos curativos incríveis. Ele pode ajudar as pessoas a superarem grandes obstáculos em suas vidas. Fator que ocorre porque nosso cérebro é programado para dar preferência às coisas positivas, cita Williams (2005). Para tanto é importante que os colaboradores saibam receber feedbacks negativos quando ditos de maneira adequada, isso agregará para a sua desenvoltura nas tarefas a serem exercidas.

Segundo Turci (2013), a importância de efetuar a prática do feedback se dá pelas obtenções de valores, onde existem alguns pontos importantes com relação a sua utilização,

como o sentimento de quem recebe o feedback. Os principais pontos são: Autoconfiança, Valorização, Crescimento Profissional, Fortalecimento da Relação e Contribuição para o crescimento de outra pessoa.

O feedback refere-se às informações, e pode ser dividido em retroação do próprio trabalho e retroação extrínseca. A retroação do próprio trabalho é quando os superiores devem proporcionar informação de retorno para que o próprio indivíduo possa avaliar o seu desempenho. Já a retroação extrínseca é quando deve haver um retorno dos superiores hierárquicos ou cliente a respeito do desempenho de sua tarefa (CAVASSANI; CAVASSANI; BIAZIN, 2006).

Desta forma, pode-se ver que o feedback permite ao colaborador avaliar e corrigir as possíveis falhas na execução das atividades (CAVASSANI; CAVASSANI; BIAZIN, 2006).

4. MATERIAIS E MÉTODOS

Entende-se que pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos (ANDRADE, 2010).

O presente estudo constitui-se de uma pesquisa bibliográfica, que desta forma gera o aprofundamento do tema em questão, passando-se assim a conhecer os objetos de estudo e as informações que formulam as hipóteses de pesquisa. A pesquisa bibliográfica abarca toda a produção literária que diz respeito ao tema de estudo (MARCONI E LAKATOS, 2002).

A pesquisa realizou-se através de consulta a livros presentes na Biblioteca do Centro Universitário Unifacvest campus Lages e por artigos científicos selecionados através de busca no banco de dados do Scielo e da RAE.

Os critérios de inclusão para os estudos encontrados buscam avaliar os pontos motivacionais relacionando com os processos de melhoria que os colaboradores geram através da motivação que recebem, avaliando desta forma a motivação como uma ferramenta de gestão de pessoas, através de 09 livros e 13 artigos.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente estudo visa demonstrar os pontos motivacionais e a importância que estes possuem para o desenvolvimento dos processos de melhoria dentro das organizações, apresentando desta forma a motivação como uma ferramenta de gestão de pessoas.

Dentro das organizações, para motivar os colaboradores são necessários mais do que salários. Além de benefícios diretos e indiretos, os colaboradores esperam receber reconhecimento profissional e manter um bom relacionamento com colegas e supervisores, desta forma veem o ambiente de trabalho como um lugar agradável para se trabalhar, e isso faz com que estes sintam prazer em fazer parte da equipe.

As necessidades humanas estão intimamente relacionadas com a motivação dentro das empresas, pois são elas que regem o comportamento humano, e conforme estas necessidades são alcançadas pelos colaboradores tornam-se mais instigados a realizar suas atividades.

Desta forma, pode-se dizer que quanto mais melhorias nas condições ambientais de trabalho existir, mais elevado será o grau de motivação dos funcionários.

Em grande parte das organizações a reestruturação do comportamento organizacional é um fator que servirá para geração de motivação dos colaboradores. Identificando os comportamentos que estão relacionados ao desempenho é possível que os gestores mudem suas atitudes e criem programas de reconhecimento, envolvimento e comunicação com os funcionários.

Os gestores possuem papel fundamental durante o processo de motivação das equipes para que as melhorias sejam realmente vistas nos processos produtivos. O gestor deve considerar em sua análise para a motivação o relacionamento entre colaborador e empresas, através da dinâmica da reciprocidade criando desta forma uma psicologia de retorno entre ambas às partes (SILVA apud. Roosevelt Jr. – 1997).

Apesar de cada indivíduo possuir necessidades distintas, as ações e atitudes tomadas dentro das empresas devem ser semelhantes, pois a motivação está ligada também ao julgamento e percepção de justiça e igualdade, sendo desta forma, essencial que as percepções de diferenças entre colaboradores sejam minimizadas.

5.1. PONTOS MOTIVACIONAIS

Como pôde-se ver no presente estudo, entre os fatores que motivam colaboradores dentro das organizações estão o reconhecimento profissional, benefícios e salários, comunicação interna, relacionamento com colegas de trabalho, autonomia nas atividades realizadas, oportunidade de crescimento, clima organizacional e ambiente, feedbacks e desenvolvimento da criatividade.

Atos como o estímulo da criatividade e autonomia, criam equipes mais autônomas e abertas a inovações, fato que influencia diretamente as inseguranças profissionais que os colaboradores possam vir a ter, fazendo com que se sintam mais animados e engajados as tarefas que devem executar.

Para tanto, o bom relacionamento entre as equipes auxilia neste desenvolvimento, e através de uma boa forma de comunicação e confiança entre os colegas o ambiente de trabalho torna-se mais prazeroso, fazendo com que as tarefas tornem-se menos desgastantes e mais produtivas.

Ligado a isto está o local de trabalho, e quanto melhor o ambiente de trabalho, mais confortável os colaboradores se sentiram em estar naquele local, ou seja, ambientes limpos e organizados também são fatores importantes durante os processos de motivação, pois ambientes assim tornam-se mais desejados de se estar, ao contrário de ambientes que sejam sujos e bagunçados, que trazem uma má impressão pela própria aparência.

Empresas que buscam crescimento precisam gerar segurança aos seus colaboradores, e em tempos onde o conhecimento é tão avaliado, a valorização de profissionais competentes e capacitados deve ser demonstrada através de reconhecimento por atividades desenvolvidas e também de crescimento profissional dentro das organizações.

Este fato está ligado com as necessidades de estima, estudadas por Maslow, que acredita ser um fator que instiga os indivíduos envolvidos a darem sempre o seu melhor, pois sabem que através disto poderão crescer dentro da organização, influenciando sua mente a acreditar que ele é capaz.

O bom relacionamento com colegas diretos de atividades tornam o ambiente mais leve e agradável, o que traz para os indivíduos uma sensação de que são parte daquele grupo,

fazendo com que as suas necessidades sociais da hierarquia de Maslow sejam alcançadas, tornando a pessoa mais motivada a continuar naquele local e dar o seu melhor para o desenvolvimento da equipe.

Algumas necessidades humanas citadas na Hierarquia de Maslow são inerentes ao psicológico humano, pois estas são as de auto defesa e sobrevivência, em grande parte das vezes estas necessidades são rapidamente atendidas, e dependendo da situação em que cada colaborador se encontre é fácil perceber o seu nível de motivação relacionado a isto, pois alguns contentam-se e dão o seu melhor pelo simples fato de garantirem a suas famílias algum tipo de segurança, enquanto outros estarão engajados e conseguir coisas maiores, assim como aumentos de salários, benefícios e reconhecimento.

Além disso, os salários e benefícios, são índices que motivam colaboradores, não são os principais e afetam cada colaborador de maneira distinta, mas sim são um fator que influencia no melhor desempenho e busca de conhecimento dos envolvidos. Quando estes colaboradores se vêm reconhecidos, e a partir disto ganham algum tipo de bonificação financeira, isso faz com que ele sintam-se capaz de mostrar mais e buscar por mais conhecimento para desempenhar suas atividades com maior destreza.

Através de feedbacks (retorno de informações) aos colaboradores as organizações só tendem a ganhar, pois são através destas informações recebidas sejam elas positivas ou negativas, ligadas a os demais fatores citados, que os colaboradores poderão ver onde estão acertando ou errando, e assim melhorar seu desempenho, buscando aprimorarem-se nas atividades que talvez estejam errando um pouco, ou naquelas que eles são bons e que podem melhorar.

A interação com estes colaboradores através de feedbacks, relaciona-se com a comunicação interna, e através de reuniões e treinamentos, estes se sentirão parte da organização, e desta forma construirão formas de melhorar sua desenvoltura. A comunicação dentro das organizações tem papel importante para os colaboradores, pois é desta forma, que eles irão sentir-se parte da organização, principalmente quando há a possibilidade deles sugerirem melhorias para empresa através da visão que eles desenvolvem.

O feedback, quando trabalhado em sua forma de retroação extrínseca, faz com que os colaboradores vejam seus gestores e superiores de forma diferente, não apenas quando

recebem elogios, mas também quando de forma correta são corrigidos de seus erros e motivados a melhorar, pois está é uma forma que eles vem de ser parte da organização. Entretanto gestores devem também, vislumbrar possíveis elogios, pois estes são fundamentais para aquelas atividades onde não se havia muita destreza, mas que o colaborador foi capaz de melhorar e buscar superar-se.

As formas de feedbacks de retroação do próprio trabalho são feitas muitas vezes em reuniões onde em questionários, os colaboradores são capazes de medir se seu desempenho está melhor ou pior, e poderão desenvolver melhor as atividades que já possuem destrezas, ou onde precisam buscar mudanças, e através disto geraram melhorias para a organização.

Dentro destes conceitos, os gestores devem avaliar as suas equipes, e verificar se estes indicadores estão sendo satisfeitos pelos funcionários.

Os gestores são os principais responsáveis pela avaliação de suas equipes, são eles que devem analisar, quais pontos precisam ser melhorados em cada colaborador, e também na organização, auxiliando na transformação do clima organizacional e do ambiente para que seja agradável para todos e que o desempenho de seus colaboradores aumente.

Os níveis de necessidades humanas, estudadas por Maslow também são grandes influenciadores da motivação dentro das organizações. Existem diversas maneiras subjetivas para medir o nível de necessidade, entretanto o estudo através das queixas apresentadas são mais utilizadas, pois estas são indicadoras dos seus desejos mais internos (HESKETH; COSTA apud. MASLOW, 1973).

Dentre os autores estudados até aqui, todos possuem a visão que de que a conduta dos indivíduos está intimamente relacionada com a motivação que recebem dentro das organizações, e que esta motivação acontece através da definição de objetivos claros e precisos e as recompensas que serão geradas através do cumprimento destes.

Diversos fatores são influenciadores da satisfação de colaboradores, abaixo estão relacionados quatro conceitos motivacionais citados pelos autores ao decorrer do presente estudo, onde foram avaliadas as opiniões de sete destes autores sobre os índices que motivam estes colaboradores, tendo em vista que alguns possuem opiniões iguais e outros opiniões que diferem, mas que ao final resultam em um mesmo contexto.

Tabela 01: Índices Motivacionais segundo Autores Estudados

Motivações Autores	Reconhecimento Profissional	Clima Organizacional e Ambiente	Comunicação e Feedbacks	Remuneração e Benefícios
Idalberto Chiavenato	X	X	X	
Shari Caudron			X	X
Villela da Matta	X	X	X	
Renan Henrique Turci		X	X	
Rosilene A. R. de Souza	X		X	
Tamayo; Paschoal	X	X		
Nakamura; Fortunato; Rosa; Marçal e Barbosa	X		X	X
	5	4	6	2

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

Contudo, pode ser observado na Tabela 01 que dentre os autores citados, a maioria concorda que a Comunicação e Feedbacks, seguidos de um bom Clima Organizacional e Ambiente e Reconhecimento Profissional são fatores que influenciam positivamente funcionários, fazendo com que estes se sintam mais satisfeitos e motivados ao exercerem suas respectivas funções.

Pode ser observado, que para estes autores as remunerações e benefícios não deixam de ser um fator motivacional, entretanto estes fatores são avaliados de outra forma, gerando para os colaboradores uma satisfação, porém não influencia diretamente na satisfação destes dentro das organizações, principalmente quando algumas necessidades foram atingidas.

Em uma apuração realizada, o Grupo Cristina Panella Consultoria e Curadoria, apresentou dados de uma pesquisa nacional sobre as fontes que alimentam a motivação da população em geral, analisando de forma especial as relações dos colaboradores com a motivação e o trabalho desenvolvido.

A pesquisa desenvolvida pelo Grupo Cristina Panella foi realizada através da web por meio da plataforma LeadPix Survey, no mês de março de 2013, em todo o território brasileiro, onde 4270 pessoas responderam aos questionários apresentados. Abaixo estão demonstradas parte da pesquisa desenvolvida, onde os participantes responderam a duas perguntas onde podiam escolher respostas múltiplas, ou seja, mais do que uma opção como resposta, sendo uma sobre a motivação, e a outra sobre a desmotivação que aparece no tópico 5.2., ambas relacionadas aos trabalhos destes participantes (PANELLA, 2013).

Tabela 02: Motivação segundo Pesquisa Grupo Cristina Panella Consultoria e Curadoria

Motivações	Quantidade de Pessoas	Quantidade (%)
Experiências Aprendidas	1537	36
Atividades executadas	1409	33
Novas Oportunidades	1110	26
A remuneração	683	16
Sua equipe	342	8
Seus colegas	342	8

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

Com base na pesquisa apresentada pelo Grupo Cristina Panella, pode ser observado que dentre as 4270 pessoas que responderam os questionários, 1537 vê as experiências aprendidas como um fator motivador, e isto está intimamente relacionada com receber informações e feedbacks sobre aquilo que executa e como está o seu desenvolvimento dentro das organizações, pois desta forma os colaboradores poderão desenvolver aquelas atividades que possuem mais dificuldade.

A pesquisa ainda apresenta as atividades executadas (1409 pessoas) e novas oportunidades (1110 pessoas) com os maiores índices motivadores, estando estes relacionados intimamente com a opinião dos autores estudados, que consideram o reconhecimento profissional e o clima organizacional como fonte de motivação de colaboradores.

Assim como no estudo realizado através de autores, a pesquisa do Grupo Cristina Panella apresenta a Remuneração como um fator motivador, e isto é importante, pois demonstra que há valorização daqueles que desenvolvem as suas atividades e buscam melhorar sempre, fazendo com que os demais colaboradores queiram se desenvolver pois, também poderão ser recompensados pelas atividades que desenvolvem.

5.2. PONTOS DESMOTIVACIONAIS

Nos dias atuais, conduzir pessoas a desenvolver atividades, não tem sido tarefa fácil para os gestores, visto que a maioria das pessoas tem obtido pouca satisfação em seus empregos e nas atividades que executam no dia-a-dia.

Entre os principais pontos citados como desmotivadores no estudo estão a falta de elogios e incentivos, o uso de ameaças ou coação, promessas não cumpridas, salários insatisfatórios, local inadequado, falta de reconhecimento, demandas excessivas, falta de comunicação e organização.

Algumas empresas distribuem ao fim de um período alguns benefícios que para os colaboradores são considerados, atos para remediar as diversas situações com as quais estes tem que lidar, porém tratam todos de forma uniforme, sem nenhum tipo de avaliação de desempenho e apesar da uniformidade do tratamento para com todos, os gestores precisam estar atentos a estes tipos de atitudes pois estas são causas de desmotivação dos colaboradores, que quando se sobressaem em alguma atividade demonstrando maior interesse e conhecimento são tratados como qualquer outro.

Além disto, muitos gestores usam palavras constrangedoras que fazem com que estes funcionários sintam-se coagidos e até ameaçados para executar suas tarefas, empresas que optam por este tipo de tratamento acabam tendo uma grande rotatividade de funcionários (turnover) e um alto índice de absenteísmo.

O absenteísmo está ligado diretamente com a desmotivação nas empresas, pois com a falta de satisfação haverão diversos motivos que levaram estes colaboradores a faltarem, trazendo para as empresas diminuição da produtividade e rentabilidade.

Para Silva (2011) um aumento no absenteísmo e na rotatividade nas empresas é observado principalmente pelo fato dos colaboradores não sentirem-se reconhecidos, e sentindo que não há crescimento em sua carreira profissional, onde suas qualificações não são bem avaliadas.

Um exemplo muito comum de absenteísmo são os casos médicos, que podem estar relacionados às condições de trabalho e saúde oferecidas pela empresa. O alto índice de

absenteísmo também pode estar vinculado com atritos entre os colaboradores ou problemas pessoais.

Outro fato que gera insatisfação nas atividades desenvolvidas é o ambiente de trabalho. Muitas organizações possuem ambientes sujos, desorganizados e insalubres, e muitas destas, não se preocupam em melhorar, e mantendo-se desta forma fazem com que estes colaboradores não sintam prazer em estar neste ambiente.

O reconhecimento profissional está entre os fatores que mais desmotivam colaboradores dentro das organizações atualmente, pois muitos se dedicam a buscar mais conhecimento através de cursos de aprimoramento, e apesar disto não conseguem alcançar promoções, mudanças de cargos e isso faz com que eles se desmotivem a melhorar, deixando seu desempenho dentro das organizações a desejar.

Contudo, a falta de reconhecimento profissional pode afetar colaboradores que veem aqueles que se dedicam a empresa, buscando conhecimento e desenvolvimento e não conseguem atingir, e através da falta de reconhecimento daqueles que se dedicam que os demais não sentiram vontade de melhorar, pois sabem que isso não será correspondido pela empresa, e não existiram recompensas para aquilo que desenvolverem.

Horários inflexíveis e demandas excessivas nas cargas horárias também são fatores que desmotivam, pois tornam os dias mais exaustivos e cansativos dentro das organizações, tornando os funcionários mais desmotivados e estes é um dos fatores que geram rotatividade, pois ambientes como estes fazem com que estes colaboradores busquem por outros locais para se trabalhar.

Além de salários baixos insatisfatórios, a falta de benefícios financeiros dentro das empresas, também são fatores que vem afetando as organizações, e cada vez mais fazendo com que haja falta de mão de obra nas empresas.

Contudo, através da pesquisa realizada, pode se observar que muitos podem ser os motivos pelos quais funcionários não obtém satisfação sobre atividades realizadas, abaixo estão relacionados quatro motivos que geram insatisfação citados pelos autores estudados no decorrer da pesquisa, estes foram avaliados através da opinião de oito autores vistos na presente pesquisa.

Tabela 03: Índices Desmotivacionais segundo Autores Estudados

Desmotivações Autores	Não Obter Reconhecimento	Ambientes Inadequados	Comunicação Ineficiente	Recompensas e Salários Insatisfatórios
Idalberto Chiavenato	X	X	X	
Shari Caudron	X		X	X
Villela da Matta	X	X	X	X
Renan Henrique Turci		X	X	
Rosilene A. R. de Souza	X		X	
Tamayo; Paschoal	X		X	
Nakamura; Fortunato; Rosa; Marçal e Barbosa	X	X	X	X
	6	4	7	3

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Através da Tabela 03, pode se observar que os índices que desmotivam colaboradores possuem uma influência maior sobre o respectivo desempenho destes, e que os gestores devem estar focados principalmente em sanar estes índices dentro das organizações, para que evitem colaboradores insatisfeitos.

Como pode ser visto, a falta de comunicação interligada ao pouco feedback é o fator que possui maior influência para os autores nos níveis de desmotivação dentro das organizações, seguido da falta de reconhecimento, além de ambientes inadequados e posteriormente seguido pelas recompensas e salários insatisfatórios.

É importante lembrar, que é papel dos gestores de pessoas das organizações, avaliar suas equipes e desenvolver metas e atividades que venham a suprir as necessidades de seus colaboradores, avaliando individualmente cada um destes, para que desta forma cada colaborador venha a ter um desempenho mais elevado com base na sua satisfação pelo emprego, resultando em melhorias para organização.

A pesquisa realizada pelo Grupo Cristina Panella Consultoria e Curadoria, também perguntou aos participantes sobre qual a razão da desmotivação no trabalho, nesta pergunta, onde as respostas podiam ser múltiplas, foram 398 participantes no total, que também responderam a pergunta através da web na plataforma LeadPix Survey, no mês de março de 2013.

Tabela 04: Desmotivação segundo Pesquisa Grupo Cristina Panella Consultoria e Curadoria.

Desmotivações	Quantidade de Pessoas	Quantidade (%)
Trabalho	107	27
Desânimo	52	13
Salário Baixo	44	11
Cansaço	36	9
Não conseguir o emprego desejado	28	7
Desemprego	12	3

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Através da pesquisa realizada pelo Grupo Cristina Panella, pode ser observado que dos 398 entrevistados, 27% acredita que o trabalho é um índice desmotivador, que somado aos 13% que consideram o desânimo no trabalho, formam um índice desmotivador, que compõe 40%, e isto está relacionado intimamente com a opinião dos autores estudados, onde a maioria acredita que a falta de reconhecimento é o que mais gera desmotivação dentro das organizações, sendo está responsável por um desempenho baixo dos colaboradores.

Contudo pode se observar que os salários baixos compõem 11% dos índices desmotivadores, e isto está ligado diretamente com a falta de recompensas e baixa remuneração, gerando desinteresse dos colaboradores em melhorar naquelas atividades em que possuem mais dificuldades, pois sabem que independente do desempenho obtido não receberam nada em troca, assim como demonstrado na tabela 02, em relação ao que os autores estudados acreditam.

O cansaço, que apresenta 9% do índice desmotivador relacionado ao trabalho, está ligado, ao que os autores consideram como ambientes inadequados, pois empresas que possuem locais com má circulação de ar, calor, sujeira, entre outros, geram para os seus colaboradores um cansaço mental e físico, diminuindo o desempenho que os colaboradores poderiam obter em ambientes adequados.

5.3. A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA DE MELHORIA NA GESTÃO DE PESSOAS

Dentro das organizações, a gestão de pessoas deve gerar métodos a fim de poder equilibrar o psicológico de seus colaboradores para que atinjam os objetivos da organização. Está dissonância cognitiva, cria um objetivo comum entre o pensar e o fazer deste colaborador com base nas metas que a empresa busca.

É através da busca pelo equilíbrio intrínseco (que é interno a pessoa) e extrínseco (que não depende da pessoa) de seus colaboradores que se resulta a motivação, e é a partir disto que os gestores devem avaliar e classificar os cargos que são atribuídos, permitindo desta forma que sejam alocados os colaboradores mais qualificados para cada tarefa. Com isto, as competências individuais estão sendo avaliadas e podem ser desenvolvidas, o que permitirá que estes alcancem o equilíbrio desejado pela empresa, resultando na satisfação de todos os colaboradores, que poderão ver crescimento dentro da organização.

Desta forma, os gestores além de estarem alocando os seus funcionários para as atividades as quais suas competências são cabíveis, ainda estão fazendo com que estes colaboradores sejam um exemplo de que a capacitação e estudo influenciam nos cargos desenvolvidos, e geraram para os demais o interesse de buscar mais conhecimento para conseguirem crescer dentro da empresa, pois sentirão que dentro daquela organização a reconhecimento profissional para os que assim o fizeram.

A gestão de pessoas é responsável por avaliar os recursos humanos existentes dentro da organização, e estimar as necessidades da empresa no decorrer do tempo, principalmente em empresas que tem foco no crescimento no mercado. Através disto podem gerar formas de capacitar, reconhecer e suprir a empresa com mão de obra qualificada que já pertença a esta, valorizando aqueles que sempre demonstraram interesse as atividades desenvolvidas e buscaram dar o melhor para a organização.

Empresas que conseguem atingir a satisfação de seus colaboradores, mantem um ritmo acelerado de crescimento perante as demais empresas, sua rotatividade de funcionários torna-se quase que nula, e o seu rendimento só tende a crescer, pois com funcionários engajados nas metas da empresa a produtividade torna-se cada vez maior, e conseqüentemente as demandas aumentam.

Para que as organizações obtenham o sucesso esperado, precisam manter dentro da organização funcionários satisfeitos com seu trabalho, e é através do respeito, e por sentirem-se reconhecidos que estes se desenvolveram como parceiros do negócio, auxiliando desta forma o crescimento da organização.

Funcionários que trabalham em locais onde a comunicação com gestores e superiores é acessível, podendo estes demonstrarem suas ideias, trabalham com maior dedicação pela empresa, gerando até uma qualidade mais alta nas atividades desenvolvidas, o que afeta a produção com uma aumento de produtividade, rentabilidade e demanda de produtos, além de diminuição no tempo de execução das tarefas.

Existem inúmeras formas de motivação com necessidade de baixos investimentos ou quase nenhum custo, como exemplo pode ser citado o simples fato de se realocar aqueles colaboradores que demonstram melhor destreza para outras atividades e que seriam mais produtivos, valorizando as capacitações que estes buscaram, ou ainda o simples fato de uma boa comunicação entre gestores e colaboradores, onde estes podem discutir algumas ideias e tornarem a conversa atrativa para ambos fazendo com que estes colaboradores possam sugerir melhorias a partir das vivências que possuem.

Quando a empresa possui colaboradores motivados, diminui alguns impactos que são gerados pela rotatividade e o absenteísmo, que são os custos de recrutamento e treinamento de novos empregados, além do pagamento de direitos que devem ser pagos em rescisões contratuais.

Para Silva (2011) a motivação torna-se um facilitador para criar um modelo de comprometimento do colaborador com a empresa através destes métodos motivacionais, possibilitando assim que estes colaboradores se auto-gerenciem e assim desenvolvam as suas competências em prol da organização.

6. CONCLUSÃO

Levando em consideração o presente estudo, observa-se que a motivação torna-se indispensável dentro das organizações, pois é através dela que a satisfação das necessidades intrínsecas e extrínsecas dos colaboradores serão alcançadas. E só através da motivação as empresas obterão colaboradores satisfeitos que geraram alta produtividade, e diminuirão o absenteísmo e a rotatividade da empresa.

As diversas formas existentes de se motivar colaboradores tem objetivo de solucionar problemas como a existência de prejuízos financeiros e de produtividade, gerada por aqueles funcionários que não desempenham suas atividades de forma adequada, pois sentem-se desmotivados e sem ânimo para trabalhar.

Contudo, pode-se concluir que os gestores tem papel fundamental do desenvolvimento da satisfação dos seus colaboradores, possuindo extrema influência sobre todas as atividades que estes desenvolvem dentro da organização.

Empresas que tem objetivos de crescimento devem investir em motivação, pois esta possui papel fundamental no desenvolvimento das atividades dos colaboradores, desde os processos mais simples até os mais complexos que eles desenvolvem, estando ligada desde o ambiente em que os colaboradores estão inseridos, o clima que existe entre os colegas de trabalho e com o seu gestor, a forma como são avaliados e reconhecidos, o crescimento que podem vir a ter, e o reconhecimento através de promoções, recompensas e salários.

Tendo em vista os aspectos estudados, pode se dizer que atualmente é fundamental que todas as empresas busquem motivar seus colaboradores, pois o mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e mutável, onde as empresas devem criar métodos que façam com que seus colaboradores não saiam da empresa, principalmente após o investimento que tiveram sobre cada colaborador.

A motivação, quando trabalhada como uma ferramenta de apoio da organização, se torna um facilitador na criação de modelos de comprometimento entre colaborador e empresa, pois desta forma as empresas que trabalham a motivação dos seus colaboradores estão na frente de seus concorrentes, e assim será mais difícil de perder colaboradores, já que estes estão engajados pelas metas da empresa.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Alana Peixoto de, et al. **Comparação entre as teorias da Aprendizagem de Skinner e Bandura.** Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/index.php/fitsbiosauade/article/view/905/608>, acessado em: 08 de maio 2018.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação.** – 10. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa.** - 4ª ed. – São Paulo: Atlas, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** Idalberto Chiavenato – 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas.** Idalberto Chiavenato – 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos.** Idalberto Chiavenato – 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CAUDRON, Shari. **O que motiva os empregados.** Disponível em: www.meuexpress.com.br/cattani/blog/mapa-mental/HSM-O-QUE-MOTIVA-OS-EMPREGADOS.pdf, acessado em 10 de maio de 2018

CAVASSANI, Amarildo Pereira; CAVASSANI, Edlene Barbieri; BIAZIN, Celestina Crocetta. **Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações.** Disponível em: www.simpeptestemigracao.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/784.pdf, acessado em 08 de maio de 2018.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa.** Disponível em: www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf, acessado em 27 de outubro de 2018

GOIS, George da Silva. **Motivação: uma análise do comportamento do indivíduo dentro das organizações.** Disponível em:

www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/motivacao-uma-analise-do-comportamento-do-individuo-dentro-das-organizacoes/57558/, acessado em 05 de maio de 2018.

KLAVA, Verônica. **Motivação empresarial - desafio do século XXI**. Disponível em: www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/motivacao-empresarial-o-desafio-do-seculo-xxi/48844/, acessado em 08 de maio de 2018

KONDO, Yoshio. **Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento**. Editado por Yoshio Kondo; tradução de Dario Ikuo Miyake; revisão técnica de Afonso Carlos Correa Fleury. São Paulo: Editora Gente, 1994.

LOBOS, Julio. **Teorias sobre motivação no trabalho**. Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901975000200002, acessado em 10 de maio de 2018.

MATTA, Villela da. **Quais são os maiores desmotivadores do profissional?**. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/carreira/maiores-desmotivadores-profissional/>, acessado em 26 de junho de 2018.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NAKAMURA, C.C.; et al. **Motivação no trabalho**. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/salaEstudo/materiais/p521d5103/material5.pdf>, acessado em 10 de Maio de 2018.

PANELLA, Cristina. **Motivação e Propósito: os desafios da Comunicação**. Disponível em: <http://cristinapanella.com.br/motivacao-e-proposito-os-desafios-da-comunicacao/>, acessado em 18 de Novembro de 2018.

RAMOS, Juan Pérez. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. Disponível em: pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-51771990000200004, acessado em 15 de maio de 2018.

SILVA, Roberto Tavares D'Able e. **Gestão de Pessoas: A motivação como ferramenta de melhoria**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/gestao->

de-pessoas-a-motivacao-como-ferramenta-de-melhoria/4318/, acessado em 13 de outubro de 2018.

SOUZA, Rosilene Aparecida Rosário de. **A importância do Feedback pela percepção de líderes e liderados.** Disponível em: www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2007/trabalhos/sociais/epg/EPG00031_01C.pdf, acessado em 18 de maio de 2018.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador.** Disponível em: www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552003000400003&script=sci_arttext&tlng=es, acessado em 18 de maio de 2018.

TURCI, Renan Henrique. **Feedback: A importância desta técnica na rotina empresarial.** Disponível em: www.firb.br/editora/index.php/interatividade/article/view/47/63, acessado em 20 de maio de 2018

VAZ, Luis Gustavo Negro. **A Teoria da Hierarquia das Necessidades.** Disponível em: www.administradores.com.br/producao-academica/a-teoria-da-hierarquia-das-necessidades/5266/, acessado em 10 de maio de 2018

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas.** – 2. ed. - São Paulo: Atlas, 2000.

WILLIAMS, Richard L. **Preciso saber se estou indo bem.** Richard L. Williams; tradução de Antônio Evangelista de Moura Filho. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.