

# **ESTUDO SOBRE TECNICAS E FATORES MOTIVACIONAIS NAS EMPRESAS**

**Carlos Gonsalez**

Professor da Famec

**Fernanda Renata Mendonça**

Professora da Famec

Com a colaboração dos alunos do Curso de Administração da Famec

**Alexandre Zanata**

**Daiane Montemezzo**

**Diego Almir Monteiro**

**Diego Felipe Matuella**

**Gisele Ferreira de Souza**

**Silvia Mara Malon**

[carlos@famec.com.br](mailto:carlos@famec.com.br)

## **RESUMO**

Este artigo analisa os fatores motivacionais nos indivíduos dentro do seu ambiente de trabalho e da adoção por parte das organizações de métodos que propiciem desenvolvimento e satisfação a seus respectivos colaboradores. No entanto, podemos dizer que motivação é um tema muito amplo e complexo e que não existe uma “receita”, um padrão pré-definido que nos ensine como motivar pessoas, já que o ser humano tem seus valores e desejos em constante transformação. Mediante pesquisa realizada em duas empresas, pretende-se mostrar a importância da criação de um ambiente de trabalho sadio e satisfatório, estreitando e fortalecendo relações, gerando um diferencial no competitivo ambiente global.

**Palavras-chave:** Motivação. Satisfação. Relação interpessoal. Ambiente organizacional.

## **INTRODUÇÃO**

O tema motivação vem sendo objeto de estudo de inúmeros autores e ciências, por isso existem tantas teorias sobre o assunto. Em psicologia, por exemplo, motivação é a força propulsora (desejo) por trás de todas as ações de um organismo (HERSEY, 1986).mas, o que podemos definir como motivação, como desejo, como força propulsora? Por que a maioria das organizações busca motivar seus colaboradores e neste aspecto encontra tantas dificuldades?

As organizações atuais, movidas pela competitividade do mercado (que permite aos clientes escolhas ilimitadas) buscam cada vez mais entender os motivos e razões que influenciam no desempenho de seus colaboradores, deixando de visar apenas à qualidade final de seus produtos e/ou serviços, passando a investir e valorizar seu capital intelectual, já que o

---

sucesso de uma organização depende cada vez mais do envolvimento e comprometimento de pessoas, tornando a compreensão e implementação dos métodos motivacionais, um mecanismo de extrema importância para o desenvolvimento sustentável das empresas. De acordo com os dados coletados através de pesquisa (questionário) entre gestores e colaboradores nas empresas a e b, e baseados em livros, monografias, trabalhos acadêmicos e na internet, ilustraremos a seguir os resultados obtidos e novas propostas que possam contribuir com o desenvolvimento das equipes de trabalho para que, aumentem cada vez mais seu desempenho.

A metodologia de pesquisa utilizada foi a exploratória. Segundo Gil (1994) este modelo tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias. Este método proporciona apenas uma visão geral sobre determinado fato.

## **DEFINIÇÕES E CONCEITOS**

Motivação “vem do verbo latino *movere*, que deu origem ao termo aproximado, que é motivo.” (BORUCHOVITCH, BZUNECK, 2001, p. 9). Assim, de um modo geral podemos dizer que motivação ou motivo é aquilo que move uma pessoa, a coloca em ação ou a faz mudar o curso, o rumo. Motivação pode ser chamada de estado psicológico, de instrumento, capaz de medir a vontade, a disposição de uma pessoa para realizar tarefas e atingir seus objetivos.

A preocupação com “relações humanas” e “fatores motivacionais” nasceu a partir das pesquisas realizadas, na década de 20, por Elton Mayo, onde através de experimentos, ele tentava estabelecer uma conexão entre a luminosidade e a produtividade no trabalho de um grupo de pessoas. Segundo Hersey e Blanchard (1986), Mayo foi frustrado em suas teorias iniciais ao perceber que a produtividade foi alterada/aumentada, por fatores humanos dentro do grupo e não por sua metodologia de melhoria na iluminação do ambiente, vindo à baixo uma das principais teorias da era Taylor predominante nas indústrias da época. Foi então que nasceu uma nova concepção dentro da administração: a necessidade da interação entre as pessoas e a importância dos grupos no ambiente de trabalho.

Num segundo momento também foi percebida a necessidade dos administradores estudarem e entenderem as relações interpessoais.(HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Conceituar ou definir motivação torna-se muito complexo, pois se deve considerar inúmeros fatores, que podem interferir ou gerir a conduta do ser humano.

## **MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

De acordo com Carlotto (1999, p. 77): “a motivação no ambiente de trabalho é um fenômeno complexo, determinado por vários fatores que evidenciam em diferentes situações e em diferentes contextos”.

Integrar pessoas e departamentos dentro de uma organização tornou-se um grande desafio para as empresas, pois além de qualquer fator motivacional que possamos descrever, existe a motivação que tem raízes no indivíduo, no ambiente externo da organização e, até mesmo na própria situação econômica do país e do mundo. Para Chiavenato (1999), a preocupação atual da empresa contemporânea deve ser com o desenvolvimento do capital intelectual: educando, treinando, liderando e motivando pessoas, incutindo-lhes espírito empreendedor através da administração participativa, proporcionando-lhes plena realização pessoal.

Uma pessoa motivada é fruto de inúmeros fatores, que somam ou diminuem este sentimento, é o que torna o ser humano capaz de superar qualquer desafio, e no ambiente de trabalho, isto não é diferente. Desejos, vontades e instintos nascem da integração do ser humano com o ambiente em que vive.

Podemos dizer que a satisfação no trabalho é o que define o grau de comprometimento do colaborador com suas atividades diárias. Para Chiavenato (1999), a organização deve ter foco na sua missão e visão, proporcionando oportunidades de crescimento. Afirma ainda que o principal ativo de uma empresa são as pessoas, por isso, as organizações devem se tornar, cada dia mais conscientes neste aspecto, percebendo que só obterão crescimento sustentável quando forem capazes de otimizar os recursos investidos, principalmente em seus colaboradores, modificando ou criando uma nova cultura organizacional.

De acordo com Chiavenato (1999), devemos observar também que, muitos dos programas de recompensa das empresas para com seus funcionários podem ter “escondido”, o objetivo de aumentar a produtividade no trabalho e consequentemente os lucros, principalmente as recompensas salariais. O valor que o funcionário recebe no final de um

---

<sup>4</sup> Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, PR, v. 3, n. 1, p. 02-11, jan./jun. 2007

---

ciclo representa o seu poder de compra e é fonte de indicação de status social, o que influencia nos seus sentimentos de auto-estima. Porém, relembrando a hierarquia das necessidades de Maslow, podemos observar que, após determinado momento, em que o homem tem suas necessidades básicas satisfeitas, o dinheiro passa a ser secundário, tornando-se apenas uma fonte indireta de motivação. Em seguida ele parte em busca da sua realização pessoal, sucesso e status. Por isso, percebemos rotineiramente pessoas bem remuneradas e totalmente infelizes em seus afazeres.

Lucena (1990) afirma que outra observação importante sobre motivação é o que se refere ao perfil do trabalhador. No Brasil, por exemplo, encontramos uma grande desordem na distribuição de renda entre os habitantes, os trabalhadores ainda são muito mal remunerados e muitos vivem em situação de miséria, tornando o dinheiro por si só, um forte e importante fator motivacional. Neste caso, torna-se inviável falarmos de realização pessoal ou plano de carreira, já que muitos não têm ao menos suas necessidades básicas atendidas.

## **MOTIVAÇÃO X LUCROS**

O grande erro, cometido pela maioria das empresas é pensar que dinheiro é o único ou mais importante fator motivacional. O salário muito baixo é desmotivador, mas, isso não quer dizer que o oposto leva a obtenção de maiores resultados ou de maior produtividade.

Segundo Bowditch e Buono (1997), a remuneração total é um termo usado com freqüência na atualidade. Dentro de remuneração total existem três elementos básicos: pagamento em termos de salário; benefícios, como por exemplo, assistência médica e fundos de pensão, férias, dentre outros “indiretos”; e recompensas, não monetárias como: reconhecimento, condições de trabalho e elogios.

Nas décadas de 1960 e 1970 acreditava-se que o salário era menos importante que as recompensas não monetárias oferecidas por uma organização, e era visto como um componente central do programa de remuneração de uma companhia.

BOWDITCH e Buono (1997, p. 239) afirmam que pesquisas comprovam que o salário é um fator muito influente nas decisões de um empregado quanto a entrar, permanecer e desempenhar numa organização.

## **ANÁLISE DOS DADOS**

Segundo a pesquisa realizada na empresa a, 80% dos funcionários afirmam que uma equipe motivada representa aumento nos lucros da empresa, enquanto 20% acreditam que a satisfação da equipe reflete num melhor ambiente de trabalho. Ainda na mesma organização, 100% dos gestores apostam nos lucros.

Na pesquisa realizada com a empresa b, constamos que a opinião entre gestores e colaboradores é unânime: equipes motivadas representam maior lucratividade para a empresa. Com base nos resultados obtidos podemos chegar à conclusão de que existe grande sintonia na percepção comum entre gestores e colaboradores de ambas as empresas pesquisadas.

Para Chiavenato (1994), são as diferenças que existem nas pessoas que, determinam a complexidade e a subjetividade que envolve o tema motivação. Ele também afirma que, a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser influenciada por fatores externos ao indivíduo, ou pelo próprio trabalho na empresa.

## **PRINCIPAL FATOR MOTIVACIONAL**

De acordo com a pesquisa aplicada na empresa “a” podemos constatar que no quesito, “o que mais motiva você” surgiram algumas divergências entre supervisores e funcionários: 80% dos gestores entrevistados consideram o reconhecimento do desempenho individual o principal fator de satisfação.

Por parte dos colaboradores, 15% deles consideram que, o bom ambiente de trabalho é um quesito muito importante, enquanto os outros 85% , optaram pela remuneração (salário e benefícios) como principal fator motivacional.

Segundo eles a questão financeira é fundamental, devido à situação econômica atual do país. Melhores remunerados, os trabalhadores aumentam seu poder de aquisição no mercado e consequentemente alcançam seus objetivos pessoais.

Na empresa “b” podemos observar a mesma situação: 95 % dos gestores acreditam que o reconhecimento é o melhor método para atingir os resultados esperados, pois o salário varia de acordo com o desempenho alcançado durante determinado período.

Os colaboradores demonstraram ter a mesma opinião de seus gestores: conforme pesquisa, 90% consideram o reconhecimento como principal forma de motivação, pois a empresa em questão possui programas de recrutamento interno, o que eleva a concorrência

---

<sup>6</sup> Conhecimento Interativo, São José dos Pinhais, PR, v. 3, n. 1, p. 02-11, jan./jun. 2007

---

entre os funcionários. Sendo assim, qualquer diferencial observado pelo supervisor, pode acarretar em promoções de cargo ou ainda à delegação de autoridade.

Podemos observar que, o grau de motivação e sua percepção são diferentes de organização para organização.

## **TÉCNICA MOTIVACIONAL UTILIZADA PELAS EMPRESAS PESQUISADAS**

Na empresa a, observamos que, a única técnica utilizada para motivar os colaboradores é a remuneração, através de prêmios mensais e anuais. Porém, somente 75% dos colaboradores responderam que reconhecem as premiações oferecidas como fator de motivação. Os outros 25% responderam que a empresa não aplica nenhuma técnica para motivar seus funcionários, ou seja, não percebem o dinheiro como fonte de satisfação.

Na empresa b, obtivemos resultados diferentes. A organização também oferece premiações financeiras, porém 100% dos funcionários concordam que esta é a melhor forma de motivar.

Concluímos que, somente na empresa b existe sintonia entre as partes pesquisadas. Já na empresa a observamos que há uma divergência de opiniões, enquanto a maioria concorda com a técnica motivacional oferecida pela empresa, há um grupo de colaboradores que não reconhece a recompensa financeira como incentivo.

Para Chiavenato (1999), o processo de recompensa constitui um elemento fundamental de motivação e reconhecimento, tendo de um lado os interesses organizacionais, e de outro, os objetivos individuais a serem satisfeitos. Por este motivo, o processo de oferecer recompensas financeiras ocupa um lugar importante dentre os outros processos motivacionais.

## **RELACIONAMENTO GESTOR X COLABORADOR**

A análise dos questionários aplicados nas empresas a e b nos permitiu constatar que: 90% dos colaboradores entrevistados da empresa a, assim como 100% dos gestores, acreditam que o bom relacionamento entre as partes pode ser considerado um fator motivacional relevante.

Na empresa b, 85% dos colaboradores entrevistados também consideram essa relação importante assim como, 100% dos gestores tem a mesma opinião. Através desses resultados podemos observar que, tanto para os gestores quanto para os colaboradores de ambas as empresas pesquisadas, o quesito relacionamento e entrosamento pode ser considerado fator de satisfação no ambiente de trabalho.

Chiavenato (1999) diz que os subordinados requerem atenção e acompanhamento, pois enfrentam várias contingências internas e externas, problemas variados que afetam o desempenho e o comportamento dos mesmos, e é de interesse da organização motivar e proporcionar assistência nestas situações, porém, somente através de um bom relacionamento entre o gestor e sua equipe é que se pode identificar esses conflitos, pois o bom relacionamento cria uma atmosfera de confiança, respeito e consideração, o que proporciona uma comunicação clara, aberta e objetiva entre ambos.

Para Robbins (1999), motivação é a forma de manifestação do comportamento de uma pessoa. Motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de uma determinada forma, e essa ação depende de suas concepções e percepções. A motivação está também estreitamente relacionada com a satisfação das necessidades de cada indivíduo.

A teoria ERC (Existência, Relacionamento e Crescimento) de Alderfer, é uma das teorias contemporâneas de motivação e explica que o relacionamento é uma necessidade do ser humano, um fator motivacional, pois o homem possui um desejo de manter relacionamentos interpessoais constantemente. Estes desejos sociais e de status exigem interação com outras pessoas para que sejam satisfeitos, portanto os colaboradores sentem essa necessidade de se relacionar, que segundo o autor, se realizado, pode ser considerado um fator motivacional. O bom relacionamento entre gestor e colaboradores também cria um ambiente melhor de trabalho onde há uma melhor integração e empatia entre os membros da equipe, o que influencia muito na satisfação dos funcionários, que uma vez estando satisfeitos, melhoraram consideravelmente o desempenho no trabalho. (Robbins, 1999).

Pessoas gostam de estar com outras pessoas e acham que o fator social no local de trabalho é bastante recompensador.

Para Cypert (2006), uma boa relação não existe a não ser que, seja boa para todos os envolvidos e não importa se é um compromisso emocional entre duas pessoas ou, uma aliança entre nações; cada participante deve ser igualmente beneficiado.

---

O bom relacionamento entre a empresa e seus colaboradores é muito importante para o desempenho e sucesso do individuo dentro e fora da organização, pois pessoas satisfeitas trabalham e vivem satisfeitas. Além disso, essa sintonia proporciona interação entre ambos, ajudando a identificar fatores que possam inovar e melhorar cada dia mais as relações, tornando o ambiente de trabalho um lugar mais agradável, além de estimular os colaboradores para a geração de novas idéias.

## **FREQUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO**

De acordo com Hersey (1986), o ser humano difere-se por sua vontade de realizar e executar tarefas, isso é o que podemos chamar de motivação, que está condicionada a intensidade de seus motivos, que podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos.

Por meio da análise dos questionários aplicados nas empresas a e b, constatamos que: 100 % dos colaboradores de ambas as empresas gostariam de ser motivados constantemente, o mesmo resultado aplica-se aos gestores das duas empresas que, concordam que motivar frequentemente é algo importante para o desenvolvimento organizacional e individual.

Para Bock (1991), a motivação é o processo de mobilizar os esforços de um individuo para uma ação, a partir da relação estabelecida entre o ambiente em que vive e as suas necessidade e objetivos.

Motivar pessoas constantemente é um grande desafio, pois elas também podem se sentir pressionadas na busca de alcançar metas e resultados, por isso percebemos a grande necessidade de encontrar o equilíbrio entre a satisfação organizacional e no que diz respeito aos interesses individuais.

Sabemos que equipes motivadas são mais felizes, mais comprometidas e mais realizadas. O que motiva a grande maioria das pessoas são os desafios, estamos constantemente buscando a superação. Imagine uma equipe que trabalha somente com o objetivo de cumprir o que foi pré-estabelecido, sem levar em consideração as vontades individuais das pessoas envolvidas. Definitivamente será um fracasso, um time apático, vivendo para suas rotinas, sem visão e prospecção de futuro.

## CONCLUSÃO

Estamos vivendo um forte período de transição, já que a administração profissional, com poder decisório torna-se cada vez mais presentes nas organizações, que buscam profissionais competentes e empreendedores, não somente capazes de administrar empresas e suas burocracias, mas também capazes de administrar pessoas, relações e os complexos conflitos humanos.

Segundo Lévy-Leboyer (1994), inúmeras crises e mudanças vêm acontecendo há mais de um século, o que “empurrou” as organizações para o desenvolvimento de novas formas de trabalho e estruturação, tanto no setor social, quanto no setor econômico.

Intervir e modificar o comportamento do ser humano é um grande desafio para o gestor moderno, que deve facilitar e promover o progresso de sua equipe dentro da organização, desenvolvendo habilidades individuais, satisfazendo e comprometendo pessoas em busca da excelência, reorientando-as para o sucesso, sabendo avaliar resultados e impactos, revertendo fracassos em busca da melhoria contínua dos processos e das relações. Ele precisa compreender que, tais atitudes são complexas, até mesmo porque o ser humano oferece forte resistência a mudanças no que diz respeito a seus hábitos e costumes.

Para Chiavenato (1999), todo ser humano que trabalha numa organização e que nela deposita suas expectativas de realização e ascensão, deseja obter recompensas por sua dedicação, ou seja, o comprometimento das pessoas com o trabalho, depende do grau de reciprocidade percebido por elas.

O homem busca constantemente a satisfação, seja de suas necessidades básicas, seja de suas ambições pessoais. Ele busca autonomia e liberdade para determinar sua vida, pois possui um insaciável desejo de realização. Uma organização, uma equipe composta por pessoas motivadas, proporciona a todos, um ambiente de trabalho saudável e rentável que, consequentemente conduz todos a excelência. Mas, para que isso seja possível, é necessário identificar os pontos de insatisfação dos trabalhadores, manter um ambiente dinâmico: mudar políticas se necessário, propor diálogos, desafios e negociações constantes, pois a motivação não depende de um fator isolado, e estar satisfeito é muito importante para a empresa, porém, é essencial para o trabalhador. A pesquisa realizada nas empresas a e b demonstra com clareza que as organizações se aperfeiçoam cada vez mais no processo motivacional. Percebemos

---

ainda que, os próprios colaboradores têm a percepção de que, também precisam estar atentos as mudanças e inovações, tornando recíproca a preocupação com sucesso e qualidade de vida.

## REFERÊNCIAS

- BOCK, A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M.L.T. da. **Psicologias.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1991.
- BORUCHOVITCH, E.B. **A motivação do aluno.** Rio de Janeiro: Vozes, 2001.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. SÃO PAULO: CAMPUS, 1999.
- CYPERT, S. A. "**O conceito de relacionamento**" da revista crescimento pessoal e motivacional. Disponível em: [www.motivaonline.com.br](http://www.motivaonline.com.br). Acesso em: 20 nov. 2006.
- DEL PRETE, A. **Psicologia das relações interpessoais.** Rio de Janeiro: Vozes, 2001.
- GIL, C. A. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- HERSEY, P. **Psicologia para administradores.** São Paulo: EPU, 1986.
- LÉVY, L.C. **A crise das motivações.** São Paulo: Atlas, 1994.
- LUCENA, M. D. S. da. **Planejamento de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1990.
- MOTIVAÇÃO. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/motivação>. Acesso em: 25 nov. 2006.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 8. ed. Lisboa: Livros Técnicos E Científicos, 1999.
- SAMPAIO, M. I. C. **Motivação no trabalho cooperativo:** o caso da rede brasileira de bibliotecas da área de psicologia. Disponível em: [http://www.bvs-psi.org.br/sampaio\\_tde.pdf](http://www.bvs-psi.org.br/sampaio_tde.pdf). Acesso em: 24 nov. 2006.