

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**ALICE DE OLIVEIRA ANDRADE
PALOMA SOUZA BOTELHO SILVA**

FATORES QUE COMPROMETEM A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

VOLTA REDONDA

2020

FUNDAÇÃO OSWALDO ARANHA
CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOLTA REDONDA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

FATORES QUE COMPROMETEM A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Artigo apresentado ao Curso de Administração do UniFOA, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração.

Alunas:

Alice de Oliveira Andrade

Paloma Souza Botelho Silva

Orientador(a):

Professora Mestra Luciana Porto de Matos

Volta Redonda

2020

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, pois, sem ele essa realização não seria possível. As nossas famílias pela ajuda, incentivo e apoio, ao Unifoa por essa oportunidade, aos nossos professores pela dedicação em nos ensinar e a nossa orientadora Luciana Porto de Matos pelo suporte, dedicação e prazer neste processo.

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho é apresentar os fatores motivacionais que comprometem positivamente e/ou negativamente a colaboração dos funcionários. Atualmente é notório que existem fatores que afetam a motivação dos colaboradores, podendo afetar de forma negativa a produtividade da organização. Motivação é aquilo que nos leva tomar ações, através dela o indivíduo pode gerar satisfação, quando satisfaz uma necessidade, ou insatisfação, quando não consegue satisfazer alguma necessidade. O indivíduo quando está satisfeito se dedica mais ao trabalho realizando uma melhor produtividade. Tendo isso em vista, a pesquisa utilizou-se do método qualitativo, em análises bibliográficas, tendo como bases teóricas livros e artigos publicados por autores conceituados da área. Com isso, para melhor entendimento o estudo foi dividido em seções, que é composto por gestão de pessoas, política de gestão de pessoa, motivação, teorias motivacionais e fatores motivacionais. De posse das informações, observou-se que existem diversos fatores motivacionais, além de que, através das pesquisas utilizadas foi possível constatar que os três estudos, realizados em anos diferentes, apresentam resultados similares, e que os fatores salário e reconhecimento são os que se repetem nas três pesquisas.

Palavras chaves: Motivação; Fatores Motivacionais; e Produtividade.

1. INTRODUÇÃO

Entre os vários fatores que interferem na produtividade e nos resultados da organização, podemos citar que a motivação é um dos que mais se destaca. Bergamini (2018 p. 7) define motivação como aquilo que “faz cada um pôr em ação os seus recursos pessoais, especialmente seus pontos fortes”. Então pode-se definir motivação como um impulso interno que leva o indivíduo a tomar uma ação. Portanto quando os funcionários se encontram desmotivados, podem afetar a produtividade da empresa.

Além disso, muitos colaboradores permanecem em uma determinada organização por necessidade e não por satisfação, assim como nos mostra Sobrinho:

Os empregados que permanecem na empresa e nem sempre estão satisfeitos, ou seja, a motivação que os faz permanecer, nem sempre é a existência de satisfação. Podem até ficar, porque há instabilidade sócio-econômica, imperando o desemprego e nestas condições, os fatores de sua insatisfação tornam-se suportáveis. Por necessidade do momento e da conjuntura, podem também permanecer na empresa porque suas especializações lhes trazem restrições a novos contratos de trabalho. O rendimento e a produtividade do trabalhador estão centrados principalmente no moral, na satisfação e motivação, onde o primeiro é entendido como estado de espírito que estimula o segundo, e este é produzido pelo terceiro. Muitos colaboradores permanecem em uma determinada organização por necessidade e não por satisfação (SOBRINHO, 1996, p. 418).

O indivíduo quando está motivado se torna mais comprometido com a realização de suas tarefas, fornecendo resultados positivos para a organização, com maior eficácia e eficiência no desempenho de sua função, gerando assim, maior produtividade.

Assim sendo, o trabalho tem como pergunta problema: Os fatores motivacionais podem influenciar na produtividade?

Portanto, o presente trabalho tem por objetivo geral apresentar os fatores motivacionais que comprometem positivamente e/ou negativamente a colaboração dos funcionários. E, como objetivos específicos, conceituar gestão de pessoas;

apresentar teorias motivacionais; conceituar motivação; definir o que é política de gestão de pessoas; identificar os principais fatores motivacionais.

A realização desse trabalho se justifica por perceber que os fatores motivacionais podem influenciar de forma negativa ou positiva as organizações e seus colaboradores, gerando reflexos na produtividade organizacional. Devem-se, por isso, ser apresentados ao longo desse estudo os fatores motivacionais, a fim de despertar gestores e líderes que possuem problemas motivacionais em sua empresa para possíveis soluções para esse problema.

Metodologicamente, essa pesquisa pode ser classificada como qualitativa, com análises bibliográficas descritivas e explicativas, e tendo como base teórica livros e artigos publicados por autores conceituados da área.

Ademais, para futuras pesquisas pretende-se analisar e investigar com mais detalhes, como esses fatores motivacionais influenciam o indivíduo tomar devidas ações e como os benefícios e recompensas se relacionam com esses fatores motivacionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas

O homem passa a maior parte do seu tempo dentro das organizações, à maioria de suas conquistas possui ligamento com a empresa.

Vergara (2010, p. 9) destaca a importância do tema gestão de pessoas, “primeiro, porque é dentro das empresas, que passamos a maior parte do nosso dia. Segundo, porque as empresas podem ser tudo, mas nada serão se não houver pessoas a definir lhes a visão e o propósito”.

França também destaca a importância da gestão de pessoas nas empresas, na verdade ele afirma que as mesmas são feitas de gestão de pessoas.

Empresas são feitas de pessoas para pessoas. A pedra fundamental da gestão de pessoas está na contribuição conceitual e prática para uma vida humana mais saudável e com resultados legítimos de produtividade, qualidade e desenvolvimento e competitividade sustentável. (FRANÇA, 2009, p.03)

Uma boa gestão de pessoas pode aumentar a produtividade organizacional, levando a empresa a ter bons resultados.

Banov (2012, p.03) define a expressão gestão de pessoas como “às políticas e práticas de gerenciamento de pessoas, envolvendo temas como liderança, poder, conflitos, tomada de decisão e outros pertinentes ao gerenciamento”. O termo gestão de pessoas vai além do RH – Recursos humanos -, ela compreende toda a organização.

Já Chiavenato (1999, p.38) afirma que:

Gestão de pessoas compreende a um conglomerado de políticas e práticas utilizadas para nortear os aspectos de pontos gerenciais vinculados às pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho. (CHIAVENATO, 1999, p.38)

Portanto, gestão de pessoas envolve toda a empresa, ou seja, a mesma vai dos recursos humanos até o gerenciamento do pessoal, incluindo os resultados finais. “É a gestão que privilegia a otimização dos resultados finais da empresa e da qualidade dos talentos que a compõem”. (MARRAS, 2000, p. 253)

Milioni (2002) dá ênfase aos esforços da organização no sentido de aproveitar e explorar o potencial das pessoas, o conjunto de conhecimentos, as habilidades e atitudes que cada profissional possui, e não na produtividade em si.

Gestão de pessoas pode ser definida como um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos focados na mobilização de talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização, bem como a gestão e a operacionalização das normas internas e legais incidentes. (MILIONI, 2002).

Deste modo, um modelo de gestão de pessoas diz respeito à forma “pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho” (FISCHER, 2011, p. 12). Os colaboradores precisam ser vistos como parceiros das organizações, pois, eles são fornecedores de conhecimentos, talentos, habilidades e, principalmente da inteligência que concede decisões racionais e que promove significado e destino aos objetivos gerais.

2.2 Política de Gestão de Pessoas

Política de Gestão de Pessoas é definida como um conjunto de estratégias ou políticas específicas que visam acrescentar significado aos processos, alcançar a excelência e atingir a missão organizacional.

As políticas de gestão de pessoas apontam o referencial teórico e prático preparado para permitir a execução das metas e das funções da organização, operando como guia de pensamento e ato para o campo de gestão de pessoas.

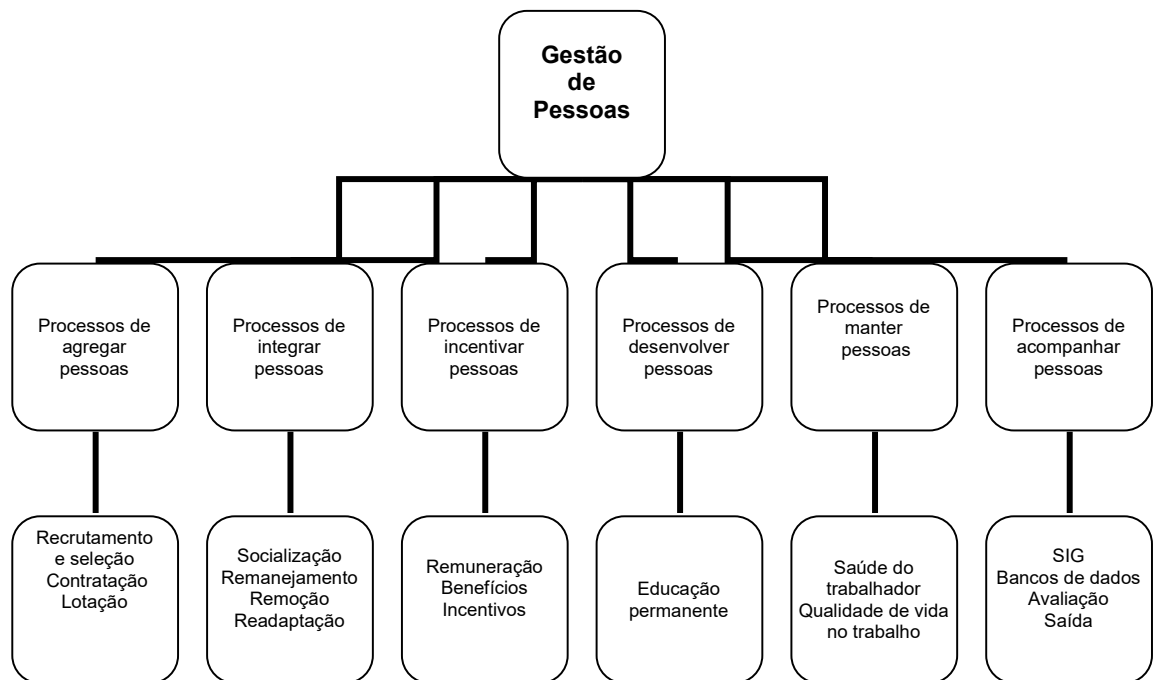
Segundo Paauwe (2004), as forças do mercado e os ambientes social, cultural e legal devem ser elementos importantes na elaboração e implementação das políticas e práticas de Gestão de Pessoas.

Dutra (2002, p.17), caracteriza gestão de pessoas como: “[...] um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas, para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Os indivíduos, neste panorama são vistos como parte crucial para o crescimento da organização, com sua sabedoria, capacidade de inovar, de ser ágil nas resoluções e poder colaborar com conhecimento e inteligência intelectual.

Gil (2001, p. 17) define que, “gestão de pessoas é a função gerencial que visa á cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”. Logo, gestão de pessoas aqui é vista como uma função que auxilia no alcance dos objetivos, ao contrário do que outros autores afirmam.

Conforme apresentado na Figura 1, os seis processos básicos de Gestão de Pessoas são: processos de agregar pessoas, processos de aplicar pessoas, processos de recompensar pessoas, processos de desenvolver pessoas, processos de manter pessoas e processos de monitorar pessoas.

Figura 1 – Esquema do Processo de Gestão de Pessoas



Fonte: baseado em Chiavenato, 2005.

Contudo, as políticas de gestão de pessoas devem ser elaboradas e implementadas levando em consideração as necessidades dos colaboradores motivando sua cooperação nas decisões, despertando e desfrutando o máximo de talento que os indivíduos podem proporcionar para o alcance das organizações e de si mesmos.

2.3 Motivação

Motivação é um termo muito usado e aplicado em vários contextos e significados diferentes. Entretanto, fundamentalmente vários autores concordam que motivação é definido por algo que impulsiona o indivíduo a tomar uma ação.

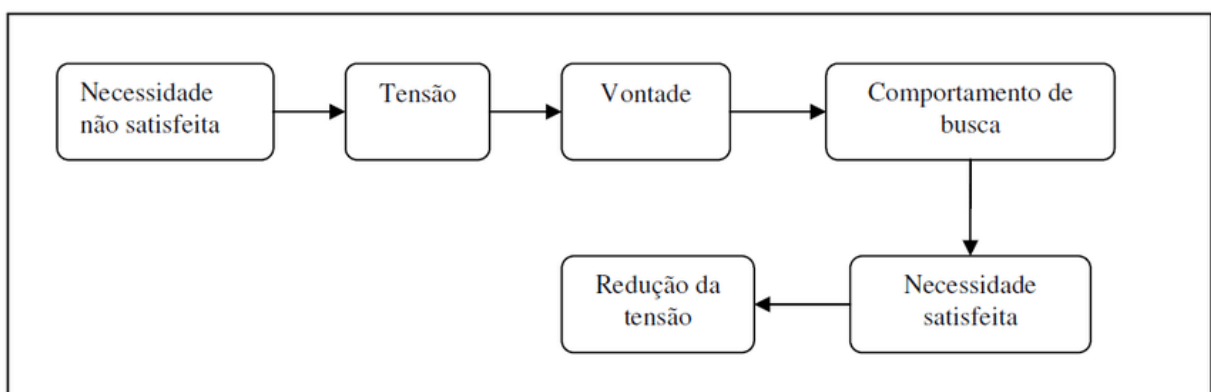
Segundo Vergara (2016, p. 41) “motivação é uma força que nos impulsiona na direção de alguma coisa”. Ou seja, é à vontade/disposição que o indivíduo possui para realizar algo que seria vinculado pela capacidade desse ato levar a satisfação e necessidade deste indivíduo, necessidade esta, que seria decorrência de uma deficiência física ou psicológica e que tornaria determinada ação mais atrativa.

A motivação está relacionada a necessidade e a satisfação, quando uma necessidade ocorre, logo vem a motivação que conseqüentemente causará uma satisfação ou insatisfação. E quando uma necessidade é satisfeita, imediatamente aparecerá outra. Se tornando assim um ciclo, como nos mostra Davidoff (*apud* REGATO, 2014):

A satisfação de algumas necessidades é temporal ou passageira e a motivação humana é cíclica: o comportamento é quase um processo contínuo de solução de problemas e de satisfação de necessidades, à medida que vão surgindo. Esse ciclo traduziria uma expressão bastante utilizada, que nos define como “eternos insatisfeitos”. (REGATO, 2014, p.98)

Sendo assim, o comportamento de cada indivíduo é diferente, portanto, o mesmo possui anseios e necessidades distintas. Na figura 2 pode se ter uma ideia de ciclo motivacional:

Figura 2: Esquema do Processo de Motivação



Fonte: Robbins 2008.

De acordo com a figura pode-se verificar que um desejo não alcançado provoca uma ansiedade, e que incentiva a vontade do indivíduo. Este desejo faz o homem ir em busca de propósitos e objetivos que, quando são atingidos, tem como resultado a satisfação da necessidade e a diminuição da tensão.

Bergamini (2018, p.9) afirma que “estar motivado para o trabalho depende do significado que cada um atribui a ele, o que leva cada um exercer com naturalidade seu poder criativo”. Existem seres que estão no mercado de trabalho para satisfação pessoal, outros trabalhando por necessidade ou porque verdadeiramente apreciam o que fazem, algumas pessoas trabalham por status, a questão é que, a motivação é algo próprio e variado.

Bergamini (2018 p. 7) define motivação como aquilo que “faz cada um pôr em ação os seus recursos pessoais, especialmente seus pontos fortes”. Desta forma, pode-se perceber que a motivação é algo fundamental nas organizações, pois, quando o funcionário está devidamente motivado realiza suas obrigações de forma ágil e caprichosa maximizando assim, as vantagens da empresa.

Já Ferreira (2017, p.11) define motivação como “o resultado da interação entre pessoa e a situação”. Contudo, pode-se dizer que motivação é aquilo que nos impulsiona quando estamos diante de determinada situação.

Regato (2014, p.95) em seu livro “Psicologia nas organizações” explica motivação como um processo:

A motivação é um processo psicológico responsável pela formação e manutenção da conduta humana. Constitui um objeto de estudo bastante valioso para o meio corporativo, uma vez que a obtenção de resultados depende muito desse processo. (REGATO, 2014, p.95)

Observa-se então, que a motivação é um fator que deveria estar presente dentro das organizações, uma vez que, um indivíduo desmotivado conseqüentemente pode minimizar sua produtividade alterando o resultado da empresa.

Bergamini (2018) afirma que “existem dois tipos de motivação, a intrínseca e a extrínseca”. A intrínseca (produzida dentro do indivíduo) é interna e parte do princípio que ninguém motiva ninguém, o que se pode fazer é provocar a motivação.

Enquanto, que a extrínseca (estimulada pelo ambiente) é externa, acontece por meio de valores, prêmios e benefícios.

Vale ressaltar que “quando a punição ou a premiação vêm na hora errada, podem criar grandes dificuldades” (BERGAMINI, 2018, p.11). Ademais, pode acontecer que ao invés de gerar uma motivação, o gestor pode acabar com a motivação existente.

Todavia, pode-se dizer que, “tudo que os de fora podem fazer é estimular, incentivar e provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora.” (VERGARA, 2016, p. 41).

Os conceitos presentes estão diretamente relacionados, os autores definem a motivação como uma força que estimula o indivíduo a ter ações por conta própria para satisfazer suas necessidades. Sendo esta, uma força individual que vem de dentro do ser humano, podendo ser estimulada por outras pessoas.

2.4 Teorias Motivacionais

Pode-se definir a motivação como uma energia interior que age e se transforma com frequência ao longo da vida, influenciada por fatores externos, que provocam sentimentos e impulsos internos.

As teorias motivacionais estão relacionadas a fatores que podem induzir as atitudes dos indivíduos e também incidir nos comportamentos, porém, sem produzir todas as respostas para as mesmas.

Bergamini (1997, *apud* OLIVEIRA 2008 p. 30) define que:

Embora diferentes teorias sobre motivação tenham apresentado diferentes enfoques científicos a respeito das características e do processo em que ela ocorre, há considerações gerais que podem caracterizar-se como sintomas capazes de distingui-la de outros tipos de funções próprias do comportamento humano. (OLIVEIRA, 2008)

Desta forma, percebe-se que diversas teorias motivacionais são resultadas ao tempo de estudos e pesquisas baseadas em motivos e hipóteses do comportamento humano.

Segundo Chiavenato (2002, p. 81) “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou pelo menos que dá origem a uma propensão à um comportamento específico” e esse motivo ocorre através de processo motivacional - descrito como um estímulo que provoca a necessidade do indivíduo - demonstrado por várias teorias motivacionais.

2.4.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Maslow foi o psicólogo que desenvolveu a teoria das necessidades, esta teoria, juntamente com as de outros psicólogos humanistas é chamada de terceira força da psicologia. A primeira força seria a psicanálise, a segunda seria a Behaviorismo (FERREIRA, 2017).

Maslow afirma que o ser humano se motiva por completo, ou seja, a motivação não age apenas por alguns aspectos do ser humano, e sim sobre todos eles. Quando o indivíduo está motivado às formas de pensar, sentir e agir se modificam.

Em sua teoria apresenta cinco necessidades na forma de pirâmide a qual ele afirma que o ser humano é motivado pelas mesmas e, de acordo em que uma das necessidades vai sendo realizada a seguinte se torna prioridade. Pode-se observar na Figura 3 as cinco necessidades na forma de pirâmide:

Figura 3 – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades



Fonte: Site Sobre Administração. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/wp-content/uploads/2011/05/hierarquia-de-necessidades-de-Maslow.jpg>

De acordo com a teoria de Maslow os indivíduos procuram inicialmente satisfazer as necessidades básicas e em seguida as necessidades de segurança, sociais, a de autoestima e por último a de autorrealização.

Para Griffin e Moorhead (2006, P.103):

Maslow acreditava que cada patamar de necessidades precisava ser satisfeito antes que o seguinte ganhasse importância. Assim, uma vez que as necessidades fisiológicas fossem satisfeitas, sua importância diminuiria, e as necessidades de segurança emergiriam como fonte primária de motivação. Essa escalada rumo ao topo da hierarquia continuaria até que as necessidades de autorrealização se tornassem as motivadoras primordiais. (GRIFFIN e MOORHEAD, 2006, p. 103).

Portanto, o indivíduo só consegue seguir para o próximo nível se ele satisfizer o primeiro nível. Além disso, se o indivíduo não consegue suprir essa necessidade ele pode ficar insatisfeito.

No Quadro 1 pode-se identificar os tipos de necessidades e o que cada uma delas representam.

Quadro 1: Fatores Motivacionais, segundo Maslow

Tipo de necessidade	O que ela representa
Fisiológica	São necessidades físicas como: sexo, bebida, comida, sono, etc.
Segurança	A contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, proteção, livre do perigo; um abrigo, uma estrutura, uma ordem, etc.
Social	A necessidade endógena de amar e ser amada, ter amigos, vínculos familiares, intimidade, etc.
Estima	O sentimento das pessoas de sentirem-se valorizadas pelos que as rodeiam; sua auto-estima; o desejo de sentir-se importante, competente e valorizado
Auto-Realização	O desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial; tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz de ser.

O principal objetivo da teoria de Maslow é apresentar que a maneira de agir do indivíduo é retratada pela categoria das necessidades que ainda não foram satisfeitas.

Sobre as limitações e debilidades desta teoria Robbins esclarece que:

Mesmo que a hierarquia das necessidades e sua terminologia continuem populares entre os executivos, existe pouco embasamento para afirmar que as necessidades são organizadas de acordo com as dimensões propostas por Maslow, ou que uma necessidade atendida ativa um movimento em direção a um novo nível de necessidade. (ROBBINS, 2005, P.133)

Embora a Teoria da Hierarquia das Necessidades apresente falhas como a noção rígida de hierarquia e a falta de importância às individualidades, ela forneceu um plano completo para a categorização das necessidades, fornecendo suporte para novos estudos relacionados a motivação das organizações.

Para Bergamini (1997, p.71):

A noção de necessidade permeia a maior parte dos conceitos no campo de motivação. Sendo considerada como ponto de partida do comportamento motivacional, a necessidade, usada com o sentido de estado de carência, está presente em um bom número de teorias. (BERGAMINI, 1997, p. 71).

Uma vez que a necessidade presente no homem o leva a um ato ou conduta, a noção de ação ou comportamento atraído é também fundamental na teoria motivação. Sendo a satisfação da necessidade descoberta dentro do próprio ato ou fora dele, o ser motivado sempre agirá, sendo de forma consciente ou de forma inconsciente, no sentido de satisfazê-la.

Essas necessidades não são determinantes, assim como nos mostra Ferreira, Demutti e Gimenez (2010, p. 8):

As necessidades aqui citadas não podem ser consideradas como exclusivas determinantes do comportamento. O comportamento é motivado por diversos fatores. No contexto das determinantes motivacionais, o comportamento tende a ser motivado por diversas necessidades básicas ao mesmo tempo. É possível analisar o ato de um indivíduo e ver nele a expressão de suas necessidades fisiológicas, de segurança, de amor, de estima e auto realização. Pode-se dizer ainda, que nem todo comportamento é motivado, como o comportamento expressivo, considerado apenas um reflexo da personalidade. (FERREIRA; DEMUTTI; GIMENEZ, 2010, p.8).

Desta forma, percebe-se que o processo motivacional está totalmente ligado à conduta do indivíduo, ou seja, o que ele busca alcançar.

2.4.2 Teoria dos Dois Fatores

De acordo com a teoria de Herzberg existem dois tipos de fatores (higiênicos e motivadores) que influenciam a satisfação e insatisfação do indivíduo.

Fatores Higiênicos são aqueles, cuja presença absolutamente não motiva o empregado, mas, a ausência desses fatores é capaz de desmotivar, ou seja, afeta negativamente a produtividade. Já os fatores motivacionais, são aqueles cuja presença é capaz de motivar os funcionários, podendo afetar positivamente a produtividade dos empregados.

Pode-se citar como fatores higiênicos o ambiente físico de trabalho, a cultura organizacional, as condições de trabalho, estabilidade, salário e benefícios, ou seja, fatores que se ligam a organização.

Os fatores motivadores estão associados ao cargo ou a pessoa como: plano de carreira, promoções, programa de reconhecimento, aquisição de conhecimento, chefia, natureza do trabalho.

Herzberg (1973, p.58) afirma que:

Os fatores motivadores tornam as pessoas felizes com seus serviços porque atendem a necessidade básica e humana de crescimento psicológico; uma necessidade de se tornar mais competente. (HERZBERG, 1973, p.58).

Por isso os fatores motivadores da teoria são internos, eles atendem as necessidades psicológicas do indivíduo.

Chiavenato (2016) diz que:

...fatores higiênicos ou "insatisfacentes" – tende a atuar em uma direção negativa. Se os fatores higiênicos se situam em um nível abaixo do "adequado", em termos de expectativa dos empregados podem causar insatisfação. Melhorando esses fatores ou as condições, pode-se remover a insatisfação, com efeitos benéficos. Todavia, elevando as condições acima desse nível adequado, não se obtém nenhuma satisfação e nenhum desempenho elevado é com ela associado. (CHIAVENATO, 2016)

Quando os fatores higiênicos são bons evitam a insatisfação, porém, se os mesmos são ruins provocam a insatisfação do indivíduo no local de trabalho.

De acordo com Fiorelli (2004, p. 12) "os fatores higiênicos, extrínsecos ao indivíduo, compreendem salários, benefícios recebidos, segurança no cargo,

relações interpessoais no trabalho”, ou seja, esses fatores estariam relacionados há como a pessoa se sente em relação à organização onde trabalha.

2.4.3 Teoria de Campo de Lewin

A teoria de Lewin esclarece que os tipos de comportamentos são consequentes das relações e das influências que o homem tem com o meio. Esta teoria fundamenta como cada pessoa sintetiza de maneira divergente as vivências com o ambiente ao decorrer da vida, desta forma, cada indivíduo tem uma dinâmica particular, logo, entende e compreende as coisas e circunstâncias de modo individual.

Kurt Lewin concebeu duas circunstâncias básicas para sua teoria. A primeira é que a conduta deve ser deduzida através de uma soma de situações coexistentes e a segunda define que estas situações têm caráter de um “campo dinâmico”, o status de cada uma das parcelas do campo depende de todas as outras.

O comportamento humano não provém unicamente do que já passou, ou do que ainda virá, mas sim do campo dinâmico atual e presente. Lewin sugere a seguinte equação para elucidar o comportamento humano: $C = f(P, M)$, no qual o comportamento (C) é a função (f) ou a resposta entre a pessoa (P) e o meio ambiente (M) que a cerca.

De acordo com Andrade e Amboni (2011, p.109) a teoria afirma que “o comportamento é produto de um campo de determinantes interdependentes (conhecidos como ‘espaço de vida’ ou ‘campo social’)”. Ou seja, o que determina a ação do indivíduo é o ambiente no qual está inserido.

O indivíduo é na Teoria do Campo produto do ambiente (campo) existente da energia que porta em certo momento. O ambiente psicológico (ou ambiente comportamental) é visto e compreendido pela pessoa, é o ambiente associado às necessidades atuais do ser humano.

Andrade e Amboni (2011, p. 109) afirmam que:

O comportamento humano não depende somente do passado ou do futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Esse campo dinâmico é o

“espaço de vida que contém a pessoa e seu ambiente psicológico”.
(ANDRADE e AMBONI, 2011, p. 109)

Ou seja, o indivíduo pode ser motivado por meio do seu “espaço de vida” e/ou “campo social”, portanto, nessa teoria aquilo que faz o indivíduo tomar uma ação é interno. Toda tensão pode promover uma predisposição à ação. Quando a tensão é grande, ela pode influenciar na compreensão do ambiente, atrapalhando o modo de agir do indivíduo. Desta forma, é possível analisar que o ser humano opera de acordo com sua percepção.

2.4.4 Teoria ERC (Existência, Relacionamento, Crescimento)

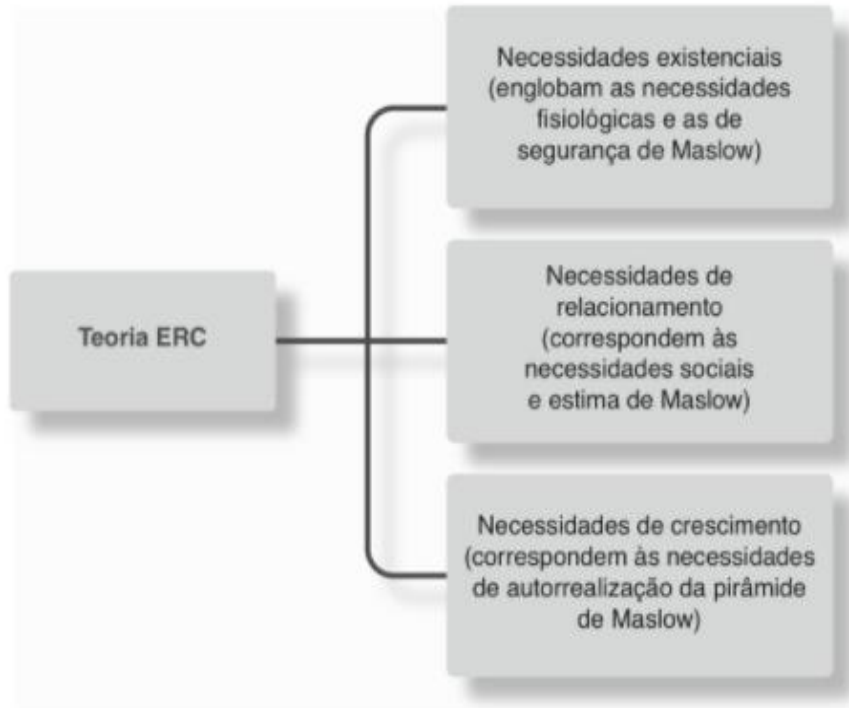
Segundo Ferreira (2017, p. 21) a teoria ERC foi desenvolvida por Clayton Alderfer, ela é similar a teoria de Maslow, porém, a teoria ERC afirma que existem apenas três categorias de necessidades:

Existenciais (englobam as necessidades fisiológicas e as de segurança de Maslow), de relacionamento (de relações interpessoais) e de crescimento (de criatividade individual ou de influência produtiva). As três primeiras letras de cada categoria formam a sigla ERC, nomenclatura pela qual a teoria passou a ser conhecida. (FERREIRA, 2017, p.21).

A Teoria ERC é uma adaptação da teoria da hierarquia das necessidades e argumenta que as necessidades de nível baixo levam a um desejo de satisfazer as necessidades de nível superior. No entanto, múltiplas necessidades podem operar em conjunto como motivadora e a frustração em tentar satisfazer uma necessidade de nível alto pode resultar na regressão a uma necessidade de nível inferior. Esta teoria possui três níveis de necessidades essenciais como pode ser observado na Figura 4:

Figura 4: Teoria ERC e Hierarquia das Necessidades

Teoria ERC e hierarquia das necessidades



Fonte: Ferreira, 2017, p.21

Uma das diferenças entre a Teoria ERC e a Teoria de Maslow é que, além de trocar cinco necessidades por três, a teoria ERC demonstra que:

- Mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo;
- Se uma necessidade de nível superior for reprimida, o desejo de satisfazer outra de nível inferior aumentará. Ao contrário da Teoria de Maslow que segue uma rígida progressão em etapas consecutivas.

Segundo a Teoria ERC uma pessoa pode trabalhar em seu crescimento pessoal mesmo que necessidades de existência ou de relacionamento não tenham sido ainda, atendidas ou as três categorias podem operar simultaneamente.

Ao contrário da teoria de Maslow, a teoria ERC afirma que quando uma necessidade superior é frustrada, na de nível mais baixo retornam, mesmo já satisfeita. Portanto, segundo a teoria ERC o indivíduo não sobe de nível, ele fica subindo e descendo de tempo em tempo.

2.5 Fatores Motivacionais

Para Bowditch e Buono (2000, p. 43) os fatores motivacionais, são “os aspectos e atividades relacionados ao trabalho que efetivamente encorajam esse desenvolvimento”. Em outras palavras, fatores motivacionais são questões que os gestores devem utilizar para provocar a motivação em seus colaboradores, ou seja, é através desses fatores que surgem a motivação.

Segundo Vergara (2016, p. 42) “a motivação não é um processo acabado, tem caráter de continuidade o que significa dizer sempre que teremos à nossa frente algo a motivar-se”. Isto é, a motivação é interna, existem fatores que contribuem para que a mesma seja gerada.

Robbins (2005, p. 132) define motivação como:

O processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Embora a motivação, de maneira geral, se relacione aos esforços para atingir qualquer objetivo, nesse caso o foco nos objetivos organizacionais (Robbins, 2005, p. 132).

Portanto, motivação é algo que estimula o indivíduo a tomar uma ação. Assim como nos mostra Gil (2006, p.202):

Motivação é a força que estimula pessoas a agir. Hoje se sabe que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra (Gil, 2006, p. 202).

Dessa forma, ninguém motiva ninguém, para gerar a motivação deve se utilizar os fatores motivacionais – fontes que influenciam a motivação – de forma positiva.

Logo, os fatores motivacionais devem ser pensados nas necessidades de cada indivíduo, mesmo essas necessidades sendo diferentes. De acordo com Bergamini (1997, p.32) os aspectos motivacionais surgem, essencialmente, do próprio sujeito, como resultado de suas necessidades ... a motivação surge a partir da personalidade do indivíduo.

Desta forma, pode-se dizer que a motivação é um fator particular de cada indivíduo na qual sua ação é decorrente baseada na necessidade que deseja suprir.

3 METODOLOGIA

Metodologia é a forma em que serão apresentados os passos da pesquisa e como ela acontecerá. Diante disso, o presente estudo tem como base o método de pesquisa qualitativa, no qual será buscado, em bibliografias, fundamentos, conceitos e pressupostos, a fim de obter respostas para a problematização deste trabalho.

Portanto, através de análises bibliográficas, sendo descritivas e explicativas, e tendo como bases teóricas artigos e livros publicados por autores conceituados da área, será obtido informações com a finalidade de encontrar os principais fatores motivacionais que comprometem a colaboração dos funcionários.

Para Gil (2008, p. 28), a pesquisa descritiva:

Têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. (GIL, 2008, p. 28)

A pesquisa será dividida em duas partes. Na primeira parte, serão buscadas informações em bibliografias relacionadas a conceitos sobre gestão de pessoas; política de gestão de pessoas; motivação; teorias motivacionais; fatores motivacionais. A fim de ter mais conhecimentos sobre o tema. Na segunda parte será realizado análise dos dados obtidos no referencial teórico, buscando responder à pergunta problema do estudo.

Na concepção de Gil (1994, p.43) pesquisa é um procedimento racional e sistemático, que tem como objetivo principal obter respostas para os problemas através da aplicação de procedimentos científicos. Em vista disso, espera-se encontrar resultados que atinjam aos objetivos propostos pelo presente trabalho.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Para firmar o referencial teórico deste trabalho, observa-se que existem fatores motivacionais que influenciam a produtividade dos funcionários. Com isso destaca-se a importância de a empresa trabalhar a satisfação de seus colaboradores.

Além disso, utilizou-se de três pesquisas sobre motivação e satisfação para firmar o referencial teórico.

Quadro 2: Comparação dos fatores motivacionais das pesquisas

PESQUISAS	FATORES MOTIVACIONAIS
<p>Pesquisa 1 – Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB de Santa Catarina, 2008</p>	Política e administração
	Supervisão
	Relacionamento
	Condições de trabalho
	Salário
	Realização
	Reconhecimento
	Trabalho
	Responsabilidade
	Desenvolvimento
Crescimento	
<p>Pesquisa 2 – Município de Conceição Castelo, 2017</p>	Salário
	Reconhecimento
	Treinamento
<p>Pesquisa 3 – Município de Cachoeira – BA, 2016</p>	Salário
	Liberdade para iniciativas
	Crescimento
	Relacionamento
	Possibilidade de aprendizagem
	Responsabilidade
	Reconhecimento
	Respeito na hierarquia
Material para trabalho	

Fonte: elaborado pelas autoras, 2020

Ademais, ao comparar as três pesquisas, pode-se perceber que alguns fatores são similares, além de constatar-se que existem dois fatores que se repetem nos três estudos, que são fator salário e fator reconhecimento.

Segundo a pesquisa realizada em 2017 por Falcão, *et al*, na Faculdade Venda Nova do Imigrante (FAVENI), disponível no site Revista Pensar Acadêmico (www.pensaracademico.facig.edu.br), para encontrar os fatores que motivam os funcionários do município de Conceição Castelo, com uma amostra de 21 servidores públicos, apresentou os seguintes dados: 76,2% dos funcionários sentem-se motivados no trabalho. A maioria (62%) considera o fator salário essencial para a motivação. Além disso, 90,5% se sentem motivados com o fator reconhecimento. Outro fator destacado pelos funcionários é o treinamento, como mostra o quadro 2.

Quadro 3: Motivação em relação a participação em treinamentos

Alternativas	Frequência	Frequência relativa %
Sim	19	90,5
Às vezes	1	4,75
Quando acho necessário	1	4,75
Total de respostas	21	100

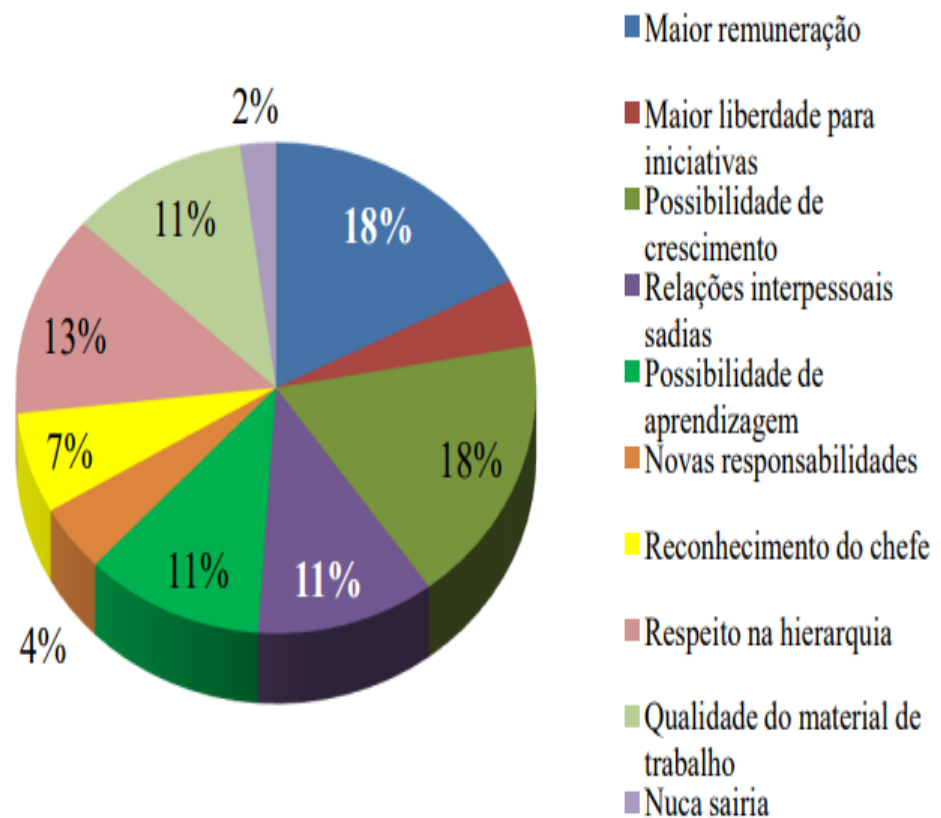
Fonte: Falcão, *et al*, 2017. Disponível em:

<<http://pensaracademico.facig.edu.br/index.php/semiariocientifico/article/view/478>>

Portanto nesse órgão municipal os fatores que mais influenciam na motivação são: fator salário, fator reconhecimento e fator treinamento. Esses fatores são encontrados dentro das necessidades de Maslow, da teoria dos dois fatores e teoria ERC.

Na pesquisa realizada com os servidores municipais de Cachoeira – BA pelo aluno Edson Trindade na Universidade Federal do Recôncavo da Bahia em 2016, apontou-se os seguintes dados acerca dos fatores motivacionais: o motivo da escolha pelo serviço público em sua maioria (63%) é por estabilidade. Os motivos de insatisfação que levariam os funcionários a sair do setor público foram:

Gráfico 1: Motivos para sair do serviço público para o setor privado



Fonte: Edson Trindade, 2016.

Esse gráfico mostra o quão difícil é suprir as necessidades de todos os funcionários, eles são seres que pensam diferentes e tem anseios diferentes. Entretanto, os maiores fatores motivacionais que estão gerando insatisfação nos servidores públicos de Cachoeira - BA são remuneração e possibilidade de crescimento. A questão do crescimento explica-se pelo fato de que grande parte dos órgãos públicos não possuem plano de carreira.

Segundo a teoria de Maslow, as necessidades são hierárquicas, o indivíduo só passa de nível quando satisfaz a necessidade atual. No caso dos servidores públicos de Cachoeira – BA, pode-se perceber que eles estão em níveis diferentes na Pirâmide das Necessidades de Maslow. O fator remuneração se encaixa na base da pirâmide, pois é utilizado para atender as necessidades básicas. Já o fator possibilidade de crescimento se encaixa na necessidade de realização pessoal, ou seja, as necessidades básicas e abaixo já foram satisfeitas.

Segundo a pesquisa realizada pelo aluno Renan Zeferino da Universidade do Vale do Itajaí em 2008, disponível no acervo digital da Univali, para encontrar o nível de satisfação no trabalho dos funcionários da Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB de Santa Catarina, dos 33 funcionários entrevistados, 64% dizem estar satisfeito com a política e administração da empresa, 72% com a supervisão, 77% com o fator relacionamento, 63% com as condições de trabalho e 48% com o fator salário.

Segundo a pesquisa citada, percebe-se que dos fatores higiênicos de Herzberg o fator salário é o que está gerando mais insatisfação entre os funcionários, cerca de 41%, e o fator relacionamento é o que menos tem funcionários insatisfeito. Os outros fatores estão acima da média segundo os funcionários da CONAB. Vale ressaltar, que os fatores higiênicos, segundo Herzberg, não produzem satisfação.

Em relação aos fatores motivacionais de Herzberg foram apresentados os seguintes dados: 73% estão satisfeitos com o fator realização, 66% com o fator reconhecimento, 91% com o fator trabalho, 70% com o fator responsabilidade, 71% com o fator desenvolvimento e 48% com o fator crescimento.

Apenas 48% dos funcionários estão satisfeitos com o fator crescimento, isso mostra que a empresa possui poucas possibilidades de promoção, por isso existem 43% de funcionários insatisfeitos com esse fator.

A satisfação ou insatisfação é resultado do suprimento das necessidades, se a necessidade for atendida o indivíduo ficará satisfeito, mas se ela não for, o indivíduo ficará insatisfeito. Porém a teoria dos dois fatores afirma que somente os fatores motivacionais geram satisfação e que se o higiênico não for atendido gera a insatisfação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da análise e discussão e das referências teóricas, observa-se a importância da motivação no ambiente de trabalho e como ela pode afetar a empresa e seus colaboradores. Considerando o objetivo do trabalho em apresentar os fatores motivacionais que comprometem positivamente e/ou negativamente a colaboração dos funcionários, foi possível atentar gestores acerca desse tema conhecido, porém, pouco discutido dentro das organizações, levando-os a pensar em soluções para esse problema.

Com relação ao objetivo geral do trabalho também foi possível detectar diversos fatores motivacionais que influenciam na colaboração dos funcionários. Os fatores salário e reconhecimento são os que mais aparecem nas pesquisas sobre satisfação e motivação no trabalho, muitos estão insatisfeitos com esses fatores, o que pode ser preocupante, visto que, o fator salário faz parte da base da pirâmide de necessidade de Maslow. Portanto, se essa necessidade não for suprida, o funcionário terá dificuldade em atender as outras que estão nos níveis acima.

No quadro 3 na seção 4 pode-se perceber que os fatores motivacionais encontrados nas pesquisas são similares, mostrando que esses fatores podem afetar a produtividade de várias empresas de diferentes áreas. Outro ponto, é que o quadro citado demonstra os dois fatores que se repetem nas três pesquisas, que são fator salário e fator reconhecimento.

Além disso, vale ressaltar que mesmo a pesquisa da CONAB e do município de Cachoeira – BA possuem uma diferença de 8 (oito) anos, elas apresentam cerca de 6 (seis) fatores motivacionais em comum. Demonstrando assim, que esses fatores afetam as empresas a bastante tempo e que não houve muitas diferenças com o passar dos anos.

Sendo assim, os fatores motivacionais que favorecem ou comprometem a produtividade das empresas são reconhecimento, salário, crescimento, trabalho, responsabilidade, desenvolvimento, política e administração, liderança, entre outros. Assim como mostra as teorias motivacionais citadas no referencial teórico.

Observou-se também, que tanto os fatores motivacionais de Herzberg, quanto os fatores higiênicos geram insatisfação nos funcionários, contradizendo a teoria, segundo a mesma, os fatores motivacionais não causam insatisfação. Outro ponto a evidenciar é o fato de que os funcionários são pessoas diferentes, portanto tem anseios diferentes, o que motiva um pode não motivar o outro.

Vale ressaltar, que quando a necessidade não é suprida o funcionário fica insatisfeito, podendo gerar uma menor produtividade que pode causar reflexos no resultado final da empresa. Entretanto não foi possível provar realmente que a produtividade diminui. Portanto, os gestores devem se preocupar em perceber e atender as necessidades dos funcionários, promovendo melhores políticas de gestão de pessoas, visando a melhor produtividade de seus colaboradores.

Conclui-se então, que os fatores motivacionais devem ser tratados com maior importância e atenção, pois afeta tanto o funcionário, quanto a empresa. Ademais, quando utilizado de forma positiva, os fatores motivacionais podem auxiliar na produtividade.

Para futuras pesquisas pretende-se analisar e investigar com mais detalhes, como esses fatores motivacionais influenciam o indivíduo tomar devidas ações e como os benefícios e recompensas se relacionam com esses fatores motivacionais.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. O. de; AMBONI, N. **Teoria Geral da Administração**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento Seleção e Competências**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- _____, C. W. **Motivação nas organizações: nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- Bittencourt. In: **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: ARTMED, 2007. P. 145-176.
- BONETTI, G. **Motivação dos funcionários em um escritório de contabilidade: Aplicação do modelo dos dois fatores de Frederick Herzberg**. Trabalho de conclusão de curso – Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis 2016.
- BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento organizacional**. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Manole, 2009.
- _____, I. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. São Paulo, Prentice Hall, 2002.
- _____, I. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____, I. **Recursos Humanos: O capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____, I. **Administração de Recursos Humanos**. 8ª ed. Manole, 2016.
- _____, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- DECENZO, DAVID A E ROBBINS, STEPHEN P. - **Administração de recursos humanos**. 6ª edição, 2001.
- DEMUTTI, Carolina Medeiros; FERREIRA, André; GIMENEZ, Paulo Eduardo Oliveira. **A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho**. 2010.
- DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 2. Ed. São Paulo: Pioneira, Thomson, 2003.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FALCÃO, M. S.; COSTA, M. O. *et al.* **Gestão de pessoas no setor público: um estudo dos fatores que influenciam na motivação ou na desmotivação dos servidores públicos do município de Conceição do Castelo**. Revista Pensar Acadêmico, 2017. Disponível em: <<http://pensaracademico.facig.edu.br/index.php/semiarociencifitico/article/view/478>> Acesso em: 18 de outubro de 2020.

- FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.
- FIORELLI, Jose Osmir. **Psicologia para Administradores**. 4º ed. São Paulo: Atlas S.A., 2004.
- FISCHER, A.L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos**. São Paulo, 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6.Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2008.
- _____, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4.Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 1994.
- _____, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____, A. C. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GRIFFIN, Ricky W; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.
- HERZBERG, Frederick. **O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial humano no trabalho**. In: HAMPTON, David R. **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973. P.53-62.
- LACOMBE, FRANCISCO E HEILBORN, GILBERTO – **Administração: Princípios e tendências**, 2003.
- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 6ed. São Paulo: Futura, 2000.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Recursos Humanos: Estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. 1. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- MILIONI, B. **Glossário de termos e expressões de gestão de recursos humanos**. In: BOOG, Gustavo (org.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. São Paulo: Gente, 2002.
- OLIVEIRA, Aline da Silva et al. **Influência da Mudança de Liderança No Comportamento Humano**. Disponível em: <http://www.seufuturonapratica.com.br/intellectus/PDF/04_ART_CiencSocias.pdf> Acesso em. 02 de outubro de 2020.
- OLIVEIRA, Maicon; OLIVEIRA, Priscilla. **Estratégias de gestão de pessoas para melhoria na relação cliente empresa**. Trabalho apresentado com parte dos requisitos para a obtenção do diploma de bacharel pelo Curso de Administração da Faculdade de Pindamonhangaba. Pindamonhangaba, 2014.
- PAAUWE, J. HRM and Performance: **Achieving Long Term Viability**. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- REGATO, V. C. **Psicologia nas organizações**. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e Análise no nível gerencial**. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.
- SÁ, K. D. **Motivação dos contadores em seu ambiente de trabalho: uma aplicação dos dois fatores de Frederick Herzberg**. Trabalho de Conclusão de Curso - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

SALLES, P. E. M. de; FEDERIGHI, W. J. **Qualidade de Vida no Trabalho (QTV): a visão dos trabalhadores. O mundo da Saúde.** Abril/junho n. 30. São Paulo: 2006.

SILVA, Narbal; GONDIM, Sônia Maria Guedes. **Motivação no trabalho.** In. ZANELLI, José Carlos; BORGES- ANDRADE, Jairo Eduardo; e BASTOS, Antônio Virgílio

SILVIA, L. R. F. et al. **A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial.** Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/1071/806>> Acesso em: 19 de setembro.

SOBRINHO, O. S. **Psicologia, sociologia e antropologia do trabalho. In medicina básica do trabalho.** 3 ed. Curitiba: Gênese.1996.

TRINDADE, E. L. **Motivação no espaço organizacional: Um olhar para os servidores municipais de Cachoeira, BA.** Trabalho de conclusão de curso – Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, 2016. Disponível em: <<https://www.ufrb.edu.br/gestaopublica/trabalho-de-conclusao-de-curso/trabalhos-de-conclusao-em-gestao-publica/perspectivas-e-desafios-da-gestao-publica-contemporanea>> Acesso em: 14 de outubro de 2020

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoa.** 9 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____, S. C. **Gestão de pessoa.** 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZEFERINO, R. S. **Pesquisa de satisfação e insatisfação dos funcionários da Companhia Nacional de Abastecimento – CONAB, superintendência regional de Santa Catarina.** Trabalho de Conclusão de Estágio – Curso de Administração, Universidade do Vale Itajaí. Biguaçu, 2008. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Renan%20Soares%20Zeferino.pdf>> Acesso em: 14 de outubro de 2020.