

# MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES<sup>1</sup>

ARAÚJO, Mariana: GOMES, Thais<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente artigo tem como objetivo abordar algumas das principais teorias sobre motivação organizacional, como as teorias do psicólogo norte-americano Abraham Maslow (1908-1970), juntamente com outros estudiosos. Como metodologia para este trabalho foi utilizado pesquisa quantitativa com os professores de uma IES (Instituição de Ensino Superior) nas unidades dos municípios de Vitória (ES) e Serra (ES). Com o resultado da pesquisa pode-se verificar, que a motivação nos empregados acontece quando a empresa proporciona benefícios e oportunidades de crescimento para todos. A partir de incentivos, ela pode aumentar o nível de satisfação e de produtividade de seus subordinados. Portanto, a empresa que permite que o trabalhador realize suas atividades sentindo-se valorizado, terá como recompensa o sucesso e o desenvolvimento em todas as áreas de sua organização.

**Palavras-chave:** Motivação; Satisfação; Ambiente de trabalho.

## 1. INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo apresentar o processo de motivação nas empresas e umas das teorias motivacionais segundo a opinião de autores diversos, bem como o posicionamento das empresas diante o nível que motivam os seus empregados com suas tarefas e seu trabalho. Diversas empresas que encontra-se no mercado possuem dificuldades de investir profissionalmente e trabalhar com o campo motivacional do funcionário, com isso acabam perdendo uma ferramenta que poderia ser eficaz para a organização. O não investimento nesta área tem gerado uma diminuição na produtividade profissional e descontentamento com a empresa.

---

<sup>1</sup> O presente texto corresponde ao trabalho de Conclusão de Curso de Administração e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

<sup>2</sup> Alunas do curso de Administração da Faculdade Doctum de administração da Serra turma 2017/ E-mail dos autores: Conceicaomarianaaraujo@gmail.com; thaisgomes\_93@hotmail.com.

Contudo é necessário discernir qual a realidade de cada empregado dentre as necessidades motivacionais.

Gil (2001, p. 15), aponta que os administradores de gestão de pessoas não devem conceituar seus empregados como ferramentas que se utilizam quando necessário, mas é importante tê-los como pessoas que otimizam a organização.

Apesar da falta de interesse de algumas empresas, para Gonçalves (2003), existem ainda organizações que estão em busca cada vez mais da valorização dos seus funcionários que demonstram comprometimento para com a organização, por estarem motivados e devidamente satisfeitos.

Para a produção deste artigo, foi realizado uma pesquisa de campo para retratar o nível motivacional dos professores da instituição de ensino superior X, através da apuração de seus dados que sinalizam os pontos que fazem com que os professores tenham inspiração, expectativa dentro da organização e deficiências. Portanto questionam-se, quais os fatores que motivam os professores da IES? Com essa pesquisa busca-se criar uma base de dados para identificar e compreender os aspectos de motivação.

## **2.0 CONCEITOS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Segundo Carvalho (2014, p.2), pode-se entender o conceito de gestão de pessoas como um conjunto de práticas e políticas definidas em uma organização com objetivo de orientar a atuação e as relações dos empregados. Ela tem um papel muito importante para o desenvolvimento e satisfação e, além disso, é responsável também por muitas atividades desenvolvidas pelo setor especificado. Acredita-se que uma relação motivadora entre a organização e o funcionário seja fundamental para ter qualidade na realização das atividades.

Na visão de Chiavenato (2008, p. 29) o que mais importa nas organizações são as pessoas. O relacionamento entre empresa e pessoas, anteriormente era apontados como conflitos, atualmente é vista como solução, na qual ambas as partes ganham, sendo que, tanto a empresa como o empregado, têm seus objetivos. Seus conceitos de parcerias, as organizações expandiram, inserindo nele seus empregados. Na proporção em que a empresa obtém seus retornos apropriadamente, seus parceiros dispõem os recursos.

Decorrentes disso, os funcionários passam a ser tratados como parceiros e a empresa deixam de considerá-los meramente recursos. Entre outras coisas, um dos objetivos da gestão de pessoas é gratificar, integrar, preservar, monitorar e desenvolver pessoas.

Gestão de Pessoas é guiada pelos objetivos da organização. Ela é circunstancial, pois depende de várias situações existentes na empresa, como tais: suas características do contexto ambiental, do negócio, da organização, da estrutura, cultural e tecnologias utilizadas nos processos. (CHIAVENATO, 2004, p. 6).

### **3.0 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL**

A motivação é um tema muito importante em uma organização, segundo Heller (1999), para obter a motivação dos empregados é preciso compreender suas necessidades, e cita como base a teoria de Maslow para identificar o fator motivacional. Onde possui cinco tipos de necessidades, sendo elas necessidades fisiológicas, sociais, segurança, auto realização e estima, na qual o autor explica que cada pessoa tem necessidades em graus de importância diferenciados. A organização sabendo utilizar da melhor forma ambos os lados serão beneficiados.

De acordo com Gil (2001), motivação é a chave do envolvimento, porque a organização tem mais facilidade de encontrar empregados com competência do que comprometidas. Está se tornando uma função fundamental para os gestores identificar motivos que podem motivar seus empregados e saber dominá-los e aplicá-los para obter êxito em seu objetivo.

Segundo Gil (2001, p. 202) a motivação é a força que estimula a pessoa a agir. Antes pensavam que o que esta força era impulsionada pela ação de outras pessoas, como professores, pais ou chefes. Já atualmente, sabe-se que a motivação tem sua origem de uma necessidade [...] é uma decorrência de necessidades não satisfeitas. São necessidades particulares de cada pessoa.

A motivação é algo inerente ao indivíduo, e está ligado aos seus desejos e interesses (BERGAMINI, 1990; VERGARA, 2003). “O motivo pelo qual determinadas pessoas se sentem motivadas para algum trabalho e outras não, são as distintas histórias de vida de cada uma, seus valores e desejos a serem alcançados”

(VERGARA, 2003). A princípio Taylor entendeu que a única fonte de motivação era o dinheiro segundo Marras (2005, p.97):

Embora punições já não existissem, ainda tinha o ambiente de medo na organização. Os primeiros estudos voltados para a motivação começou início do século XX, em 1900, Frederick Taylor deu início a discussão com base a motivação e o que o maior motivador era o dinheiro. Segundo ele, as pessoas executavam seus deveres com objetivo apenas de obterem mais dinheiro e que deveriam ser sempre supervisionadas.

Segundo Marras (2005, p.33) "cada um desenvolve forças motivacionais distintas em momentos distintos e que essas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas". Entretanto as motivações pessoais segundo Bergamini (2006) estão baseadas em fatores externos, tais como uma recompensa ou uma forma de evitar uma punição, sendo assim do meio ambiente, um sinônimo de condicionamento, onde pressupõe ao comportamento humano para o âmbito de planejamento, modelado ou mudado.

Para Paul, Claro, Paul (2014) preparar para o trabalho significa motivar a alegria de um empregado, e planejar a empresa para enfrentar a competitividade do mercado, pois as pessoas alegres trabalham mais empenhadas e com menor estresse. Conseqüentemente pessoas satisfeitas desempenham suas habilidades com felicidade em razão dos aspectos motivacionais.

É extremamente importante manter os empregados motivados, sendo que motivados irão fazer muita diferença. Empregados motivados serão mais lucrativos. Organizações melhores para os funcionários se tornam mais rentáveis, competitivas e etc. (COSTA, 2010; p. 13).

Para Dutra (2002, p. 171) a valorização pode ser alcançada com gratificações que são recebidas pelos funcionários em compensação do seu trabalho na empresa. Um aumento salarial, promoção, reconhecimento por meio de um elogio e premio são algumas formas que podem ser obtidas como recompensa. Cada vez com mais frequência, as organizações estão se preocupando em motivar seus funcionários. Há tempo vem tentando compreender o comportamento do indivíduo e nunca esse tema foi tão abordado.

#### **4.0 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO**

Maslow (apud Bergamin, 2008) afirma que tecnicamente as teorias contemporâneas e históricas voltadas para motivação se unem nas considerações das necessidades, impulsos e estados motivadores.

Segundo Bergamini (2008) a teoria de Maslow utiliza-se das necessidades dos indivíduos como a principal fonte de energia da motivação.

Motivação é uma ferramenta poderosa quando usada. Pode gerar muitos benefícios em qualquer área da vida. A motivação portanto pode ser entendida como a ação a determinada situação e a desmotivação como a falta da ação, esse tema tem sido estudado por várias pessoas que apresentaram diversas teoria.

Em 1954, Maslow (Maslow apud Schimidt, 2000, p. 27) elaborou um conceito de hierarquia de algumas necessidades que tem reflexos no comportamento humano. Maslow entende que é hierarquia porque o homem muda as suas necessidades no decorrer de sua vida. À medida que o homem tem suas necessidades básicas satisfeitas, outras mais igualmente importantes tomam o predomínio do comportamento.

Dando sequência HESKETH (1980, P.60) explica sobre as cinco necessidades humanas de Maslow:

- Necessidades básicas são necessidades de alimentos, abrigo, repouso, exercício, sexo e outras necessidades orgânicas;
- Necessidades de segurança são de proteção contra ameaças, como perda de emprego, riscos á integridade física e a sobrevivência;
- Necessidades sociais são de amizade, afeto, interação e aceitação dentro de um grupo ou uma sociedade;
- Necessidades de estima são de autoestima e por parte dos outros;
- Necessidades de auto realização é de utilizar o potencial de aptidões e habilidades, autodesenvolvimento e realização pessoal;

A certa frequência em interesse de ter e fazer melhor as coisas são a necessidade de realização, e fazendo as coisas melhores está em um alto nível de excelência. As pessoas que adotam para si essa ideia tem vontade em ter responsabilidade para solucionar problemas e tem preferência de terem um retorno sobre seu

desempenho (REGO & JESUINO, 2002), sua característica em que no âmbito competitivo gosta de ser bem sucedido , pela satisfação de realizar coisas da melhor forma já feita (SOUZA, 2001).

De acordo com McClelland (1997) o indivíduo que se motiva em realizar as necessidades, tem como prioridade o crescimento pessoal, buscam sempre em realizar o melhor, da melhor forma e sozinhas. Outra característica desses indivíduos é que suas superações dependem das suas próprias ações e gostam de enfrentar desafios com certa dificuldade mediana (ROBBINS, 2002).

Herzberg (apud Schimidt, 2000, p. 37) através de muitos estudos, elaborou uma teoria sobre a motivação na organização, evidenciando dois fatores que são os higiênicos e os motivacionais.

Para Douglas McGregor os gestores influenciam o comportamento do indivíduo. Por tanto era importante que os empregadores tenham conhecimento dos desejos profissionais e características da pessoa. Com base nisso McGregor tem a Teoria X e a Teoria Y. Sendo a Teoria X uma ideia na qual algumas pessoas não gostam de trabalhar tendo rendimento, a partir do momento em que teria possíveis recompensas. Já a teoria Y diz que o empregado encara o trabalho como uma fonte de satisfação e não se empenham em alcançar os melhores resultados. (GIL, 2001, p. 206)

McGregor (1980) defende a ideia de que os trabalhadores são, por natureza, produtivos fazendo todo o possível para atingir auto realização através do trabalho. A empresa deve dispor de recursos que facilitem o amadurecimento motivacional de seus funcionários. Ele acredita que se as pessoas forem impedidas de satisfazer suas necessidades através do trabalho, comportar-se-ão com descuido, sob a responsabilidade da empresa os níveis de imaturidade motivacional dos seus trabalhadores. É como se essas organizações acabassem presas aos laços que elas mesmas prepararam. Segundo Rodriguez (2004) ao investir na motivação dentro das organizações acarretará em resultados satisfatórios, a empresa que adota uma cultura motivacional coma ferramenta está otimizando sua gestão, pois são é com a motivação dos empregados que teremos sempre a evolução da organização.

#### **4.1 Como manter a motivação**

Segundo Gil (2001, p. 210), não é fácil manter as pessoas motivadas, porém as necessidades são diferentes de pessoa para pessoa, podendo variar de acordo com o momento da pessoa. Sendo assim, é difícil manter os empregados motivados dentro da organização. Nas organizações encontrar um motivo que aguça a motivação dos funcionários é de interesse de todos empregadores. Porém, é uma tarefa difícil, pelo fato de que as pessoas não possuem o mesmo pensamento, e os interesses de cada empregado dentro de uma organização são diferenciados.

Para Botelho (1995, p. 107), a meta a ser seguida, é fazer com que indivíduo defina para si o que é desempenho. Até o momento em que a pessoa não ter claro e definido para si, o que é ter um desempenho bom, não saberá alcançar seu desempenho. Ter um relacionamento saudável, ter respeito e estarem em harmonia com as pessoas, os colegas de trabalho é necessário para manter-se motivado.

Rethlingsttafer citado por Bergamini (1990, p.108) alega que o comportamento organizacional é importante para manter a motivação. O comportamento das pessoas varia de empresa para empresa e o relacionamento entre os empregados é um desenvolvimento de troca de afinidades.

Marras (2000) deixa claro que para a organização é fundamental motivar e manter a motivação nos empregados. Segundo Marras (2000, p.277), há três ações importantes que a organização pode desenvolver para motivar os indivíduos, são elas: não desmotiva-los com ambiente e condições inadequadas; estimular seus funcionários a alcançar seus objetivos profissionais e pessoais; possibilitar condições psicológicas, físicas e financeiras com objetivo que ocasionar um nível de qualidade de vida próximo ao desejado.

Para Paul, Claro, Paul (2014) uma preparação para o trabalho significa motivar a alegria do empregado, tendo um planejamento com objetivo de a organização enfrentar a competitividade do mercado, pois as pessoas alegres trabalham mais empenhadas e com menor nível de estresse, logo pessoas que estão satisfeitas fazem suas atividades felizes em por estarem motivadas de alguma forma.

## **5.0 FATORES MOTIVACIONAIS**

### **5.1 Benefícios**

De acordo com Marras (2001, p.137) benefício caracteriza-se por um conjunto de programas que a empresa oferece para a complementação do salário. Sendo que o somatório resulta na remuneração do indivíduo. As empresas oferecem benefícios, que podemos classificar de duas formas, benefícios legais e espontâneos. Benefícios legais são concedidos aos empregados em exigência da lei. Marras (2001) cita exemplos como salário maternidade, férias, décimo terceiro salário, entre outras coisas.

O pagamento do salário é apenas um dos vários tipos de benefícios, de que a organização disponibiliza a seus empregados. Chiavenato (1998) diz que de muitas outras formas podem ser feitas a remuneração, que é constituída por benefícios e serviços sociais além do tradicional pagamento.

Harris (1997, apud LIMONGI-FRANÇA, 2009) observa no sistema de remuneração um básico objetivo, que são eles; obrigações legais; possibilitar igualdade entre os empregados, estabelecer baixa rotatividades de talentos internos; atrair pessoas com uma boa qualificação; oferecer estímulos os empregados a se motivarem em busca de um bom rendimento e cada vez mais investirem em seu desenvolvimento.

Explica Chiavenato (2004, p. 288) que não é suficiente remunerar o indivíduo pelo tempo que ele dedica a empresa. É importante sim, porem não suficiente. A remuneração fixa que surgiu no século xx, servia apenas como forma de compensação de um trabalho rotineiro. A época era caracterizada por desejo de estabilidade, entretanto atualmente essa compensação não tem poder de motivar, nem de aumentar o desenvolvimento do indivíduo. (CHIAVENATO 2004).

Fochesatto Sidnei (2002, p. 37) comenta que os benefícios oferecidos pela empresa ganharam um destaque considerável nas empresas da atualidade e seus oferecidos também evoluíram. Os benefícios ultrapassaram o básico como planos de saúde, férias, vale alimentação e entre outros, para uma variedade que são; auxílio creche, premiações, comissões.

Os salários flexíveis podem ter um impacto positivo de motivação para o indivíduo e tem levado as organizações a adotarem esse método, sendo também um importante meio de comunicação e fortalecimento de novos valores, resultando no melhor desempenho do empregado. (FLANNERY ET AL, 1997 apud FOCHESTATTO, 2002).

## **5.2 Plano de carreira**

Segundo Behnken (2006) o colaborador é fator essencial para o crescimento e sucesso da organização. Com o foco em adição de máquinas e tecnologia, não terá resultado se o funcionário não tiver um amadurecimento profissional de se desenvolver junto à organização. Sendo necessário um investimento na capacitação do mesmo. As organizações buscaram ter certa preocupação em questões emocionais de seus colaboradores e os mesmos passaram a ser vistos como capital humano da organização promovendo uma maior valorização aumentando a motivação dos mesmos. Isso passou a ser uma ferramenta utilizada pelas organizações, para mostrar sua preocupação com as pessoas e não exclusivamente com os resultados que esse empregado por trazer para a organização.

Segundo Pontes (2007) o plano de carreira é uma trajetória pré-estabelecida que a organização determine em seu quadro, elaborando os caminhos a serem traçados com objetivo de ter o desenvolvimento profissional de seus funcionários. O plano de carreira bem desenvolvida e tendo o interesse tanto da organização, quanto do empregado, tem vantagens tanto quanto benefícios, que são: a organização contribuindo para o crescimento de seus empregados, poderá chegar a graus elevados de qualidade de seus serviços; Motivando os funcionários, incentivando a que obtenham conhecimentos cada vez mais aprimorados, que explorem seus potenciais. A organização também pode proporcionar um ambiente saudável e que estimule o crescimento do indivíduo, entre outras coisas.

Vasconcelos e Neiva (2014) afirmam que uma organização é mais evidente a gestão de pessoas quando se tem uma importância voltada para questões de distribuição de tarefas adequada, planejamento de carreiras, treinamentos, trabalhos em união de equipe, ferramentas de grande importância e com impactos positivos dentro da organização.

Conforme Chiavenato (1999) as recompensas que as empresas fornecem aos funcionários podem ser salários diretos ou benefícios que as empresas disponibilizam aos seus colaboradores.

## **5.3 Importâncias da administração de cargos e salários**

Dentro das organizações é extremamente importante para melhor administração de cargos e salários a constante manutenção e um equilíbrio interno na empresa, ter equilíbrio entre cargos na organização e também o equilíbrio externo, tendo ligação harmônica em relação aos cargos de uma empresa outras empresas. Aderir um programa de cargos e salários vem com objetividade de se ter esse equilíbrio.

Obter um programa sistematizado para administrar cargos e salários é um recurso que muitos gestores de RH desejam que sejam implantadas em sua organização, lideranças e liderados. Critérios transparentes que orientam a determinar a remuneração dos cargos e sua relação com os cargos que a empresa possui e a pagar com justiça e equidade os empregados de cada função (CHIAVENATO, 2009).

Outros benefícios adquiridos com programa de cargos e salários são percebidos outros benefícios além da orientação para determinar remunerações e entre outras coisas. Esses outros benefícios são vistos nos aumentos salariais, processos de admissão, promoção, carreira, treinamento e desenvolvimento, uma vez que ele também norteia esses processos.

Contudo, é importante dizer que o planejamento de cargos e salários não deve ser implantado como o único instrumento necessário para ter uma adequada gestão de pessoas. Ele pode se ter como base e deve ser seguido pela implantação de outros planos como: desenvolvimento, treinamento e avaliação de desempenho e carreira (PONTES, 2004).

A administração dos cargos e salários traz benefícios para os funcionários, organização e sociedade (CHIAVENATO, 2009).

Organizações que atuam com funções tradicionais, a remuneração é determinada embasada a cada cargo, com objetivo em ter equilíbrio entre os funcionários, ou seja, estabelecer um nível de igualdade na remuneração e na necessidade de pagar salários competitivos em relação àqueles pagos pelo mercado, ramos de atuação ou região (FLANNERY; HOFRICHTER; PLATTEN, 1997).

## **6.0 O BREVE HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA**

A instituição na qual foi realizada a pesquisa, até a presente data possui 15 mil estudantes, que estão em uma das 14 unidades, espalhadas por Minas Gerais e Espírito Santo, que oferecem 78 cursos (Graduação e Tecnólogo) no total.

A instituição cumpre todas as exigências legais do MEC, com excelente Índice Geral de Curso (IGC), com três faculdades entre as 10 melhores do estado de Minas Gerais. Contamos com alto índice de aprovação nas provas da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e do Conselho Regional de Contabilidade (CRC).

A sua missão é oferecer uma educação libertadora, que promova, para além de objetivos técnicos e científicos, a emancipação das pessoas, preparando-as para o pleno exercício da cidadania de forma a se tornarem protagonistas da transformação social de si mesmo e de sua comunidade.

A instituição pesquisada é essencialmente comunitária. Isso significa que todo resultado de sua operação é reinvestido na própria atividade fim. Os projetos originais das instituições integradas são mantidos e revigorados, ganhando força para se posicionar como alternativa ao cenário imposto pelas grandes corporações educacionais. Os gestores são, naturalmente, os líderes do processo para que a instituição respire essa determinação.

Com isso nos foi motivado a realizar uma pesquisa para sabermos a satisfação e a motivação dos Professores desta instituição. Para tanto, foram entrevistados 80 (oitenta) Professores das unidades Vitória e Serra (Campus I) desta Instituição de Ensino.

## **7.0 OS ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA**

Fonseca (2002, p. 20): os resultados obtidos da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. Como as amostras na maioria das vezes são grandes e representativas do público alvo em questão, seus resultados são obtidos como um fato realístico dos entrevistados. Seu objetivo se baseia na objetividade. Há uma consideração, em que a realidade dos dados é compreendida na análise de dados brutos, sendo obtidos por meio e instrumentos neutros e padronizados.

## **8.0 RESULTADO DA PESQUISA**

No que se refere à coleta de dados o questionário com perguntas objetivas foi aplicado á 80 colaboradores docentes de duas unidades Serra e Vitória dentre eles pós-graduados, mestres e doutores com enfoque nas dimensões abaixo:

- Motivação
- Produtividade
- Incentivo ao Desempenho
- Comprometimento

Verificamos que tanto na unidade de Serra quanto na unidade de Vitória não tivemos grande relevância quanto aos aspectos de idade, sexo e tempo de serviço e remuneração e esses não impactaram no objetivo da pesquisa que é relacionar os fatores que motivam os colaboradores e promovem engajamento nas atividades profissionais dentro do ambiente organizacional.

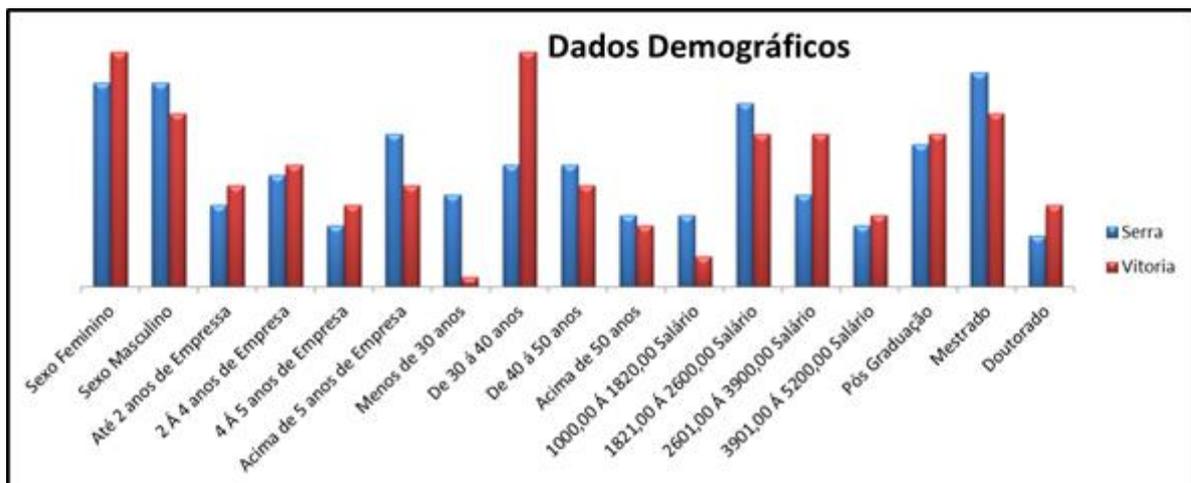


Gráfico 1 : Resultado Avaliação da Pesquisa Dados Demográficos.

Ficou evidenciado que dos professores da unidade de Serra que responderam ao questionário 35% são pós-graduados, 53% possuem mestrado e apenas 5% possuem doutorado, ou seja, temos colaboradores de vários níveis e especialidades o que corrobora com o resultado da pesquisa. Observamos que no quesito motivação 63% dos entrevistados responderam que se sentem motivados quando possuem autonomia em suas atividades e liberdade para inovação, enquanto 35% afirmaram que o mais os motiva é estabilidade e benefícios e somente 3% precisam de prestígio e poder para se sentirem motivados.

Para manterem-se produtivos 53% afirmaram que não pode haver quebra de confiança na organização ou na liderança e outros 43% precisam sentir-se desafiados e apenas 5% quando lhe delegam atividades além de sua capacidade. Mais uma vez no quesito incentivo e desempenho os colaboradores mostraram que possibilidade de inovação e autonomia é fator determinante para entrega de resultados com 55% na concepção dos entrevistados, seguido de 25% de reconhecimento, 13% salário e 8% no bom relacionamento com a liderança.

Quando perguntados sobre a escolha entre duas organizações 43% responderam que optariam por uma empresa que promovesse o bem estar dos seus colaboradores e que valorizasse o trabalho em equipe, seguido de 38% que tenha processos bem definidos e ofereça estabilidade, 15% que tenham boas condições físicas e 5% uma empresa que ofereça prestígio e poder. Com relação ao que gera satisfação e comprometimento na realização das atividades diárias 35% responderam que é a possibilidade de desenvolver suas habilidades, 33% o relacionamento com os membros do grupo, 13% salário, 10% reconhecimento, e 10% confiança na empresa.

Na unidade de vitória podemos observar que os fatores obedecem ao mesmo critério, pois 70% disseram que se sentem motivados quando possuem autonomia e possibilidade de inovar, 20% com estabilidade e benéficos e 10% quando lhe são conferidos prestígio e poder. Com relação à produtividade 58% afirmaram que necessitam se sentir desafiados para se manter produtivos, 33% precisam sentir confiança e 10% afirmaram que o que pode comprometer sua produtividade é lhe atribuir atividades além de suas possibilidades. No quesito incentivo e desempenho a capacidade de inovar foi escolhida com 45% como forma de incentivar melhor desempenho nos colaboradores seguido de reconhecimento e salário com 20% cada e 15% com bom relacionamento com a liderança. Questionados sobre se tivessem que escolher entre duas organizações 43% optariam pela que oferecessem incentivos ao trabalho em equipe, 33% clareza e estabilidade, 13% boas condições de trabalho e prestígio e poder. O fator comprometimento também obedeceu aos critérios da unidade de Serra sendo que 50% afirmaram que se comprometem mais quando tem a possibilidade de desenvolver suas habilidades, 15% quando possuem bom relacionamento interpessoal, 13% quando recebem algum tipo de

reconhecimento, 13% quando sentem confiança na organização e na liderança e por ultimo 10% com fatores relacionados ao salário.

Analisando os dados obtidos na pesquisa é possível perceber que o fator motivação por se tratar características internas do individuo influencia diretamente no comportamento do colaborador sendo responsável pelo seu desempenho e isso reflete nos resultados aqui apresentados, sendo responsável por promover aumento de produtividade e engajamento dentro das organizações.

Cada vez mais as organizações estão tendo que se adaptar a uma realidade em que o capital humano está assumindo o papel de protagonista nos processos, gerando uma necessidade de obter decisões compartilhadas para garantir o engajamento e senso de pertença. Como podemos ver nos resultados as necessidades básicas ainda aparecem como fatores relevantes, mas em escalas menores do que as necessidades de autonomia, auto realização e busca por desafios. Os fatores como benefícios e salários segundo a pesquisa são aspectos importantes, mas não são cruciais para satisfação no trabalho, isso porque houve muita mudança no perfil do colaborador e sociedade como todo, devido a globalização e avanço da tecnologia cada vez mais os indivíduos estão buscando desmitificar as gerações anteriores e seus paradigmas. As organizações por sua vez devem enxergar as necessidades dos colaboradores satisfazendo suas necessidades de acordo com seus anseios, investindo em plano de desenvolvimento de carreira, metas claras que proponham desafios e uma comunicação clara e eficaz capaz de garantir a confiança do colaborador, pois esses se mostraram fatores de grande impacto o que corrobora com a teoria apresentada.

## **9.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Verificando tudo que foi demonstrado sobre o tema e analisando os resultados obtidos é possível dizer que o objetivo proposto nessa pesquisa foi atingido visto que ficou evidenciada a relação da teoria sobre motivação organizacional segundo Abraham Maslow com fatores que promovem engajamento e aumento da produtividade, constatou-se que os principais fatores que os motivam colaboradores são autonomia para desenvolver suas atividades, incentivo á ideias inovadoras no ambiente de trabalho, conceder oportunidades de desenvolver habilidades, ter acesso aos resultados da empresa e permitir que os empregados façam parte de

uma equipe que mantenha excelentes relações entre seus membros, e o que mais os desmotiva é quando suas atividades deixam de representar um desafio, e ambientes onde não possam apresentar suas ideias.

Conclui-se que quando os empregados estão motivados tendem a obter melhores resultados, portanto as organizações devem investir em programas para estimular seus colaboradores no alcance de metas, desenvolvimento pessoal e profissional, como forma de manter a motivação e satisfação no trabalho. Atualmente devido a constantes mudanças na tecnologia e a concorrência acirrada as organizações que investem no capital humano como diferencial estratégico estão conseguindo promover um ambiente de trabalho positivo, com metas claras para que os colaboradores atinjam o máximo de produtividade, trazendo ganhos significativos para a organização.

Diante dos resultados obtidos recomendamos que sejam explorados em futuras pesquisas os demais fatores que afetam na motivação dos colaboradores tais como cultura e clima organizacional, e a pesquisa seja realizada nas demais unidades do IES (Instituição de Ensino Superior).

## **APÊNDICE: QUETÕES DA PESQUISA REALIZADA**

### **01- SEXO:**

( ) MASCULINO ( ) FEMININO

### **02- EM QUAL UNIDADE DA REDE DOCTUM DE ENSINO TRABALHA:**

A ( ) SERRA B ( ) VITÓRIA

### **03- QUANTO TEMPO ESTA TRABALHANDO DA REDE DOCTUM:**

A ( ) MENOS DE 2 ANOS;

B ( ) DE 2 Á 4 ANOS;

C ( ) DE 4 Á 5 ANOS;

D ( ) MAIS DE 5 ANOS.

### **04- QUAL A SUA IDADE:**

- A ( ) MENOS DE 30 ANOS;
- B ( ) DE 30 Á 40 ANOS;
- C ( ) DE 40 A 50 ANOS;
- D ( ) MAIS DE 50 ANOS.

**05- COM RELAÇÃO A SUA ATIVIDADE REMUNERADA MENSAL:**

- A ( ) RECEBE DE 1.100,00 A 1.820,00;
- B ( ) RECEBE DE R\$ 1.821,00 A R\$ 2.600,00;
- C ( ) RECEBE DE R\$ 2.601,00 A R\$ 3.900;
- D ( ) RECEBE DE R\$ 3.901,00 A R\$ 5.200,00.

**06- NÍVEL DE ESCOLARIDADE:**

- A ( ) GRADUAÇÃO;
- B ( ) PÓS-GRADUAÇÃO;
- C ( ) MESTRADO;
- D ( ) DOUTORADO;
- E ( ) PÓS-DOUTORADO

**07- O TIPO DE SUBORDINADO QUE MAIS ME IRRITA É AQUELE QUE:**

- A ( ) NÃO VALORIZA AS BOAS CONDIÇÕES AMBIENTAIS DE TRABALHO QUE LHE SÃO OFERECIDAS (INSTALAÇÕES FÍSICAS CONFORTÁVEIS, BEM ILUMINADAS, RESTAURANTE INTERNO, ETC.)
- B ( ) NÃO ME CONFERE O DEVIDO RESPEITO E CONSIDERAÇÃO.

**08- SE NA MINHA PRÓXIMA PROMOÇÃO ME FOR DADO ESCOLHER ENTRE DOIS CARGOS, DAREI PREFERÊNCIA ÀQUELE QUE:**

- A ( ) ME OFERECER NORMAS DE TRABALHO CLARAMENTE DEFINIDAS, SALÁRIO GARANTIDO DE ESTABILIDADE, ASSEGURAR-ME PRIVILÉGIOS MAIS AMPLOS DE ASSISTÊNCIA MÉDICO-HOSPITALAR.
- B ( ) ME CONFERIR MAIOR PRESTÍGIO E PODER.
- C ( ) ME PROPORCIONE AUTONOMIA PARA CRIAR, LIBERDADE PARA EXPERIMENTAR E AUTORIDADE PARA INOVAR.

**09- A MINHA PRODUTIVIDADE PODE SER PREJUDICADA QUANDO:**

**A** ( ) ME DELEGAM RESPONSABILIDADE QUE EXIGE A MINHA DEDICAÇÃO PESSOAL, E FICO PRIVADO DE COMPARTILHAR OS MEUS PROBLEMAS E AS MINHAS IDÉIAS COM OS MEUS COMPANHEIROS.

**B** ( ) AS MINHAS RESPONSABILIDADES ATUAIS DEIXAREM DE REPRESENTAR UM DESAFIO.

**C** ( ) PERCO A CONFIANÇA NO MEU CHEFE, DESCONFIO DA ESTABILIDADE DO MEU CARGO, TEMO PELA SOBREVIVÊNCIA DA MINHA ORGANIZAÇÃO.

**10- O QUE MAIS INCENTIVA E ESTIMULA O MEU DESEMPENHO É:**

**A** ( ) UM SALÁRIO COMPATÍVEL COM AS MINHAS NECESSIDADES BÁSICAS E AS DE MINHA FAMÍLIA.

**B** ( ) O RECONHECIMENTO QUE ME CONFEREM EXCLUSIVAMENTE EM FUNÇÃO DOS MEUS MÉRITOS.

**C** ( ) UM SUPERVISOR IMEDIATO EM QUEM EU POSSO CONFIAR, CONDIÇÕES DE TRABALHO BEM ORGANIZADAS, E UM AMBIENTE DE TRABALHO ONDE QUASE TUDO JÁ FOI PREVISTO E PLANEJADO.

**D** ( ) A OPORTUNIDADE DE TESTAR A MINHA PRÓPRIA CAPACIDADE E TER ACESSO AOS MEUS RESULTADOS.

**11- SE EU TIVER QUE ESCOLHER ENTRE DUAS ORGANIZAÇÕES PARA TRABALHAR, PREFIRO AQUELA QUE:**

**A** ( ) ME OFEREÇA NORMAS DE TRABALHO CLARAMENTE DEFINIDAS, SALÁRIOS GARANTIAS DE ESTABILIDADE, ASSEGURA PRIVILÉGIOS MAIS AMPLOS DE ASSISTÊNCIA MÉDICO-HOSPITALAR.

**B** ( ) ME CONVIDE PARA FAZER PARTE DE UMA EQUIPE DE TRABALHO QUE MANTÉM EXCELENTES RELAÇÕES ENTRE OS SEUS MEMBROS.

**C** ( ) ME OFEREÇA BOAS CONDIÇÕES DE TRABALHO: AMBIENTE CONFORTÁVEL, AMPLO E LIMPO, COM BOA ILUMINAÇÃO E TEMPERATURA AGRADÁVEL.

**D** ( ) ME OFEREÇA UM CARGO QUE CONFIRA MAIOR PRESTÍGIO E PODER.

**12- DESENVOLVO MINHAS RESPONSABILIDADES COM MAIOR ENTUSIASMO E EFICIÊNCIA QUANDO:**

**A** ( ) ME CONFEREM RECONHECIMENTO EM FUNÇÃO DOS MEUS MÉRITOS EXCLUSIVAMENTE.

**B** ( ) ME PROPORCIONAM A OPORTUNIDADE DE TESTAR A MINHA PRÓPRIA CAPACIDADE E TENHO ACESSO AOS MEUS RESULTADOS.

**C ( ) TENHO SUPERIOR IMEDIATO EM QUEM EU POSSA CONFIAR, CONDIÇÕES DE TRABALHO BEM ORGANIZADAS, E UM AMBIENTE DE TRABALHO ONDE QUASE TUDO JÁ FOI PREVISTO E PLANEJADO.**

**D ( ) MANTENHO UM RELACIONAMENTO CORDIAL E HARMONIOSO COM OS MEUS COLEGAS, MEUS SUPERIORES E MEUS SUBORDINADOS, BEM COMO A CONVICÇÃO DE QUE SOU BEM ACEITO POR ELES.**

**E ( ) RECEBO UM SALÁRIO COMPATÍVEL COM AS MINHAS NECESSIDADES BÁSICAS E AS DE MINHA FAMÍLIA**

## **10.0 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

AGOSTINHO, Márcia Esteves. **Complexidade e organizações: em busca da gestão autônoma.** São Paulo: Atlas, 2003

AURÉLIO, Buarque de Olanda. **O minidicionário da língua portuguesa.** 4. ed. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 2000.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n.2, p.23-34, Abr./Jun. 1990.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 2006.

BEHNKEN, S. P. **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva.** Rio de Janeiro, 2006.

BOWDITCH, J. L. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1997. 305 p.

CAMPOS, F. A. F. Goduardo.; SOUZA, M. Alves.; o impacto do clima organizacional na produtividade: um estudo de caso numa agência bancária. **Revista Científica D.C.J.P.G;** Belo Horizonte, vol. IV, n. 1, jul-2011.

CARVALHO, M. F. de Souza. Gestão de pessoas: Implantando qualidade de vida no trabalho sustentável nas organizações. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v.7, n.1, Pub.6, Janeiro 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho: como reter talentos na organização.** – 6. Ed. Ver. E atual. – Baurei, SP: Manole, 2009

CHIAVENATO, I. **Introdução á teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. Teoria Geral de Administração. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

**CHIAVENATO, I. Teoria Geral de Administração. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.**

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Daniel. **Endomarketing Inteligente: a empresa pensada de dentro para fora.** Porto Alegre: DUBLIDENSE, 2010.

DUTRA, Joel Souza.; HIPÓLITO, J.A.MONTEIRO.; SILVA, C.Machado.; Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações. **RAC**, v. 4, n. 1, Jan./Abr. 2000

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e expectativas.** São Paulo: Atlas, 2002.

FLANNERY, T.P.; HOFRICHTER, D.; PLATTEN, P.E. **Pessoas, Desempenho e Salários: amudança na forma de remuneração nas empresas.** Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. São Paulo: Futura, 1997, 281p. Original em inglês.

FOCHESATTO, Sidnei A. **Os planos de incentivos e recompensas com recompensas como fatores de motivação: estudo de caso nas duas maiores empresas do ramo metal mecânico** de Caxias do Sul. 2002. 360 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, ALCINDO, A, P; QUELHAS, O, L, G. Motivação dos recursos humanos no serviço público. **READ** – Edição 35 Vol. 9 No. 5, set-out 2003.

GOMES, Elaine Dias; MICHEL, Murilo. A Motivação de pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados. **RCEA**, São Paulo, Ano VII, N. 13 – Dez/2007

GONÇALVES, J. E. L.. As empresas são grandes coleções de processos, **Revista RAE**, São Paulo v.40. n.1, pág.6-19, jan/mar 2000.

GONÇALVES, G. **Rotinas Trabalhistas de A a Z.** Curitiba: Juruá, 2008.

HERZBERG, In: **Harvard Business School Press**, 1997, p. 55-81; Herzberg; Mausner & Snyderman, 1959.

HESKETH, José Luiz; Costa, Maria T.P.M. **Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho**. RAE, Rio de Janeiro, n.20, p. 59-68, jul./ set. 1980

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 10ª ed. São Paulo: Futura, 2005.

McGREGOR. **Do lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003

MARRAS, J. P. **Administração da Remuneração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MERRIAM, S.B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey Bass, 1998

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. Ed. São Paulo: futura , 2000.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2001.

McCLELLAND, D.C.; BURHAM, D. H. **O poder é o grande motivador**. In: VROOM, V.H (Org.) **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAUL, R.C.Z.R; CLARO, J.A.C.S; PAUL, N.L.F. **Treinamento como Fator de Mudança de Atitude dos Profissionais de uma Operadora Portuária**. **Revista De Carreiras & Pessoas**, v.4, n 3, 2014.

PONTES, B.R. **Administração de Cargos e Salários**. 10.ed. São Paulo: LTr, 2004.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 11. ed. São Paulo: LTR, 2005.

PONTES, BENEDITO RODRIGUES. **Administração de Cargos e Salários: Carreira e Remuneração**. 12.ed. São Paulo: LTr, 2007

PAUL, R.C.Z.R; CLARO, J.A.C.S; PAUL, N.L.F. **Treinamento como Fator de Mudança de Atitude dos Profissionais de uma Operadora Portuária**. **Revista De Carreiras & Pessoas**, v.4, n 3, 2014.

RODRIGUEZ, M etall. **Liderança e Motivação**. Ed. Harvard Business Review, 2004.

ROTHMANN, Ian; COOPER, Cary. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

SILVA, MATEUS DE OLIVEIRA. **Cargos e salários**. In: BOOG, Gustavo; BOOG, Magdalena (Coord.). **Manual de gestão de pessoas e equipes**. São Paulo: Gente, 2002. Cap. 27.

SCHMIDT, I. T. **Motivação no Trabalho: teorias Contemporâneas**. São Paulo: Arte & Ciência, 2000. 37 p.

SOUZA, M. Z. de A.; BITTENCOURT, F. R.; FILHO, João Lins Pereira; BISPO, Marcelo Macêdo. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SOUZA e DIAS. **Um mapa do poder na produção científica nacional recente: Uma análise bibliométrica do período entre 1998 e 2007**. In: **XI Seminários em Administração**, São Paulo, 2008.

SCHMIDT, I. T. **Motivação no Trabalho: teorias Contemporâneas**. São Paulo: Arte & Ciência, 2000. 96 p.

SOUZA, E. **Motivação para o Trabalho: Um Estudo de Caso para Operadores da Petrobrás - Refinaria Presidente Getúlio Vargas**. 2001. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

**Sobre a instituição, fonte:** <http://www.doctum.edu.br/regulacoes-e-normas/>  
acessada: 14/05/17

TAMAYO, Alvaro; ; PASCHOAL, Tatiane. **A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador RAC**, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, D. R.; PACHECO, M. S. **Descrição de cargos e funções: o processo inicial de estruturação de um departamento de gestão de pessoas em uma instituição de ensino**. In: X SEMEAD, 2007, São Paulo: SEMEAD FEA/USP, 2007.

1999, apud LIMONGI-FRANÇA, 2009

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. 2. Ed. Curitiba: Xibpex, 2008

REGO, A.; JESUINO, J. **Estilos de gestão do conflito e padrões motivacionais – Um estudo Exploratório**. In: **Comportamento Organizacional e Gestão**. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada, 2002.

VASCONCELLOS, VINICIUS CARVALHO; NEIVA, ELAINE RABELO. **Avaliação de futuro profissional e sua relação com bem-estar no trabalho e intenção de desligamento: Gestão e Planejamento**. Disponível em <http://www.revistas.unifacs.br/>

POLIT, D. F.; BECK, C. T.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. Trad. de Ana Thorell. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

## **MOTIVATION IN ORGANIZATIONS<sup>1</sup>**

### **ABSTRAT**

*This article aims to address some of the main theories of organizational motivation, such as the American psychologist Abraham Maslow (1908-1970), along with other scholars. As methodology for this work, a quantitative research was used with the teachers of an IES (Higher Education Institution) in the municipalities of Vitória (ES) and Serra (ES). With the result of the research it can be verified that the motivation in the employees happens when the company provides benefits and opportunities of growth for all. From incentives, it can increase the level of satisfaction and productivity of your subordinates. Therefore, the company that allows the worker to perform their activities feeling valued, will reward success and development in all areas of your organization.*

**Keywords:** *Motivation; Satisfaction; Desktop.*