

A importância da motivação para a satisfação dos colaboradores e crescimento organizacional: um estudo com funcionários de empresas situadas na cidade de Vitória de Santo Antão (PE)

DOI: 10.31994/rvs.v12i2.772

Dilene Pereira de Lima¹

Anderson Diego Farias da Silva²

RESUMO

Esta pesquisa visa analisar a importância da motivação nas organizações e os benefícios que ela apresenta para a produtividade dos colaboradores e crescimento das empresas. Para tal, são abordadas as principais teorias motivacionais, de forma a explorar os direcionamentos sobre a importância de manter um ambiente organizacional com colaboradores engajados. Com relação aos procedimentos metodológicos, trata-se de um estudo de natureza mista, com o emprego de análise qualitativa e quantitativa; tem como fim a pesquisa explicativa, exploratória e descritiva; sendo os meios, o estudo de caso, com a coleta de dados primária e secundária, através da aplicação de questionários e da realização de entrevistas e de pesquisas bibliográficas. Nos resultados, verificou-se que a motivação é individual, pois o que pode ser fator motivante para um colaborador, pode não ser para outro e vice-versa. Nesse sentido, cabe aos líderes saberem identificar a

¹ Bacharela em Administração e Pós-graduanda em Finanças Empresariais pelo Centro Universitário Facol (Unifacol). Pós-graduanda no MBA em Controladoria, Auditoria e *Compliance* pelo Centro Universitário dos Guararapes (Unifg). Auxiliar financeiro na empresa Transportadora Moraes e Silva Ltda (TF Logística). E-mail: dilenelima482@gmail.com. Número Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4632-0096>.

² Bacharel em Administração pelo Centro Universitário Facol (Unifacol). Especialista em Administração de Marketing pela Universidade de Pernambuco (UPE). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Foi *Visiting PhD student* da HEC Montréal (Canadá). Atua como professor, pesquisador, revisor técnico e tutor EAD. E-mail: andersondiego6@gmail.com. Número Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9793-6512>.

melhor maneira de motivar cada um da sua equipe. Concluiu-se, também, que o salário não é o fator mais motivante e sim fatores que levam ao reconhecimento e a valorização do funcionário. Foi constatado ainda que a motivação interfere na produtividade dos colaboradores, da mesma forma que diminui a rotatividade, logo, aumentando a retenção desses.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO DE PESSOAS. SATISFAÇÃO. AMBIENTE DE TRABALHO. ANÁLISE MOTIVACIONAL. PRODUTIVIDADE.

**Importance of motivation for employee satisfaction and organizational growth:
a study with employees of companies located in the city of Vitória de Santo
Antão (PE)**

ABSTRACT

This research aims to analyze the importance of motivation in organizations and the benefits it presents for the productivity of employees and the growth of companies. To this end, the main motivational theories are addressed to explore the directions on the importance of maintaining an organizational environment with engaged employees. Regarding the methodological procedures, it is a study of a mixed nature, with the use of qualitative and quantitative analysis; for the purpose of explanatory, exploratory and descriptive research; being the means, the case study, with the primary data collection and secondary, through the application of questionnaires and interviews and bibliographic research. In the results, it was found that motivation is individual, since what may be a motivating factor for one employee, may not be for another and vice versa. In this sense, it is up to the leaders to know how to identify the best way to motivate each one of their team. It was also concluded that salary is not the most motivating factor, and factors that lead to

employee recognition and appreciation. It was also found that motivation interferes in the productivity of employees, in the same way that it reduces turnover, thus increasing their retention.

KEYWORDS: PEOPLE MANAGEMENT. SATISFACTION. DESKTOP. MOTIVATIONAL ANALYSIS. PRODUCTIVITY.

INTRODUÇÃO

Ao falar sobre motivação organizacional as pessoas logo lembram-se dos salários e benefícios, mas, por trás desse tema, há uma série de questionamentos, tais como: a qualidade de vida no trabalho, a saúde dos colaboradores, a produtividade, o plano de carreira, dentre outros. A Motivação organizacional é uma temática que já foi discutida por vários estudiosos, a exemplo de Maslow, com a pirâmide da hierarquia das necessidades; Herzberg, com a teoria dos dois fatores; e McGregor, com as teorias X e Y. Cada autor discutiu, da sua maneira, as razões que causam a motivação, a importância de ter uma equipe satisfeita com a empresa e o quanto é benéfico para o negócio. Segundo Souza, Lopes e Rocha (2016), a motivação tende a garantir resultados como: aumento da produtividade com mais qualidade, o que endossa a importância de se adotar uma gestão de pessoas eficiente.

Já passou o tempo em que funcionários iriam trabalhar e o seu único requisito era obter o dinheiro para sustentar a família, aceitando quaisquer condições de trabalho. Nos tempos atuais, os colaboradores querem mais que um salário, querem sentir que a empresa se preocupa com o seu bem-estar, com a sua autoestima, e com a garantia de um ambiente de trabalho salubre. Sendo assim, analisar a questão do clima organizacional são alguns dos inúmeros pontos que fazem diferença no trabalho dos colaboradores. Conforme Zonatto, Silva, Gonçalves

(2018), o clima do ambiente organizacional, quando é estimulador e produtivo, favorece a organização e os integrantes da empresa.

Nesse sentido, o tema torna-se relevante visto que, quando os gestores se preocupam com a motivação organizacional da sua equipe e passam a colocá-la em prática, é uma vantagem tanto para colaboradores quanto para a empresa, pois os funcionários que estão com uma boa autoestima e que se sentem satisfeitos em participar do quadro de colaboradores da organização executam suas atividades com muito mais zelo, aumentando sua produtividade, logo, as empresas também saem ganhando. Segundo Ribeiro, Passos e Pereira (2018), é essencial que haja uma motivação dos colaboradores para que ocorra o bom desempenho das organizações. Esses autores ainda afirmam que colaboradores desmotivados prejudicam o desenvolvimento das organizações, assim como atrapalham o crescimento de forma harmoniosa.

Na grande maioria das vezes, as pessoas passam, pelo menos, 1/3 (um terço) do seu dia no trabalho. Sendo assim, pode-se afirmar que este ambiente precisa ser agradável e satisfatório. Imagine trabalhar em um ambiente com clima pesado ou insalubre, em que apenas se fala em cumprir metas, sem benefícios ou incentivos, que não tenha oportunidade de crescimento. A qualidade de vida no trabalho é um termo que está cada dia mais presente nas discussões científicas, pois pesquisas mostram que os funcionários mais felizes e mais produtivos são os que têm qualidade de vida no trabalho (NASCIMENTO; ANDRADE, 2016).

Não existe uma regra geral em relação à motivação que sirva para todos na mesma medida e intensidade, pois cada pessoa tem sua tendência motivacional básica e, por isso, é necessário analisar e verificar o que é mais relevante para cada colaborador, de forma a apresentar ideias que beneficie o grupo. De acordo com Aires e Ferreira (2016), a motivação emerge de cada indivíduo e, na maioria das vezes, não são os fatores internos da empresa que o influencia, mas sim aquilo que o funcionário vivencia fora da organização e que traz para dentro da empresa. Sendo assim, cabe a gestão da empresa incentivar e motivar os colaboradores dentro da empresa. “Ninguém motiva ninguém, nós é que nos motivamos, ou não.

Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação” (VERGARA, 2003, p. 42).

Diante do contexto teórico e das motivações expostas, este estudo busca investigar: até que ponto a motivação organizacional pode influenciar no aumento da produtividade dos colaboradores? O objetivo principal da pesquisa é o de analisar a importância da motivação na organização e os benefícios que ela apresenta para a produtividade dos colaboradores e crescimento das empresas.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A palavra Motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa “mover”. É, então, aquilo que é suscetível de mover o indivíduo, de levá-lo a agir para atingir algo e de lhe produzir um comportamento orientado. Sendo assim, motivação é o ato de incentivar e estimular o comportamento das pessoas. A motivação no trabalho tem despertado o interesse no meio acadêmico e empresarial, considerando que fatores associados à motivação dos trabalhadores podem influenciar no comportamento dos colaboradores (ZONATTO; SILVA; GONÇALVES, 2018).

Segundo Bedran Júnior e Oliveira (2009), os primeiros estudos em relação à motivação surgiram após o fim da II Guerra Mundial. Nesta época, os Estados Unidos da América (EUA) iniciavam a fase em que as suas organizações buscavam meios para melhorar a eficácia dos operários, em prol do crescimento econômico.

Em relação à questão motivacional dos colaboradores, as teorias daquela época enfatizavam a questão da remuneração, considerando-a o principal ponto para incentivar os funcionários. É perceptível que os incentivos financeiros implicam nos bons resultados de comportamento e motivam os colaboradores, pois o dinheiro possibilita que as pessoas adquiram bens e serviços, trazendo assim satisfação profissional e pessoal. Por este motivo, o dinheiro é estudado como sendo uma forma de motivar os funcionários, através de pagamento e de boas remunerações.

Ressalta-se que é muito difícil englobar um único pensamento como correto a respeito da motivação humana, visto que são muitos os tipos de comportamentos existentes. Conforme Bergamini (1997, p. 38 *apud* GOMES; QUELHAS, 2003), não existe uma única teoria que identifique as características da psicodinâmica motivacional. Mas, genericamente, Gonçalves (2017, p. 21) afirma que “a motivação no trabalho, por exemplo, manifesta-se pela orientação do empregado para realizar com prontidão e precisão as suas tarefas e a persistir na sua execução até conseguir o resultado previsto ou esperado”.

Cortella (2016) afirma que a motivação é subjetiva, assim tendo origem intrínseca. Ele argumenta que o ponto de partida da motivação sempre será do próprio indivíduo, mas que ele poderá ser inspirado por outros indivíduos ou situações. Entende-se por motivação intrínseca o fato de o indivíduo ter reconhecimento no trabalho, possibilidade de desenvolvimento pessoal, oportunidades de promoção, maiores responsabilidades, dentre outras (ZONATTO; SILVA; GONÇALVES, 2018).

Para Menegão *et al.* (2018), a motivação está associada a necessidade, força, desempenho, direção e objetivo em que a necessidade é aquilo que precisa ter, que se deseja, espera ter posse; a força é o impulso que a necessidade geriu; o desempenho é o grau e o tempo para executar uma tarefa; a direção é o caminho para alcançar o objetivo. Esses são os pontos que precisam estar relacionados com as etapas para o reconhecimento e para a valorização do campo organizacional. Segundo Bedran Júnior e Oliveira (2009), o ser humano ao estar motivado apresenta um maior comprometimento com a empresa que trabalha. Dessa forma, conhecer a dinâmica de motivação no trabalho dos colaboradores é a oportunidade de uma intervenção objetiva, no processo de gestão de pessoal, que visa compatibilizar a produtividade dos funcionários aos objetivos da organização.

1.1 Teorias sobre motivação

São muitas as teorias existentes que buscam explicar as questões que envolvem a motivação organizacional. Mas vale ressaltar que os diversos autores na maioria das vezes, ou quase sempre, citam as três mais relevantes: 1) a hierarquia das necessidades de Maslow (muito conhecida como a pirâmide de Maslow); 2) as teorias X e Y de McGregor; e 3) a teoria dos dois fatores de Herzberg (BEDRAN JÚNIOR; OLIVEIRA, 2009).

Inicialmente, segundo o pensamento de Maslow, as necessidades humanas são estabelecidas conforme uma hierarquia de necessidades. Ele apresentou esta afirmação através de uma pirâmide, para ele há as necessidades básicas, apresentadas no nível mais baixo; e as necessidades de autorrealização que estão no nível mais elevado. É importante lembrar que é no nível mais alto que as pessoas se sentem realizadas, em momentos de plenitude (CUNHA *et al.*, 2014).

Maslow fez questão de deixar claro que nem todas as pessoas irão chegar ao topo da pirâmide, mas que, para alguns, a realização é atingida quando se tem as necessidades fisiológicas e de segurança alcançadas, enquanto para outras há a necessidade de atingir todas as etapas, sendo assim, percebe-se que varia muito do estado e dos objetivos do indivíduo.

A hierarquia das necessidades do ser humano está representada em uma pirâmide, dividida em cinco níveis, sendo a base com as necessidades primárias para a sobrevivência, aquelas que os indivíduos não passam muito tempo com a ausência, exemplo: alimento, sono; e na sequência estão as secundárias, que são importantes para o bem-estar das pessoas, porém o indivíduo consegue passar sem ela por um determinado período. A escala proposta por Maslow é constituída por cinco categorias: necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e autorrealização (RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018).

As necessidades fisiológicas visam manter o bom funcionamento do organismo, sendo indispensável à sobrevivência. São exemplos desse tipo de necessidade: alimentação, sono, atividade física e abrigo. Pensando no ambiente

organizacional, as pessoas trabalham para ter dinheiro e poder manter essas necessidades básicas — a exemplo: descanso físico e mental, salário suficiente, disponibilidade de horários para alimentação e pausas durante o expediente. Para Salvador (2016), as necessidades fisiológicas correspondem às necessidades básicas, as que garantem a sobrevivência dos indivíduos, ele ainda afirma que enquanto essas necessidades não estiverem satisfeitas as pessoas não se preocuparão com os outros níveis.

As necessidades de segurança versam sobre um sentimento de proteção contra eventuais perigos, sejam estes acidentes, doenças, catástrofes, instabilidade econômica, dentre outros; essas surgem após a satisfação das necessidades fisiológicas. As necessidades supracitadas não visam apenas um abrigo, mas sim: a estabilidade no emprego (ter uma renda garantida); saúde (poder ter um plano de saúde); segurança da propriedade (ter uma casa própria, garantia de um “teto” para morar). Salvador (2016) argumenta que as necessidades de segurança estão ligadas à proteção física, pois é natural do ser humano fugir dos perigos.

As necessidades sociais correspondem às intenções de ter e manter um bom relacionamento com as pessoas no meio social como um todo, trazendo a sensação de pertencimento e intimidade no meio social, e que envolve trabalho, família, amigos e sociedade. Desejo de presença, participação em grupos diversos, aceitação, afeto, amizade, família e relacionamentos amorosos são cruciais para a motivação das pessoas. É importante que as empresas prezem pelo bem-estar de seus funcionários, visando não somente o momento que eles passam na empresa, mas também fora dela. Boas relações com lideranças e pares podem desencadear amizades no ambiente de trabalho, bem como proporcionar o acolhimento das pessoas da empresa. As pessoas sentem a necessidade de pertencer a grupos, construir amizades, se relacionar com a sociedade (SALVADOR, 2016).

As necessidades de estima tratam do reconhecimento, dos elogios e do prestígio que as pessoas demandam dos indivíduos que convivem, a fim de que estes identifiquem os seus valores. Ou seja, é o desejo de ser prestigiado pelos demais que aumenta a autoestima, a confiança e o desejo de ter novas conquistas e

realizações. É muito importante que os gestores busquem elevar a autoestima da sua equipe de trabalho, pois o funcionário que está com a autoestima elevada tem motivos para trabalhar bem, ser reconhecido pelos seus resultados, ganhar aumentos ou prêmios, ter sua opinião como profissional respeitada (SALVADOR, 2016).

A necessidade de autorrealização é considerada uma das maiores buscas de todos os seres humanos, é nela que estes alcançam a realização pessoal e profissional. Há o desejo de crescimento pessoal e profissional, de aprimoramento das capacidades pessoais e de excelência, constituindo um desafio permanente para os indivíduos. Possuir autonomia em suas decisões, participar de determinações importantes para a empresa, exercer uma função que gosta e para a qual está capacitado, utilizar suas habilidades criativas e de resolução de problemas no cotidiano proporciona esse sentimento de autorrealização.

Frederick Herzberg, por sua vez, ficou conhecido pela teoria dos dois fatores, teorias estas que explicam o comportamento dos trabalhadores de acordo com as condições de trabalho, sendo estes os fatores higiênicos e motivacionais. Ao tentar entender as razões das necessidades, motivos e atitudes dos trabalhadores no local de trabalho, permitiu formular as suposições para compreender o comportamento deles através desses fatores (RIBEIRO; PASSOS; PEREIRA, 2018).

Vale salientar que os fatores motivacionais podem ser hipóteses que causam a satisfação nos funcionários, porém a ausência destes fatores não causa a insatisfação. Os fatores higiênicos não influenciam a motivação dos funcionários, porém a falta destes fatores influencia a insatisfação. Dessa forma, pode-se concordar com a afirmativa de Herzberg (1997, p. 61 *apud* BEDRAN JÚNIOR; OLIVEIRA, 2009, p. 8), “o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de insatisfação”.

Herzberg foi um discípulo de Maslow nos estudos sobre a motivação, portanto seus conceitos são parecidos com os de Maslow. Os fatores higiênicos de Herzberg

têm relação com as necessidades primárias de Maslow, ou seja, com as necessidades fisiológicas, de segurança e sociais; por outro lado, os fatores motivacionais são comparados com as necessidades secundárias, as de estima e autorrealização, conforme dito por Chiavenato (2014a).

É importante lembrar que se o objetivo da empresa é buscar reduzir o nível de insatisfação, essa deve atuar conforme as considerações dos fatores higiênicos; mas se o objetivo for deixar os colaboradores motivados, deve-se seguir a orientação com base nos fatores motivacionais. Os fatores motivacionais estão relacionados a criação de condições organizacionais adequadas, de forma que os fatores de crescimento sejam percebidos pelos colaboradores enquanto a teoria dos dois fatores expõe os fatores causadores da insatisfação no trabalho (BEDRAN JÚNIOR; OLIVEIRA, 2009).

As teorias X e Y surgiram a partir da visão de McGregor, ao buscar a relação entre empresas e colaboradores, de acordo com os perfis de personalidade e comportamento. Para ele, havia dois grupos de pessoas: a X (consideradas como pessoas negativas) e a Y (consideradas como pessoas positivas). Após um período de análise, McGregor concluiu que um grupo de trabalhadores não gostam de trabalhar e que fazem o que for possível para evitar ir ao trabalho, esta afirmação ficou conhecida por teoria X. Por outro lado, ele também concluiu que há pessoas que encaram o trabalho de forma natural, estas pertencentes a teoria Y.

Segundo Nascimento e Andrade (2016), a teoria X expõe o fato das pessoas não gostarem de trabalhar, enquanto a Y, por sua vez, confirma que o trabalho pode trazer ambos os lados (satisfação ou sofrimento) — tudo depende da situação. No quadro 1, é possível observar uma comparação de como são as concepções de ambas as teorias.

Quadro 1: A Teoria X e Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana.

Pressuposições da Teoria X	Pressuposições da Teoria Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer
As pessoas evitam o trabalho	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar
As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa	As pessoas são criativas e competentes

Fonte: Chiavenato (2014b, p. 333).

É possível notar, a partir do quadro acima, que interagir com pessoas pertencentes a este grupo, da Teoria X, é bastante desafiador; pois são pessoas que vão trabalhar apenas por necessidade financeira, que não buscam melhorias e nem fornecem ideias para melhorar os processos da empresa. Esses aspectos são característicos de colaboradores que chegam ao trabalho, executam suas atividades e no final do expediente vão embora sempre sem um propósito de crescimento. É bom destacar que as pessoas que integram este grupo são aquelas que fazem muitas críticas na ausência dos líderes e podem influenciar os demais colaboradores de forma negativa. Conforme exposto por Soares *et al.* (2014), essa teoria aborda pressupostos negativos, considerando que todas as pessoas são preguiçosas; estas, que não gostam de ficar com a responsabilidade sobre algo, são resistentes às mudanças, logo, dificultando o relacionamento entre gestores e colaboradores.

A Teoria Y, por sua vez, apresenta uma direção com base em medidas inovadoras e humanistas, sendo aplicada por um estilo de descentralização das decisões. Os colaboradores têm autonomia para tomar decisões: ampliando, reorganizando e estendendo os cargos; participando ativamente nas decisões, possibilitando a exposição de opiniões e sugestões; avaliando seu próprio desempenho, instruindo os funcionários a uma autoavaliação — a fim de planejar e avaliar sua contribuição com a organização (CHIAVENATO, 2014b).

1.2 Fatores e influências motivacionais

A motivação organizacional está associada a uma série de características, tais como satisfação/insatisfação, metas, produtividade, trabalho em equipe, dentre outros. Dessa forma, surgiu a questão do clima organizacional, dos planos de incentivos e benefícios — de maneira holística, a qualidade de vida no trabalho. De um lado encontra-se a organização com seus propósitos de crescimento no mercado empresarial, do outro encontram-se os colaboradores com suas necessidades e desejo de crescimento no mercado profissional, o melhor e mais desafiador é buscar uma interação com ambos os lados, de forma a não haver prejuízos e ambos alcancem os seus desejos, neste momento entra o quesito motivação, consoante aos estudos de Azevedo (2012).

Ao falar de motivação organizacional, satisfação/insatisfação de colaboradores, tem-se o clima organizacional como ponto a ser citado. Isso porque o clima da organização tem poder de influenciar o comportamento dos indivíduos, seja de forma positiva ou negativa. De acordo com a afirmativa de Santos (2019), o clima organizacional corresponde ao grau de satisfação pessoal com o ambiente empresarial, tendo vínculo com a motivação e a identificação com a empresa, visto que os profissionais estão sempre em busca de reconhecimento e recompensas.

Ainda segundo Santos (2019), afirma-se que, de maneira muito significativa, a motivação e a satisfação dos trabalhadores funcionam como reguladores e influenciadores da produtividade destes — sendo assim, a empresa é afetada pelo clima da organização. Dessa forma, não restam dúvidas que há uma aliança entre clima organizacional, motivação organizacional e aumento/diminuição da produtividade, de acordo com a situação.

Independente da classe social, salvo algumas exceções, as pessoas trabalham pelo salário e por uma estabilidade financeira. Visto que, é através dele que poderão adquirir produtos e serviços, dos mais essenciais às realizações de sonhos. Por outro lado, vale lembrar que o salário por si só não é o único fator que motiva as pessoas a permanecerem nas empresas — as pessoas buscam um

conjunto de fatores (benefícios) que sejam satisfatórios. Azevedo (2012) faz uma relação da satisfação no trabalho com o salário e seus benefícios. Ainda segundo Azevedo (2012), a recompensa é composta por três itens: a remuneração básica, os incentivos salariais e os benefícios.

As pessoas estão cada vez mais preocupadas com a qualidade de vida que terão no ambiente de trabalho. Segundo Nascimento e Andrade (2016), a qualidade de vida no trabalho tem como foco o desenvolvimento de um ambiente sociável e saudável para os colaboradores e organizações. Desta forma, os gestores precisam se atentar aos fatores que melhoram a qualidade de vida de seus funcionários, dispondo de um ambiente adequado e de ações que visam levantar a autoestima das pessoas, assim, as empresas terão como consequências uma melhor produtividade dos colaboradores, aumentando a produtividade e lucratividade da empresa.

Para manter as pessoas motivadas no trabalho, as empresas devem oferecer mais que um retorno financeiro, devem também incluir ações como jogos e cursos que agreguem à qualidade de vida (NASCIMENTO; ANDRADE, 2016). O stress é um fator que interfere diretamente na qualidade de vida do colaborador — que afeta negativamente a organização —, na quantidade e qualidade de trabalho, no aumento do absenteísmo, queixas, reclamações e greves (NASCIMENTO; ANDRADE, 2016). A qualidade de vida no trabalho pode ser um diferencial competitivo, desde que haja uma melhor satisfação dos colaboradores para com a empresa que trabalha, sendo ela de grande importância para as organizações, visto que reflete na produtividade (AZEVEDO, 2012).

O indivíduo sente-se motivado ou desmotivado de acordo com suas próprias perspectivas. Não é o líder que irá motivar o colaborador, mas o próprio colaborador que precisa se automotivar. O que os gestores podem e devem é provocar situações que despertem as perspectivas de motivação e que influenciem os colaboradores a terem motivos para sentirem estar motivados. Sendo assim, percebe-se que a comunicação está diretamente ligada à motivação, pois é através da comunicação que os líderes passam suas informações, inclusive na tentativa de apresentar

motivos para os funcionários superarem suas expectativas e atingirem suas metas, em que o gestor precisa apresentar bons argumentos que sirvam de motivação e inspiração para os funcionários.

Em relação à comunicação e à motivação, Matos (2006) afirma que nos ambientes que tenham uma boa comunicação e diálogo há motivação entre os indivíduos para superarem os desafios e alcançarem as metas. Silva (2017) afirma que boas estratégias de comunicação interna e conjunta com uma liderança eficaz têm influência na motivação dos colaboradores. Uma comunicação realizada de forma correta, em tom adequado para a situação e assunto, os ouvintes podem ter uma excelente aceitação e ainda desencadear novas ideias e sugestões, sendo favoráveis para ambos os envolvidos. Segundo Matos (2006), a junção de um ambiente favorável, uma liderança empenhada e bom diálogo têm a capacidade de fazer surgir novas ideias e sugestões, logo, originando soluções ainda melhores para a empresa. Dessa forma, cabe aos gestores de RH saberem identificar bem quem são seus líderes, pois esses irão influenciar suas equipes a partir de alguns fatores, dentre eles, a comunicação — podendo ser de forma positiva ou negativa, e o reflexo disto é visto no resultado das empresas.

Segundo Crainer (2014), é ilusão dos gestores acreditarem que uma taxa de desemprego em alta, fará os seus melhores funcionários continuarem trabalhando muito, dando 110% de produtividade dia sim, dia não. Colaboradores desmotivados só duram no emprego até o dia que surge outra oportunidade, mesmo com percentual de desemprego elevado, eles permanecem no emprego ao mesmo tempo que buscam por uma oportunidade em outra empresa. Quando se trata de pessoas que buscam a qualificação, quanto mais conhecimento tiver, mais estão em busca de melhores empregos.

A produtividade está diretamente ligada à motivação, pois a desmotivação gera desconforto, logo, o rendimento também cai. Conforme as percepções de Crainer (2014), 50% dos trabalhadores estão gastando mais da metade do seu tempo procurando pelo seu próximo emprego. Por este motivo, sem sombra de dúvidas, têm muitas empresas perdendo seus melhores colaboradores. Os fatores

motivacionais são os pontos de partida para assegurar a motivação dos colaboradores até chegar a fase do aumento na produtividade. Colaborador desmotivado, trabalhando sem ânimo, produz o básico e não procura caminhos de crescimento pessoal ou profissional, e isto afeta o crescimento da empresa. Por outro lado, se um funcionário motivado causa uma diferença na produtividade, imaginemos uma equipe motivada. Por esta linha de pensamento, pode-se verificar o quão importante é a motivação e o bem-estar dos funcionários, logo, considerando que os fatores motivacionais estão diretamente ligados à produtividade.

No que compete às maneiras de atrair e motivar funcionários, não basta ter um bom salário, é preciso reconhecer e valorizar o serviço executado. Algumas empresas, pensando em formas de oferecer maiores atrativos aos seus colaboradores, implantam um plano de cargos, carreiras e promoções; com o intuito de mostrar os caminhos que cada um pode seguir para atingir um grau de hierarquia maior. Conforme a afirmativa de Cortella (2016), muitos trabalhadores buscam encontrar um emprego que vá além do ganho salarial. Antes a produtividade era proporcional ao salário, atualmente, são fatores como o reconhecimento e a valorização que provocam o engajamento dos colaboradores.

Ainda segundo Cortella (2016), a ausência de reconhecimento do trabalho executado pelos colaboradores é a principal causa da desmotivação, visto que a falta de reconhecimento do valor, do resultado do trabalho e da colaboração dentro da empresa é muito frustrante. Ele ainda afirma que há pessoas que pensam que o retorno financeiro é a principal causa da desmotivação, porém, apesar da remuneração ter certo grau de importância, ela é relativa.

Em um ambiente organizacional, os líderes são os responsáveis por influenciar suas equipes a alcançarem excelentes resultados. Mas, para que isso ocorra, é preciso ter as pessoas certas na liderança; caso contrário, poderá haver desmotivação dos colaboradores e, como consequência, resultados abaixo do esperado. Vale lembrar que a motivação é do interior de cada pessoa, mas que bons líderes têm o poder de influenciar suas equipes. Para Souza, Lopes e Rocha (2016), a liderança é a forma de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa

equipe que entregue resultados e é, também, influenciar os liderados, a fim de alcançarem os objetivos não só da equipe, mas também da organização. A Liderança e a motivação andam lado a lado, pois agir com liderança é influenciar a equipe.

Segundo Menegão *et al.* (2018), liderança é um recurso que os líderes precisam saber usar para influenciar sua equipe, considerando que a liderança é a influência sobre a equipe para um objetivo em comum, logo, pode-se dizer que a motivação é o grau de influência sobre a equipe. É importante lembrar que é preciso sempre manter um equilíbrio, pois da mesma forma que uma equipe pode ficar desmotivada por ter uma liderança muito fechada (a exemplo da autocrática³), também pode ter desmotivação em caso de liderança muito aberta (a exemplo da liberal⁴).

O ideal é um líder que esteja engajado em motivar seus funcionários, ouvir as sugestões e críticas, assim como também acompanhar os processos. DesSa forma, há uma qualidade de trabalho (ocasionada pela influência da motivação organizacional), assim como uma produtividade sempre elevada.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo é considerado de natureza mista, visto que foi aplicado o questionário, cuja análise foi de forma quantitativa e realizada a entrevista, cuja análise foi de maneira qualitativa. Conforme Creswell (2007), a natureza mista está relacionada à toda pesquisa que envolve coleta e análise de dados das estratégias quantitativas e qualitativas em um único estudo. Entende-se por pesquisas quantitativas aquelas cujos resultados são em percentuais, de acordo com o resultado da amostragem. Segundo Creswell (2007), a pesquisa quantitativa é um

³ Os líderes com estilo de liderança autocrática, são pessoas autoritárias, com decisões centralizadas e que não estão abertas às opiniões dos colaboradores.

⁴ Os líderes com estilo de liderança liberal, por outro lado, dão mais liberdade para os liderados tomarem decisões, como o próprio nome demonstra, pois há uma maior liberdade entre líderes e liderados.

projeto de levantamento descrito por um percentual de tendências ou opiniões da amostra de uma população. Já as qualitativas são aquelas com base na qualidade, isto é, no conteúdo da pesquisa. As investigações qualitativas baseiam-se em dados coletados de textos e imagens, ela é interpretativa, ou seja, o pesquisador faz interpretações dos dados (CRESWELL, 2007).

Tendo em vista as classificações, Vergara (2016) propõe como critérios básicos os fins e meios de pesquisa. Pode-se afirmar que os fins desta pesquisa foram exploratória, explicativa e descritiva. Foi necessário obter informações que apresentassem, com clareza, respostas para a problemática em estudo, logo, foi necessário explorar os mais variados meios.

A pesquisa exploratória é aquela que não há muito conteúdo escrito, logo, faz-se as avaliações com base no que os participantes falam (CRESWELL, 2007). No caso das pesquisas explicativas, buscam justificar os motivos para os fatos estudados e a explicação para responder dúvidas, perguntas e acontecimentos — este é o tipo que esclarece os fatores contribuintes para determinados fenômenos, conforme Vergara (2016). Para um resultado mais satisfatório, este estudo aplicará a pesquisa descritiva, expondo as características encontradas ao decorrer da investigação. As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2006).

Os meios, por sua vez, foram estudo de caso, pesquisa de campo e bibliográfica. Para realização de uma pesquisa de estudo de caso e pesquisa de campo é necessário estabelecer a amostra, ou seja, ter uma parte da população para ser analisada — segundo os critérios estabelecidos para a análise. Conforme Lakatos (2014), a população é um conjunto de pessoas ou coisas que apresentam pelo menos uma característica em comum, enquanto a amostra é um percentual (uma parte) desta população, de forma que seja a mais representativa possível. A pesquisa bibliográfica refere-se às pesquisas extraídas de informações já existentes em livros, artigos, monografias, periódicos, dentre outros. Cujo pesquisador poderá comprovar as informações a que se refere, com informações já existentes. Para

Vergara (2016), a pesquisa bibliográfica é um estudo com base em materiais acessíveis, ou seja, publicados em diversos veículos, como: livros, revistas e redes eletrônicas, podendo ser de fonte primária ou secundária.

A coleta de dados utilizada foi a primária e a secundária, considerando como o instrumento de coleta de dados primários: a entrevista e a aplicação do questionário; e secundários, a bibliográfica. Após realizar a tratativa dos dados coletados, foi o momento de analisar as informações, a fim de construir as conclusões das interpretações obtidas.

Segundo Teixeira (2003), a análise de dados é o processo de formação de sentido, e esta formação se dá após a interpretação do que as pessoas disseram e o que o pesquisador viu e leu; ou seja, o pesquisador compara as informações teóricas encontradas com as informações coletadas.

A entrevista foi analisada de maneira qualitativa, entende-se aqui a entrevista como um procedimento pelo qual se faz perguntas oralmente para alguém, e esse alguém transmite uma resposta. O questionário foi analisado de maneira quantitativa, com ele foi possível levantar informações, através de um conjunto de questões, a fim de conhecer a opinião dos colaboradores. Questionário, para Lakatos (2010), é um instrumento para coletar dados, composto por perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

A bibliográfica, por sua vez, é o meio pelo qual utiliza-se fontes de pesquisa como: livros, revistas, artigos, documentários, dentre outros, para obter informações que possam ser utilizadas na construção da pesquisa. Segundo Severino (2007), as pesquisas bibliográficas são realizadas a partir do registro disponível de pesquisas anteriores, sejam elas em documentos impressos, como livros, artigos e teses, bem como em tantos outros.

As empresas cujos colaboradores responderam ao questionário estão localizadas em Vitória de Santo Antão-PE — município situado a aproximadamente 45 km da capital pernambucana, Recife. As empresas são de diferentes segmentos: do comércio, da indústria e de serviços; sendo os colaboradores de vários cargos: auxiliar, assistente, gerente, dentre outros. Da população em estudo, foi coletada

uma amostra com respostas de 134 colaboradores, através de um formulário *on-line*, o *Google Forms*, esse possuindo 14 (quatorze) questões de múltipla escolha, que foi enviado para os colaboradores através do aplicativo *WhatsApp* e *Direct* da rede social *Instagram*, entre o período de 21 de maio de 2020 até 23 de maio de 2020. Os dados coletados foram transcritos em planilhas do Excel 2016, utilizando o *software* da Microsoft. Dessa forma, realizando a tabulação dos dados em planilhas e gráficos e, em seguida, sendo feitas as análises destes dados.

Além dos questionários, foi realizada entrevista com uma gestora de Recursos Humanos (RH), intitulada neste estudo de Entrevistada 1 ou E1, formada em administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade de Pernambuco (UPE) e formação em *Coaching*. A profissional atua há mais de 30 anos no mercado e fez parte de grandes empreendimentos, como o Big Bompreço e Walmart (durante mais de 25 anos), além de ter atuado na empresa Rede Conecta, na Usina Petribú, na Tecsáude Engenharia Hospitalar e, atualmente, encontra-se como gerente de gente e gestão na empresa Veneza Material de Construção — empreendimento situado em Vitória de Santo Antão/PE. Nesta entrevista foram enviadas 6 (seis) perguntas discursivas, digitadas no *software* da Microsoft, Word 2016, e enviadas pelo aplicativo *WhatsApp* — envio no dia 23 de maio de 2020 e retorno no dia 24 de maio do mesmo ano.

3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nas pesquisas realizadas, constatou-se que a maioria dos colaboradores que responderam ao questionário, 30% estão na empresa entre 1 e 2 anos; 22% entre 2 e 4 anos; 21% entre 5 e 10 anos e 18% há menos de 1 ano. Ainda, 6% estão há mais de 10 anos nessas empresas e 3% entre 4 e 5 anos. Logo, percebe-se que há uma rotatividade alta dos colaboradores, sendo que enquanto 94

funcionários estão há menos de 4 anos nas empresas, apenas 8 estão há mais de 10 anos.

A alta rotatividade dos funcionários nas empresas pode ser por motivo de desmotivação, à medida que a empresa não ofereça oportunidade de crescimento, benefícios e/ou reconhecimento. Assim, sempre que houver a possibilidade, esses funcionários mudarão de empresas.

É importante lembrar que a rotatividade pode ser uma decisão da própria empresa ao verificar que um funcionário não está com uma boa produtividade, mas vale lembrar que as empresas precisam verificar o motivo pelo qual o colaborador não está produzindo como deveria. Dessa forma, retorna-se, novamente, a questão da motivação, visto que os gestores podem estar interferindo de forma negativa na motivação do colaborador. Sendo assim, é muito importante as empresas avaliarem a questão da rotatividade dos seus funcionários, pois essa pode ser resolvida através de uma abordagem sobre a motivação adequada na organização, evitando assim o custo de demissões e contratações, além de reter talentos nas empresas.

Durante a entrevista, a E1 considerou a retenção de colaboradores sendo consequências de como eles são tratados pela liderança, ou seja, de como os líderes dão oportunidade de crescimento ao colaborador, de como dão atenção.

O desejo de ter continuidade na organização muitas vezes é até um crescimento lateral, que não seja especificamente um crescimento vertical de uma mudança de cargo, mas muitas vezes o que a gente chama o crescimento lateral, que é de participar de um projeto mesmo sem mudança de cargo, orientar a organização para que ele possa adquirir mais conhecimentos, que ele possa ser desafiado, possa desenvolver-se.

Por outro lado, é importante frisar que 58% dos colaboradores que responderam ao questionário têm entre 18 e 25 anos e, ainda, que 52% estão com graduação incompleta (cursando ou trancada). Logo, o fato de indivíduos estarem nas empresas há menos de 4 anos pode estar relacionado ao seu primeiro emprego.

É muito difícil uma empresa atingir a meta de 100% de satisfação, mas o ideal é que haja o menor índice possível de insatisfação, visto que a satisfação caminha ao lado da motivação e, conseqüentemente, de uma boa produtividade.

Conforme informações obtidas com as pesquisas, 57% dos colaboradores estão satisfeitos e 27% estão muito satisfeitos em participar do quadro de colaboradores das respectivas empresas que se encontram atualmente. Por outro lado, 10% declararam estarem indiferentes, ou seja, não encontram motivos para sentirem satisfação, da mesma forma que não encontram motivos para sentirem insatisfação, e 6% estão insatisfeitos.

Apesar de o índice de satisfação estar relativamente alto, enquanto recebia o retorno dos questionários respondidos, recebemos respostas referentes às falhas ocorridas nas empresas que ocasionaram a insatisfação, ainda que temporária, como a falta de oportunidade de crescimento e reconhecimento. Durante a entrevista, a E1 fala sobre a motivação das pessoas, o que faz o colaborador sentir satisfação ou não. Segundo ela:

A motivação das pessoas está associada exatamente às necessidades de cada um, sendo assim, não se pode padronizar um modelo de motivação para todos os colaboradores da empresa, visto que uma estratégia pode funcionar com um grupo de colaboradores, mas não com outro grupo. Não só o RH, mas todos os gestores, independente do setor, visto que os gestores quem fazem a gestão das pessoas, o RH é apenas um suporte. Então, a primeira coisa que os gestores devem fazer é conhecer os seus colaboradores, conhecer a história de vida familiar, conhecer as necessidades, por este caminho os gestores saberão como motivar cada um dos seus liderados.

Conforme Santos (2019), algumas pessoas trabalham pela realização pessoal, outras para preencher o seu tempo e outras que aceitam e gostam de desafios. Há, ainda, aquelas que trabalham por status e outras que trabalham porque amam o que fazem.

Dessa forma, pode-se concluir que a satisfação, assim como a motivação, é individual e varia por pessoa, por ocasião, dentre outros fatores. Logo, não há uma regra que ao segui-la fará todas as pessoas motivadas da mesma proporção, no

entanto, é necessário conhecer os indivíduos ao ponto de identificar a melhor maneira de interagir para motivá-los.

Quando se trata de organização, os líderes/gestores precisam enxergar cada um de uma forma diferente e não de forma padronizada, sendo assim, pelos dados apresentados, evidencia-se que há líderes destas empresas que não estão cumprindo seu papel de líder de forma correta, caso contrário o índice de insatisfação e indiferença seria bem menor.

Uma das perguntas do questionário tinha o objetivo de saber se os funcionários sentem seus trabalhos reconhecidos por seus superiores. Fazendo o levantamento dos dados informados, pode-se afirmar que 52% estão satisfeitos, 16% estão muito satisfeitos, ou seja, 92 dos 134 colaboradores afirmaram que seus superiores reconhecem os trabalhos que eles executam. Enquanto 22% afirmaram ser indiferentes, 5% insatisfeitos e outros 5% muito insatisfeitos, um total de 42 dos 134 colaboradores. Comparando com a questão de satisfação pela empresa, nota-se que alguns colaboradores sentem satisfação em fazer parte do quadro de funcionários da empresa, apesar de não terem o reconhecimento dos seus superiores.

Com esse levantamento, observa-se que os líderes têm um poder de influência sobre seus liderados, ou seja, a empresa pode oferecer bons salários, por exemplo, mas o colaborador pode estar desmotivado por fatores relacionados ao reconhecimento — esse sendo de fundamental importância para a grande maioria das pessoas. Vale ressaltar que a questão do reconhecimento se torna importante e seu grau de relevância varia de pessoa para pessoa. Conforme foi argumentado pela entrevistada E1:

O líder pode procurar motivar um colaborador com a política de reconhecimento e ser bem aceita, já outro funcionário pode funcionar apenas com algo associado ao valor financeiro, sendo assim, é de fundamental importância conhecer cada um dos colaboradores para saber adequar a estratégia ideal para cada.

Segundo Cortella (2016), a ausência de reconhecimento do trabalho executado pelos colaboradores é a principal causa da desmotivação, visto que a falta de reconhecimento do valor, do resultado do trabalho e da colaboração é muito frustrante. Logo, nota-se o quanto é importante reconhecer e valorizar os colaboradores, mas sempre com atenção às necessidades do funcionário, visto que cada pessoa tem seu campo de visão sobre o quesito reconhecimento, ou seja, nem todas dão relevância.

Foi perguntado no questionário se os critérios de promoções adotados pela empresa, a que trabalham, dão satisfação e motivação. Segundo as respostas obtidas, 42% estão satisfeitos e 12% muito satisfeitos. Um índice considerado relativamente baixo, pois apenas 54% dos que responderam acreditam que as promoções realizadas pelas respectivas empresas em que trabalham estão sendo satisfatórias. Além disso, vale ressaltar nos resultados que, 25% se consideram indiferentes, 18% insatisfeitos e 3% muito insatisfeitos com os critérios adotados por suas respectivas empresas. Sendo assim, pelo ponto de vista destes colaboradores, um total de 62 dos 134 colaboradores que responderam ao questionário, as empresas precisam melhorar estes critérios, ou até mesmo (re)criá-los. Levando em consideração que esses critérios podem ser inexistentes nestas empresas, o que passa a ser um levantamento preocupante, haja vista que as empresas que querem ter um crescimento no mercado ou permanecer no grande mercado que estar, é preciso ter critérios definidos para variados pontos da empresa e não pode ser diferente com os critérios de promoções, pois é através dela que a empresa consegue motivar o colaborador, reter talentos, aumentar a produtividade, evitar gastos com demissões e contratações.

Complementarmente aos argumentos expostos, em um trecho de sua fala, a E1 reforça que:

Dentro da política de reconhecimento, estão possíveis eventos em que se há homenagens para os melhores colaboradores, políticas de aniversariantes, política de incentivo ao desenvolvimento da escolaridade, onde a empresa possa contribuir com algum valor.

Estas são algumas das estratégias que a maioria das organizações usam para mostrar reconhecimento pelo colaborador.

Com a aplicação do questionário, também foi analisado o ponto de vista dos colaboradores em relação ao que o motiva, ou seja, quais os fatores que o deixam motivado. Segundo as respostas apresentadas, 43% afirmam que é o bom relacionamento entre empresa e funcionário, 40% é a empresa ter um plano de carreira eficiente. Esses percentuais em números totalizam 112 de 134 respostas do questionário que foi aplicado; em seguida, 8% disseram que são os benefícios como: plano de saúde, vale transporte e vale alimentação. Posteriormente, 3% tratam do aumento de salário, 3% relatam as boas instalações físicas e 3% se declaram indiferentes. Com estes dados, é possível afirmar a importância que o bom relacionamento é bom plano de carreira possuem em relação à questão salarial. O salário é questão de necessidade essencial, pois ele por si só não traz satisfação, nem motiva os funcionários.

Um aumento de salário pode até motivar o colaborador, mas é uma motivação temporária e, alguns meses depois, o colaborador poderá reclamar que o salário é insuficiente novamente e que a empresa não paga bem. Por outro lado, empresas que têm um bom plano de carreira e um bom relacionamento entre os envolvidos, são vistas com outros olhos pelo mercado de candidatos interessados a ingressar na equipe, da mesma forma que os atuais colaboradores dão o seu melhor para executar as atividades com qualidade e produtividade, além de não pensar em sair do quadro de funcionários dessas empresas. Logo, a empresa reterá talentos, evitando rotatividade e tendo uma boa produtividade.

Conforme foi relatado pela E1 no momento da entrevista: “existem muitos meios de motivar os colaboradores”. Dentre os citados por ela constam os treinamentos comportamentais e técnicos que favoreçam o autodesenvolvimento do colaborador, motivando-o, no dia a dia, por meio de reuniões e do reconhecimento público do seu trabalho, com a realização de festas e eventos corporativos. Além destes, ela citou: “uma política de valorização, através de uma política de cargos e

salários em que seja definido todo processo de carreiras que o colaborador poderá ter na organização”.

Em seguida, foi questionado aos colaboradores, que responderam o formulário, se eles permaneceriam na empresa atual ou iriam para outra empresa, caso surgisse uma vaga em outra empresa, na mesma cidade, com o mesmo salário e benefícios, mesmo cargo e funções. Conforme as respostas, 84% ficariam na empresa atual, ou seja, 112 pessoas das 134 que responderam ao questionário, e 16%, 22 pessoas que responderam o formulário, afirmaram que iriam se transferir para outra empresa.

Dessa forma, observa-se o quanto é importante oferecer as melhores condições de trabalho, benefícios e relacionamento aos funcionários. Visto que se a pergunta fosse: caso surgisse uma vaga com um melhor salário, que ofereça melhores benefícios ou com um cargo superior, com certeza muitas destas pessoas iriam migrar para a outra empresa. Pois, tais fatores têm um amplo poder sobre as decisões das pessoas, como conforme a pergunta que foi realizada, não haveria mudanças com as vantagens em relação ao que o colaborador já tem, ele prefere permanecer na mesma empresa. Mas, ainda há aqueles que optam por mudar de empresa, provavelmente por estarem com um grau de desmotivação bem maior. Comparando com os dados apresentados, os quais 22% afirmaram que estão indiferentes e/ou insatisfeitos pela empresa que trabalham, verifica-se que é um percentual próximo dos 16% das pessoas que mudariam de empresas, assim sendo, esses números correspondem ao mesmo grupo de pessoas.

Um outro ponto analisado foi se o salário é a principal fonte de motivação. Conforme o resultado, conclui-se que o mais motivante para as pessoas é o reconhecimento, conforme 33% dos colaboradores que responderam ao questionário. Em seguida vem o salário, para 25% dos colaboradores. Segundo 10% dos respondentes, é o tratamento dos gestores e para 12% é a oferta de benefícios. Para outros 12% dos colaboradores, assim que possível irão migrar para outra empresa; e 8% dos colaboradores, que estão como outras, correspondem ao total de alternativas cujos percentuais ficaram abaixo de 5% cada, sendo elas: incentivos

aos estudos, conhecimento prático e gostar do que faz. Dessa forma, só faz aumentar a certeza do quanto o salário não é o principal fator de motivação, o quanto as pessoas buscam por reconhecimento.

Quando um funcionário está bem na empresa em que trabalha e quando ele é reconhecido podem surgir oportunidades em outra empresa com salários melhores que, ainda assim, ele optará ou ponderará por permanecer na atual, pois ele sabe o quanto é reconhecido e valorizado. Por outro lado, o oposto também pode ocorrer, se esse não estiver bem na atual empresa e surgir uma oportunidade em outra, que ele tenha reconhecimento, mas o salário é reduzido, ele poderá trocar mesmo assim de empresa, com vista no reconhecimento. Sendo assim, nota-se o quão importante é o reconhecimento e o quanto as empresas precisam ter este ponto na sua lista de prioridades. Na questão do reconhecimento, a E1 expõe um ponto de vista interessante:

A questão da remuneração é imprescindível para satisfazer todas as necessidades mais básicas, assim como ter um plano de cargos e salários estruturado também é importante. Mas muitas vezes o que retém o colaborador é a questão de como ele é tratado pela liderança superior. Existem pesquisas que evidenciam isso, que muitas vezes um dos maiores motivos do turnover dos colaboradores é a falta de adesão. O salário alto por si só não garante a motivação e engajamento do colaborador. Tanto é que muitas vezes alguns executivos até abrem mãos de salários maiores, em busca de desafios, de um sentimento de significância de propósito, de sentir-se útil dentro da organização.

Durante a entrevista foi abordada a questão do clima motivacional. Sobre esse assunto, a Entrevistada 1 argumenta que:

O clima de uma equipe pode ser mudado através de um estímulo motivacional. Muitas vezes não há a condição naquele momento para a organização realizar um incremento financeiro ou um plano de carreira, mas muitas vezes o colaborador sente-se motivado no dia a dia pela tratativa quebrada pela liderança e pelo clima da empresa, pelas formas como os gestores tratam, pelos benefícios que a empresa tem. O clima pode ser mudado através de um estímulo motivacional.

Conforme Ribeiro, Passos e Pereira (2018), colaboradores desmotivados interferem de maneira negativa no desenvolvimento e crescimento das empresas. Logo, pode-se afirmar que da mesma forma que colaboradores motivados trazem retorno positivo para as empresas, colaboradores desmotivados trazem um retorno negativo. Sendo assim, é fundamental que os gestores das empresas comecem a observar e tratar a questão motivacional das suas equipes, para evitar perdas e prejuízos. Metade das pessoas que responderam ao questionário informaram algum ponto que consideram como desmotivantes.

Observou-se que 39% consideram como o saber ouvir dos líderes a maior característica de líderes motivadores. Em seguida, para 37% está o fortalecimento da confiança e do respeito. Posteriormente, o estabelecer proximidade com a equipe representou 15% das respostas. Além destes, 6% dos respondentes consideram o saber delegar tarefas e responsabilidades como sendo as características mais importantes. Finalmente, para 3% são os líderes que sabem como solucionar conflitos. Em se tratando da questão da liderança, a E1 expõe que:

As pessoas são os melhores recursos e elas precisam ser conduzidas. Elas precisam ser desenvolvidas no dia a dia, conduzidas por objetivo da organização, então, a partir do momento que a organização tem lideranças que sabem desenvolver os associados da base, que têm lideranças que conseguem fazer o papel desde o momento da seleção até o momento do desligamento do colaborador, porque mesmo no momento do desligamento é importante ser tratado com devida atenção. Está levando com ele uma imagem que ele vai divulgar no mercado e ele levará com ele um capital intelectual que ele adquiriu na empresa. Então, essa tratativa dada desde o momento que ele ingressa até o momento que ele sai da organização é importantíssima para garantir o engajamento durante o momento que ele estiver na empresa e o engajamento dos demais que ficam.

O líder é o responsável por conduzir as equipes das organizações, conforme afirmado pela entrevistada 1. Portanto, o líder precisa saber agir de forma correta, a fim de motivar sua equipe, visto que muitas vezes, o líder é o ponto de referência para executar as tratativas do dia a dia nas empresas. Cada líder tem suas próprias características, e por este motivo há diversos tipos de lideranças. Assim, havendo

diferença na forma como cada um dirige sua equipe, por este motivo, sendo essencial que eles saibam ouvir o que os liderados têm a falar, assim como ter um relacionamento de respeito e confiança. Por meio disto, nota-se o papel do líder nas empresas, conforme Souza, Lopes e Rocha (2016) haviam mencionado, a liderança é a forma de conduzir um grupo de pessoas, transformando-o numa equipe que entregue resultados — a fim de alcançarem os objetivos não só da equipe, mas também da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação organizacional é um assunto que está sendo cada dia mais abordado no campo organizacional, seja no desenvolvimento de pesquisas e estudos acadêmicos ou por colaboradores e gestores. É por partir desse entendimento que, nesse estudo, a motivação é compreendida como um conjunto de fatores que interferem nas ações dos indivíduos, uma vez que fatores emocionais, psicológicos, físicos, internos ou externos são pontos que acarretam na motivação organizacional, assim como na satisfação, ou até na ausência deles.

Diante desse contexto, o objetivo desta pesquisa foi analisar a importância da motivação na organização e os benefícios que ela apresenta para a produtividade dos colaboradores e crescimento das empresas. Sendo assim, partindo do pressuposto das teorias mencionadas (Maslow, Herzberg e McGregor), dos resultados obtidos com a aplicação do questionário e da realização da entrevista, fizemos a união da teoria com a prática, chegando à conclusão de que a motivação é de cada indivíduo, mas este pode sofrer influências ao ponto de mudar o comportamento e ser mais flexível ao ser encorajado a fazer algo. Mas, para que essa mudança aconteça, é preciso que as pessoas que saibam liderar estejam à frente, tomando as decisões mais adequadas. O líder tem um papel fundamental na organização, sendo ele o responsável por direcionar as equipes que irão produzir e “colocar a mão na massa” para a empresa vender e/ou prestar seus serviços.

Foi visto que há muitos fatores capazes de motivar um colaborador e que o salário por si só não os motiva. Visto que o salário, propriamente dito, é uma questão de necessidade. Há sim um aumento da produtividade dos colaboradores que se sentem motivados na empresa que trabalham; sendo esta motivação ocasionada por diversos fatores, dentre eles: reconhecimento e valorização.

Quando o colaborador está bem consigo e com a organização que trabalha, suas atividades são executadas com maior atenção, aumentando sua produtividade, pois, nesse caso, o trabalho para de ser uma mera obrigação a ser uma satisfação. Na medida que um funcionário está bem, sente motivação, ele produz mais e a empresa terá um maior retorno de recursos, assim, podendo realizar mais investimentos na empresa.

Além disso, o colaborador também faz uma propaganda boca a boca eficaz da empresa que trabalha, no momento que esteja tudo bem; e mesmo após um possível desligamento ele irá continuar elogiando a empresa, esta, por sua vez, estará presente no campo de boas empresas.

Logo, a motivação organizacional contribui para o sucesso das empresas. Todo processo de mudança gera incertezas e medos, o que é bastante normal, mas quando essa mudança acontece com uma equipe que está desmotivada o processo torna-se ainda mais complexo e delicado. Por outro lado, quando a equipe está engajada — está satisfeita, está bem consigo e com a organização — essa equipe irá adaptar-se às mudanças de maneira muito mais rápida.

Além disso, os colaboradores, quando estão motivados e surge um processo de mudança na organização, poderão apresentar ideias que facilitem ainda mais a adaptação às mudanças na cultura da organização. Nesse estudo, foi constatado que a motivação tem um poder de influência muito grande, mesmo sendo individual, mas as pessoas também podem estimular e interagir, de forma que o outro passe a se sentir motivado por algo. Quando se tem uma equipe desmotivada e cabisbaixa o clima da organização também estará ruim e pesado. Por outro lado, com uma equipe motivada haverá um clima de satisfação, alcance de metas e saúde

psicológica dos colaboradores — que resultará em uma interação positiva entre colaborador e empresa.

Para analisarmos a importância da motivação na organização e os benefícios que ela apresenta para a produtividade dos colaboradores e crescimento das empresas foi necessário estudar os benefícios causados pela motivação organizacional para funcionários e empresa, com isso constatou-se que reconhecimento, valorização e uma liderança presente são pontos de influência para a motivação do colaborador, dentre outros pontos, visto que a motivação é individual e o que é fator de motivação para um indivíduo pode não ser para o outro — mas uma coisa é certa, investir em motivação para o colaborador não é um gasto, mas sim um investimento para a empresa, pois ambos (colaborador e empresa) saem com vantagens.

Um outro ponto que seria e foi discutido foram as teorias existentes, sobre a motivação organizacional, como são inúmeras as teorias existentes, foram expostas as três mais estudadas, sendo elas: teoria de Maslow, teoria de Herzberg e teoria de McGregor, expondo o que foi dito por eles e como esse assunto é presenciado nas empresas nos dias atuais. Por fim, foi apresentado os meios que as empresas estão buscando para motivar seus colaboradores atualmente, sendo eles: desenvolvimento do colaborador na empresa, reconhecimento, plano de cargos e salários, benefícios como o plano de saúde, dentre outros.

Em termos de contribuição futuras, sugere-se que estudos procurem descortinar metodologias e/ou ferramentas que ofereçam suporte aos gestores e líderes em torno da prática da empatia no ambiente corporativo, junto aos seus colaboradores, a fim de enxergá-los de formas diferentes e, conseqüentemente, se gere maneiras de melhor motivá-los.

REFERÊNCIAS

AIRES, Vanessa; FERREIRA, Viviane. **Motivação: importante ferramenta para a gestão de pessoas no setor público.** *Revista Humanidades e Inovação*, Tocantins, v. 3, n. 1. 2016. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/126>. Acesso em: 07 mar. 2021.

AZEVEDO, Ana. **Satisfação no trabalho: um estudo de caso na Procuradoria-Geral de Justiça no Rio Grande do Norte.** 2012. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2012. Disponível em: https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/1/384/3/SatisfacaoNoTrabalho_Azevedo_2012.pdf. Acesso em: 17 maio 2021.

BEDRAN JÚNIOR, Paulo; OLIVEIRA, Jorge. **Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional.** In: V CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, Rio de Janeiro. 2009. Disponível em: http://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/V-CNEG-2009/T8_0191_0811.pdf. Acesso em: 08 mar. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática.** 5. ed. Barueri: Manole, 2014a.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 9. ed. Barueri: Manole, 2014b.

CORTELLA, Mario Sergio. **Por que fazemos o que fazemos? Aflições vitais sobre trabalho, carreira e realização.** 1. ed. São Paulo: Planeta, 2016.

CRAINER, Stuart. **Gestão: como envolver e motivar a equipe para o sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2014.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.



CUNHA, Paulo *et al.* Pesquisa de clima organizacional: um estudo realizado em uma indústria de alimentos na cidade de Gaspar, SC. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 13, n. 1, p. 59-78, 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37539/pesquisa-de-clima-organizacional--um-estudo-realizado-em-uma-industria-de-alimentos-na-cidade-de-gaspar--sc>. Acesso em: 10 maio 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, Alcindo; QUELHAS, Osvaldo. A motivação no ambiente organizacional. **Revista Produção Online**, Santa Catarina, v. 3, n. 3, 2003. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/viewFile/567/612>. Acesso em: 06 maio 2021.

GONÇALVES, Bruno. **A motivação e satisfação no trabalho**: importância, fatores, relacionamentos e consequências. 2017. Dissertação de Mestrado (Mestre em Ciências Empresariais) – Universidade Fernando Pessoa, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/6621/1/DM_Bruno%20Goncalves.pdf. Acesso em: 15 abr. 2021.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MATOS, Gustavo. **A cultura do diálogo**: uma estratégia de comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MENEGÃO, Johny *et al.* As necessidades de uma liderança de sucesso e sua relação com a motivação organizacional. **Revista Científica da União das Faculdades dos Grandes Lagos**, v. 1, n. 1. 2018. Disponível em: <http://189.112.117.16/index.php/revista-cientifica/article/view/88>. Acesso em: 08 mar. 2021.



NASCIMENTO, Maria; ANDRADE, Érica. Qualidade de vida no trabalho e a motivação organizacional. **Revista Facfama**, Minas Gerais, v. 5, n. 4, p. 38-51, 2016. Disponível em: <http://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/article/viewFile/237/194>. Acesso em: 06 mar. 2021.

RIBEIRO, Marco; PASSOS, Clotilde; PEREIRA, Paulo. Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador. **Revista UCP**, n. 26, p. 105-131, 2018. Disponível em: <https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/657>. Acesso em: 06 mar. 2021.

SALVADOR, Simone. Motivação organizacional. **Revista do Departamento de Administração da FEA**, São Paulo, v. 10, n. 1, 2016. Disponível em: <http://ken.pucsp.br/caadm/article/view/22189>. Acesso em: 13 maio 2021.

SANTOS, Gustavo. **Análise da cultura e clima organizacional da Defensoria Pública do Estado do Rio Grande do Norte**. 2019. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019. Disponível em: https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/8885/1/CulturaEClimaOrganizacional_Santos_2019. Acesso em: 16 maio 2021.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Marta. **A comunicação como fator motivacional**: estudo de caso no ramo da relojoaria. 2017. Dissertação de Mestrado (Mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos) – Universidade Católica Portuguesa, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/21963>. Acesso em: 20 maio 2021.

SOARES, Kamila *et al.* **Influência da motivação no Ambiente Organizacional**: um estudo de caso. In: XV MOSTRA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, PÓS-GRADUAÇÃO, PESQUISA E EXTENSÃO – UCS. 2014. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucspppga/xvmostrappga/paper/viewFile/4182/1305>. Acesso em: 16 maio 2021.



SOUZA, Juçara; LOPES, Francisca; ROCHA, Patrícia. Função do líder no processo de motivação organizacional. **Revista Mundi**, Paraná, v.1, n. 2, 2016. Disponível em:

<http://periodicos.ifpr.edu.br/index.php?journal=MundiETG&page=article&op=view&path%5B%5D=271&path%5B%5D=62>. Acesso em: 07 mar. 2021.

TEIXEIRA, Enise. A análise de dados na pesquisa científica – importância e desafios em estudos organizacionais. **Revistas Unijuí**, v. 1, n. 2, p. 177-201, 2003.

Disponível em:

<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/84>. Acesso em: 26 abr. 2021.

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

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZONATTO, Vinícius; SILVA, Alini; GONÇALVES, Michele. Influência da motivação para o trabalho no Comprometimento Organizacional. 2018. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 8, n. 1, p. 169-190, 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6522455>. Acesso em: 07 mar. 2021.

Recebido em 15/04/2021

Publicado em 03/09/2021