



**UNICEPLAC**

**Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos**

**Curso de Administração**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

**ARTIGO CIENTÍFICO**

**Fatores Motivacionais – Elementos que  
estimulam a produtividade do colaborador.**

**DAYANE KAYTELE GOVEIA BRITO**

**NILVANE CORREA DOS SANTOS**

**Fatores Motivacionais – Elementos que  
estimulam a produtividade do colaborador.**

Artigo apresentado como requisito para  
conclusão do curso de Bacharelado em  
Administração pelo Centro Universitário  
do Planalto Central Aparecido dos Santos  
– Uniceplac.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Me Romilson Rangel  
Aiache.

**DAYANE KAYTELE GOVEIA BRITO**

**NILVANE CORREA DOS SANTOS**

**Fatores Motivacionais – Elementos que  
estimulam a produtividade do colaborador.**

Artigo apresentado como requisito para  
conclusão do curso de Bacharelado em  
Administração pelo Centro Universitário  
do Planalto Central Aparecido dos Santos  
– Uniceplac.

Gama, 27 de Novembro de 2020.

**Banca Examinadora**

---

Prof<sup>o</sup> Me Romilson Rangel Aiache  
Orientador

---

Prof. Dr André Luiz Dutra Fenner  
Examinador



**UNICEPLAC**

## **Fatores Motivacionais – Elementos que estimulam a produtividade do colaborador.**

Dayane Kaytele Goveia Brito<sup>1</sup>

Nilvane Correa dos Santos<sup>2</sup>

### **Resumo:**

O presente trabalho tem a finalidade de mostrar a influência da motivação no setor de gestão de pessoas de uma empresa. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com a finalidade de identificar os principais aspectos motivacionais que influenciam os colaboradores. A pesquisa tem como instrumento de coleta de dados, além da bibliografia estudada, a aplicação de um questionário aos colaboradores e gestores atuantes em empresas privadas e públicas. Dessa forma, os dados obtidos dos questionários com os colaboradores foram tabulados permitindo a análise estatística dos mesmos. Essa análise mostrou que o colaborador é um importante fator de produtividade na organização, no entanto, para o alcance dos objetivos da mesma, é necessário que ele esteja inteiramente motivado. Portanto, torna-se necessário um reexame das relações entre a organização e seus colaboradores em todos os sentidos a fim de criar condições adequadas para o melhor desenvolvimento das características e competências desses colaboradores.

**Palavras-chave:** motivação 1. produtividade 2. colaborador 3. gestão 4. organização 5.

---

<sup>1</sup> Graduanda do Curso Administração, do Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac. E- mail: dkaytele@gmail.com.

<sup>2</sup> Graduanda do Curso Administração, do Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac. E- mail: nilvanestm19@hotmail.com

# 1 INTRODUÇÃO

Uma organização que deseja colaboradores motivados, tem como objetivo investir no capital intelectual da mesma, e como uma das consequência desse ato, se tem funcionários efetivamente produtivos e dispostos a se empenhar no alcance dos objetivos traçados pelos gestores e afins. Um funcionário que tenha vontade de produzir, e produzir com qualidade é o que todo gestor deseja, pois será aquele que chega ao trabalho no horário contratado, é simpático, cordial com todos, e os frutos de seu desempenho podem ser tangivelmente mensurados.

O significado de motivação é “motivo pela ação” para Amaral (2002, p. 6), ou seja, a motivação vem de alguma coisa, seja por vontade ou por necessidade nos sentimentos motivados. Isso leva o funcionário a cumprir seus objetivos dentro da empresa com mais êxito. Para Amaral (2002), significa:

“As organizações que sobreviverão às tormentas do século XXI serão aquelas que, entre outros investimentos, criarão ambientes que estimulem e facilitem a felicidade humana e compreenderão que o maior bem que possuem são as pessoas que compõem seus quadros. Estas pessoas são possuidoras de 70 conhecimento, e conhecimento é o ‘coração’ que bombeia ‘sangue’ nas veias da organização.” (AMARAL, 2002, p. 6)

As organizações que souberem valorizar o seu colaborador, conseqüentemente terão maior retorno deles. Um local de trabalho onde as pessoas são valorizadas, onde se sintam importantes, se empenham muito mais em trazer resultados positivos para a organização. Um dos maiores ativos dentro de uma empresa é o pessoal/intelectual, portanto, buscar maneiras assertivas de melhorar e valorizar essa mão de obra é fundamental para o crescimento exponencial de qualquer entidade.

A motivação é um impulso que leva à ação, ou seja, é o porquê que o indivíduo se comporta de determinada maneira. O conceito de motivação é abordado por Santos (2014, p. 122) quando afirma que “motivo é qualquer coisa que leve uma pessoa a praticar uma ação, sendo assim, podemos dizer que motivar é proporcionar um motivo a uma pessoa, estimulando-a a agir da maneira desejada”. Na mesma linha de pensamento, Santos (2010) salienta que:

[...] a palavra “motivação” vem do latim *movere*, que significa: que move ou o que pode fazer mover. Há diferentes definições para esse comportamento, mas em todos encontramos algo que se movimenta com um dado motivo. Diferentes estudos sobre o tema apontam que a motivação pode ser intrínseca ou extrínseca ao indivíduo. (SANTOS, 2010, p. 241)

A motivação é que determina se o colaborador terá uma permanência longa na empresa ou não, pois não depende somente da capacidade dele, mas de como está motivado a permanecer dentro da mesma, ela é a força que impulsiona a agir, vemos que a necessidade é o gatilho para levar a fazer tal coisa (Gil 2001).



## UNICEPLAC

Reação pelo que leva um trabalhador a se motivar , desenvolve um estado mental que pode criar vários tipos de comportamento. Diante do exposto, vamos listar os principais motivos que levam um trabalhador a estar motivado, diminuindo assim a rotatividade de funcionários na empresa. Ao longo do artigo serão utilizados exemplos e pesquisas sobre esse assunto. O objetivo deste artigo é apresentar diferentes fatores, motivos, metas, objetivos que levam cada pessoa a estar motivada e se manter focada em seu local de trabalho. O objetivo específico é criar um paralelo entre as teorias que tratam da motivação com a importância dos recursos humanos e do gestor na motivação do colaborador.

Em conformidade com o apresentado, o artigo propõe trazer soluções à problemática “Quais elementos que estimulam a produtividade do colaborador?”. Será dissertado ao longo do trabalho quais as melhores práticas para está solucionando essa questão. O comportamento organizacional ajuda os colaboradores a se desenvolverem dentro da organização para aperfeiçoar a eficiência do mesmo, vamos entender em quais áreas algumas empresas ainda têm dificuldade para motivar seus funcionários.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Recursos Humanos.

Um dos principais propósitos de um gestor é buscar o equilíbrio entre os objetivos da organização e dos colaboradores. Nessa busca, a área de recursos humanos não mede esforços para garantir esse equilíbrio, a importância dessa área na organização traz consigo benefícios que só poderão ter sucesso quando há uma liderança bem executada, estando estes funcionando em comum acordo.

A função do RH é fazer com que o expediente seja produtivo e haja aproveitamento das habilidades disponíveis, além de melhorar o trabalho. Para Bergamini (2008, p. 187 - 188) os recursos humanos devem influenciar os seus colaboradores a estarem motivados através de suas ações e se sentirem reconhecidos por seus feitos, também pela sua lealdade e sua dedicação.

É notório que o capital humano é o setor mais importante, com base nisso, percebe-se como os gestores devem focar suas atenções a este segmento interno da organização, para Toledo (1986, p.8) o capital humano na organização é “um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado” investir nesse recurso resulta em um investimento mais rentável.

Diante do apresentado, os Recursos Humanos tem grande importância na motivação



## UNICEPLAC

dos colaboradores dentro da empresa, para Chiavenato (2005):

“Quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e a cultura organizacional passam a refletir essa crença. A gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes – como departamento pessoal, relações industriais, recursos humanos – são utilizados para descrever a unidade, departamento ou equipe relacionada com a gestão de pessoas. Cada qual reflete uma maneira de lidar com as pessoas. O termo Administração de Recursos Humanos (ARH) ou (RH) ainda é o mais comum de todos.” (CHIAVENATO, 2005, p.11)

As pessoas podem ser a diferença entre o sucesso ou fracasso da organização, o investimento é de grande importância para cada colaborador, desenvolver traz grandes benefícios para a empresa. É de grande importância realizar um recrutamento e seleção de pessoas bem planejadas.

### 2.1.1 Treinamento e seleção

É a ferramenta mais rica de gestão de pessoas nas organizações, é através desses processos que as organizações percebem a importância do capital humano. A valorização do lado humano passa a ser uma vantagem competitiva, desde que seja bem aproveitada, enquadrando pessoas na visão da empresa.

A primeira fase para iniciar o treinamento dos colaboradores, é o recrutamento, onde são pesquisados perfis na base de dados da empresa, que busca candidatos que têm maior probabilidade de ajustar-se ao cargo vago e desempenhá-lo da melhor forma. As falhas nesta fase podem fazer com que o processo seletivo não tenha sucesso. Por essa razão, as técnicas de recrutamento são de grande importância neste processo, pois funcionam como um filtro para selecionar candidatos que possuem os requisitos mínimos exigidos pela empresa. É importante que a empresa se organize para identificar eventuais falhas no processo seletivo, para que se obtenham resultados organizacionais concretos e mensuráveis. O recrutador deve buscar compreender de forma clara qual a necessidade daquela área/atividade específica. Para Gil (2012):

“Com base na descrição da função, o selecionador define o perfil do indivíduo adequado para preenchê-la. A partir daí, cabe-lhes determinar onde poderão ser encontrados os candidatos mais adequados. Passa-se, então, ao recrutamento que consiste num processo que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização”. (GIL, 2012, p. 93).

Nesta fase de recrutamento, inicia-se a triagem de currículos e a realização de entrevistas. É de grande importância que a empresa valorize os colaboradores internos, dando oportunidade para o crescimento profissional dos mesmos. Isso demonstra que a empresa está interessada em promover seus empregados.

## 2.2 Qualidade de vida no trabalho.



## UNICEPLAC

Em concordância com Alves e Chagas (2015), atualmente o conceito de qualidade de vida inclui o ambiente de trabalho, como um dos principais personagens para se ter um dia a dia equilibrado e produtivo.

Alves e Chagas (2015) destacam “vários fatores externos e internos que refletem de forma direta e indireta no humor e também no convívio organizacional das pessoas” podemos citar como exemplos, a escolha da composição familiar (oriunda de uma união marital) a escolha por uma cultura, religião, grupo social, e principalmente, a escolha pela profissão. Alves e Chagas (2015, p.80) afirmam ainda que o conceito de qualidade de vida no trabalho vai além de carga horária de labor, relatam sobre relacionamentos interpessoais, a cultura adotada pela empresa, o reconhecimento do trabalho eficiente do colaborador, o amparo necessário em momentos de conflitos entre os funcionários, entre funcionários e chefes, entre outros pontos.”

Chiavenato (2008) declara que as melhorias e mudanças contínuas no ambiente organizacional em seus âmbitos físicos, psicológicos e sistêmicos, alcançam resultados positivos no que diz respeito à um ambiente agradável para trabalhar, um clima organizacional favorável à produtividade, provocando como consequência positiva uma melhoria rotineira na vida profissional dos colaboradores.

Existem aquelas organizações que focam única e exclusivamente nos números que expressam lucratividade e um posicionamento acima de seus concorrentes, mas usam como escada para o alcance desses objetivos, a mão de obra exploratória do corpo de funcionários, horas extras exaustivas, prazos cada vez mais curtos, péssimas condições de trabalho (máquinas ultrapassadas, pouco material em estoque, remuneração baixa, ou atrasada) tudo isso interfere no bem estar do empregado e conseqüentemente, em sua produtividade.

Uma forte ferramenta para tal situação está dentro da gestão de pessoas, onde o gestor aprende a lidar com todas essas inconsistências organizacionais, aprende a liderar e coordenar as diferentes emoções dos funcionários, a receber críticas que podem melhorar a relação entre os níveis hierárquicos da empresa e como resultado dessas mudanças, se tem uma empresa mais clara e objetiva, unida e companheira que tem como umas de suas riquezas, o capital intelectual e humano, que nada mais são que os seus empregados, que se colocam na linha de frente da empresa para que os objetivos traçados pelos gestores sejam obtidos, Alves e Chagas (2015, p. 96).

### **2.3 Modelos de liderança**

Hemphill e Coons (1957, p. 7) "Liderança é o comportamento de um indivíduo





## UNICEPLAC

quando está dirigindo as atividades de um grupo que segue rumo a um objetivo comum." Os conjuntos de atividades e processos organizacionais geralmente são realizados por uma ou mais pessoas, grupos e equipes, como são chamados dentro de um contexto laboral. Essas pessoas que têm a responsabilidade de fazer com que os processos de produção ou prestação de serviços sejam realizados, necessariamente precisam ser assistidas por outra (s) pessoa (s) que normalmente são intituladas como líderes. Como bem colocado por Hemphill e Coons, o líder é responsável por dirigir as atividades realizadas pelo corpo de colaboradores de uma instituição, também fica com o papel de motivar o trabalho individual e em grupo por meio de estratégias e modelos de liderança que colaboram para que os objetivos determinados, sejam de fato atingidos.

Em se tratando de modelos de lideranças, a Universidade HSM<sup>1</sup>, publicou uma matéria em outubro de 2020 sobre essa temáticas, abordando o tema com as seguintes definições:

**Autocrático:** Modelo marcado pelo autoritarismo e detenção de poder, um líder autocrático dificilmente abre oportunidades para opiniões de membros da equipe, somente suas ordens prevalecem, e devem ser imediatamente acatadas.

**Democrático:** É caracterizado pela participação da equipe em sugerir novas idéias, são estimulados para isso e tem a preocupação com o bem estar dos colaboradores.

**Liberal:** Confia na maturidade da equipe e acredita que não há necessidade de grande fiscalização e acompanhamento no desenvolvimento das atividades. Tem descentralização do poder e motivação dos colaboradores no que diz respeito à confiança do líder.

**Técnico:** Tem a percepção de saber exatamente o que cada membro da equipe sabe fazer bem, é respeitado pela postura técnica e formal de ser. Seu comportamento serve de inspiração para os funcionários e lhe trás colaboradores confiantes nas decisões que ele vai tomar.

**Motivador:** Caracterizado pela emoção de incentivar o alcance de objetivos comuns entre empregados e empresa, a melhoria por meios de conhecimento ou novas ferramentas de trabalho, esse modelo estimula o trabalho pelo poder da boa oratória.

**Carismático:** Une a persuasão e forte apelo emocional junto às pessoas, e como consequências, se tem um ambiente corporativo equilibrado e produtivo porque parte das orientações são movidas pelo emocional e parte são trazidas de forma racional.

Como a base para uma liderança de qualidade é o bom relacionamento entre as partes, cabe a cada líder verificar a maneira mais eficaz de trabalhar com seus liderados, visto que existem diferentes comportamentos das pessoas, e cada uma tem uma forma de agir e



responder ao modelo de liderança proposto.

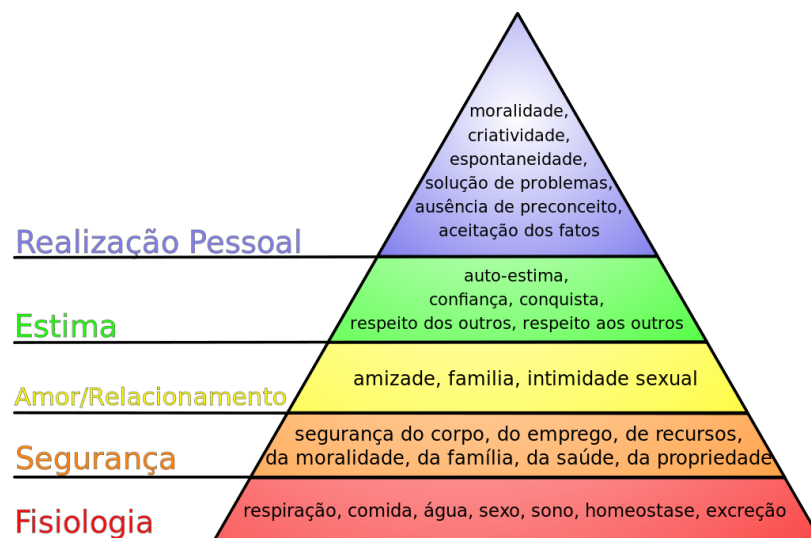
## 2.4 Motivação.

### 2.4.1 Teoria da motivação de Maslow

Dada a importância no cotidiano das pessoas, a motivação tem sido objeto de estudo em diversas áreas, dentro deste estudo destacou as Teorias Motivacionais, pois visam medir o índice motivacional das pessoas baseado nas suas necessidades e aspirações.

Para Maslow as necessidades humanas se dividem em 2 (dois) grupos: os primários e os secundários, e que o ser humano trabalha a todo tempo para satisfazer essas necessidades. Ele classificou as necessidades primárias como sendo as seguintes: fisiológicas e segurança; e as necessidades secundárias, como sendo: sociais, estima e de auto realização. Essa segunda necessidade o homem só procura quando a primeira necessidade está realizada para Maslow (1954), vejamos abaixo:

Figura 1 - Hierarquia das necessidades humanas segundo Maslow.



Fonte: portal da administração, 2020.

As necessidades humanas segundo Maslow, são classificadas das seguintes formas:

- 1. Necessidades Fisiológicas:** De água, comida, desejo sexual, sono, repouso e moradia. Elas estão ligadas diretamente às necessidades básicas do homem.
- 2. Necessidades de Segurança:** Liberdade, segurança do corpo, do emprego, de recursos, de moralidade, estabilidade e liberdade de ameaças.
- 3. Necessidades Sociais:** Amor, afeição, aprovação e amizade.
- 4. Necessidades de Estima:** Auto-estima, confiança, conquista, respeito dos outros, e aos outros.
- 5. Necessidade de Auto Realização/estima:** Moralidade, criatividade, educação,



## UNICEPLAC

crescimento pessoal, intelectual e profissional. Podemos ver que nem todos alcançam os níveis mais altos da pirâmide.<sup>1</sup>

Quando as necessidades básicas são alcançadas, o homem passa a satisfazer as necessidades superiores. Cada pessoa tem uma motivação específica e qualquer frustração ou possibilidade de frustração de certa necessidade passa a ser uma ameaça psicológica e esta é motivação para a reação do homem com o objetivo de satisfazer a necessidade ameaçada. Caso essas necessidades não sejam alcançadas, o local de trabalho do indivíduo tem grandes chances de ser diretamente afetado, pois são necessidades básicas que precisam ser alcançadas pelo homem.

### 2.4.2 Teoria dos dois fatores

Essa teoria foi desenvolvida pelo americano Frederick Herzberg<sup>1</sup> e foi citada em seu livro “ A motivação para trabalhar”. Tendo como objetivo deste livro, os fatores que causaram insatisfação e satisfação no ambiente de trabalho, para isso, foi criado um questionário para os entrevistados sobre o que agradava ou não nas empresas em que eles trabalhavam.

Diante do estudo aplicado, ele concluiu que a principal diferença entre as Teorias de Maslow e a Herzberg é em relação ao seu ponto de referência. Enquanto Maslow observou as necessidades que deixam um indivíduo motivado, Herzberg analisou e considerou que o seu ambiente externo e o trabalho individual influenciam na motivação.

Dentro desse fatores, destacavam-se os fatores higiênicos e fatores motivadores. A semelhança entre esses dois fatores é mostrada a seguir:

Figuras 2: Higiênicos e Motivadores

---

<sup>1</sup> Frederick Herzberg (1923-2000) foi um grande e importante psicólogo e professor norte-americano, seu maior reconhecimento foi devido ao estudo realizado sobre as atitudes e motivações humanas. Foi uma das primeiras pessoas que começou a investigar sobre a opiniões dos trabalhadores, que foi citado em seu livro “a motivação para trabalhar”.



## UNICEPLAC

### MOTIVADORES E FATORES DE HIGIENE DE HERZBERG



Fonte: Consultoria Coach, 2019.

Dentro do primeiro fator (higiênicos), podemos classificar como: relacionamentos, segurança, limpeza e salário. Para Herzberg (1968) esse fator não gera grande satisfação, mas a ausência de um desses elementos que compõem o fator gera um grau de insatisfação.

No segundo fator (motivacional) são fatores que presentes causam motivação, e quando ausentes geram desmotivação. São fatores que estão sob o controle da pessoa, que envolve a necessidade de se auto realizar e ter um reconhecimento individual.

Para Chiavenato (2003) os dois grupos de fatores explicam como as pessoas se comportam no ambiente de trabalho, são fatores higiênicos. Quando são fatores controlados pela pessoa são fatores motivacionais. Conclui-se que os fatores de satisfação são distintos dos fatores de insatisfação profissional.

#### 2.5 Rotatividade dentro da empresa.

Rotatividade de pessoal refere-se à relação entre as admissões e os desligamentos de profissionais ocorridos de forma voluntária ou involuntária em um determinado período. Para Chiavenato (2010, p.6) “ a rotatividade de pessoal influencia significativamente nos processos e resultados das empresas, pois é um aspecto muito importante na dinâmica organizacional .”

É normal depois de um certo período, um colaborador que almeja outros patamares profissionais, opinar por se desligar da empresa. Também é comum quando num momento de crise ou de reforma do organograma da organização, os gestores decidirem desligar alguns membros por diversos motivos, redução de despesas pode ser um deles. Porém quando esses desligamentos acontecem muito frequentemente e num curto prazo de admissão, temos neste cenário uma clássica e preocupante rotatividade de pessoas dentro do quadro de colaboradores. As preocupações com este problema, por parte dos líderes, devem ser analisadas para a detecção de onde se encontra o “gargalo” infiltrado no processo seletivo



## UNICEPLAC

ou no modelo de liderança escolhido por eles, pois a falha geralmente está escondida nesses pontos.

Os ônus oriundos dessas rotatividades podem causar graves “doenças” financeiras e culturais para a empresa, também causa má impressão para os clientes, fornecedores e para os próprios funcionários que passam por este ambiente desconcertado e desequilibrado. Quando no momento do processo de seleção, os recrutadores precisam analisar bem o perfil de cada candidato para fins de evitar uma contratação equivocada que mais a frente levará a mais um desligamento imprevisível, quando a escolha do candidato é assertiva a responsabilidade fica com o líder (ou com a pessoa que vai assistir esse empregado), que precisa está atento às habilidades do recém contratado e explorar isso, proporcionar uma comunicação de qualidade, boas condições de trabalho, atenção ao que ele sinaliza como positivo e negativo quanto aos processos de produção ou prestações de serviços e motivar a produtividade, conforme afirma Chiavenato (2015) “O clima organizacional está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Quando há elevada motivação entre os membros o clima motivacional se eleva e traduz-se em relações de satisfação, de animação, interesse, colaboração e etc.” Quando a motivação está elevada os colaboradores se tornam mais produtivos, o que conseqüentemente melhora os resultados da organização.

Como acessórios de motivação podemos mencionar as ofertas de benefícios, como promoções de elevação de cargo, uma remuneração justa e atrativa, carga horária dentro da legislação, pagamento do salário em dia, respeito entre as partes durante o trabalho, um clima organizacional harmonioso, ferramentas de produção tecnologicamente atualizadas e tantos outros pontos são de grande relevância para manter um empregado motivado e produtivo na empresa, até porque existe uma concorrência externa também de ofertas de vagas de emprego por parte das outras organizações, onde mais uma vez Chiavenato atesta:

“A rotatividade não é uma causa, mas o efeito de algumas variáveis externas e internas. Dentre as variáveis externas estão a situação de oferta e procura do mercado de RH, a conjuntura econômica, as oportunidades de empregos no mercado de trabalho etc. Dentre as variáveis internas estão a política salarial e de benefícios que a organização oferece, o estilo gerencial, as oportunidades de crescimento interno, o desenho dos cargos, o relacionamento humano, as condições físicas e psicológicas de trabalho. (CHIAVENATO, 2010 p.90) “

Diante dos expostos, podemos verificar que existem variáveis que precisam ser analisadas na tentativa de anular a falta de motivação por parte dos funcionários, visto que os prejuízos são enormes e caros, literalmente, para a saúde da organização no âmbito interno e externo.



UNICEPLAC

## 2.6 Gerenciamento de conflitos

É sabido que uma instituição é composta (entre outras coisas) por pessoas que fazem com que as métricas estabelecidas pela mesma, sejam auferidas. Para tanto, um dos meios de se chegar aos objetivos traçados é o relacionamento interpessoal, ou seja, é aquele convívio diário derivado das rotinas de expedientes, que nem todos os dias terminam bem.

Grube e Teresa (2019) relatam que, como cada pessoa leva consigo culturas, ideologias, religiões, orientações sexuais, crenças, comportamentos, atitudes, formações acadêmicas e psicológicas diferenciadas, chega a ser impossível não surgir um conflito no momento em que se juntam todas essas diferenças num mesmo lugar e horário.” Claro que o intuito é unir os esforços de trabalho de cada um para um interesse comum, que são as tratativas das demandas, mas, inevitavelmente as personalidade entra em cena e causa algum problema no ambiente.

Segundo De Dreu (1997, p. 9) o conflito é "processo que se inicia quando um indivíduo ou um grupo se sente negativamente afetado por outra pessoa ou grupo". Grube e Colenci (2019, p. 03) dizem que, o conflito nada mais é que uma disputa entre duas partes, ou mais, pelo mesmo direito, se confrontando envolvendo princípios, gerando hostilidade.

O posicionamento do líder de equipe é fundamental também nestes casos, pois é o gestor, que organiza a rotina, e acompanha as atividades interdependentes e os fluxos de trabalho, conseqüentemente, ele quem delega as ordens esperando que sejam acatadas e executadas da maneira mais eficiente possível, e quando há resistência à alguma ordem por parte de algum liderado, possivelmente se instaura um conflito. Lembrando que essa situação desagradável pode partir do relacionamento entre os funcionários de mesma hierarquia ou de hierarquias diferentes também.

Uma vez percebido um conflito no ambiente de trabalho, o líder precisa atuar prontamente para eliminar o problema, tentando resolver da maneira mais cordial possível sem que haja distrato nem ofensas para nenhuma das partes envolvidas. É de suma importância que o líder tenha conhecimento profundo sobre as causas que levaram ao conflito, escutar testemunhas oculares e estar inteirado do assunto é primordial para que ele não haja de forma leiga e imparcial, e erre na exortação a quem for necessário. Segundo Falconni (2008) “lidar e identificar conflitos dentro das organizações é parte de um trabalho diário” sendo assim, os gestores precisam estar atentos às situações vividas dentro do expediente para quando precisar atuar, e não pecar pela ignorância. Segundo Weiss (1994) avaliar com exatidão as percepções, a fim de impedir discussões mal orientadas, que poderiam produzir maus sentimentos.



## UNICEPLAC

Na tentativa de solucionar os conflitos instaurados entre os colaboradores, os líderes tomam a posição de mediadores que deve agir com impessoalidade, isonomia, igualdade de direito a fala, e neutralidade, para que nesse momento ele possa interferir no impasse entre os envolvidos, não se deve tomar partido de nenhum lado, ainda que este esteja de certa forma “correta” no discurso, pois o líder como mediador deve estabelecer a ordem e o equilíbrio sem favorecer e desmerecer ninguém, caso contrário em vez de solucionar o caso será criado outro conflito por motivo de favoritismos e desigualdade de tratamento corporativo.

### 3 METODOLOGIA

Metodologia é uma palavra derivada de método, do latim “methodus”, cujo significado caminho ou via para a realização de algo. A metodologia científica busca expor os passos de uma pesquisa, sua classificação depende da direção dada pelo pesquisador e pode ser classificada segundo os objetivos, abordagem e o método utilizado.

Este artigo origina-se de pesquisa exploratória que consiste em análise das variáveis apontadas por autores literários sobre o tema proposto e a reflexão direta delas no ambiente organizacional, de maneira que possa ser constatado os fatores fundamentais para a motivação do colaborador dentro da empresa, a fim de entender como os gestores podem trabalhar de maneira assertiva no que diz respeito ao capital intelectual da organização, segundo Gil (2008):

“As pesquisas exploratórias visam proporcionar uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento acerca do assunto, a fim de que o pesquisador possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses.” (GIL, 2008, p. 46).

No sentido de apontar a influência do fator motivacional no processo produtivo da organização e na busca de entender a configuração das consequências desse fator na produção no trabalho pauta-se em questionário e pesquisa bibliográfica. A análise dos dados da pesquisa trata-se de uma técnica importante na pesquisa quantitativa, por permitir o surgimento de forma indireta o aperfeiçoamento de informações obtidas, e até mesmo, visualizar novas propriedades do tema ou problema.

Foi realizada a aplicação de questionário contendo 16 (dezesseis) questões, para



## UNICEPLAC

colaboradores que estão atuando em empresas privadas e públicas. As informações foram avaliadas de forma quantitativa, representadas em imagens de gráficos e números percentuais, o objetivo é confrontar os fatores apontados pelas literaturas e artigos já publicados sobre o tema motivação do colaborador, com as variáveis apontadas na atualidade por meio das respostas obtidas no questionário.

Após a aplicação do questionário, os dados foram analisados e confrontados com as teorias literárias já existentes. O objetivo é perceber se nos dias atuais, os fatores ou elementos que motivaram a massa trabalhadora antigamente, são os mesmos fatores ou elementos que motivam os colaboradores atualmente. Este estudo procura verificar o posicionamento dos gestores frente a este cenário e ver até que ponto a produção motivada tem a influência deles, pois é entendido que não basta ter somente um empregado disposto, é preciso ter um profissional (gestor) adequado para administrar os processos.

Foram exibidos gráficos e tabelas comparativas, com base nas respostas das perguntas aplicadas por meio do questionário, confrontando o que as literaturas trazem sobre a motivação organizacional.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A estrutura do questionário foi realizada na ferramenta do “Formulários do Google”. Os dados foram coletados por meio de compartilhamento do questionário, do dia 12 ao dia 17 de novembro de 2020, em empresas privadas e públicas. A coleta de dados se deu por 89 (oitenta e nove) empregados com idades a partir de 18 anos, sendo quarenta e dois do sexo feminino e quarenta e sete do sexo masculino.

O questionário foi elaborado de acordo com os preceitos que motivam o colaborador a permanecer na empresa, diante disso, os dados foram analisados de forma quantitativa, onde foram realizados gráficos para apresentação dos resultados obtidos. A análise de dados é um processo pelo qual a pesquisa ganha forma e sentido para aquilo que é discutido em um artigo, para Gil :

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (Gil, 1999, p. 168).

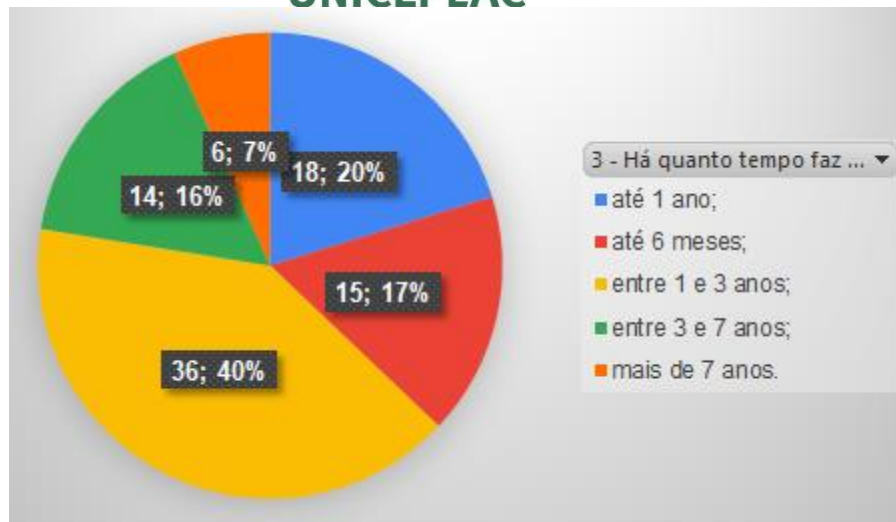
É de grande importância a avaliação dos dados colhidos, para que seja feita uma análise entre a teoria e a prática. Abaixo seguem os resultados colhidos:

Gráfico 1: Há quanto tempo faz parte da empresa?





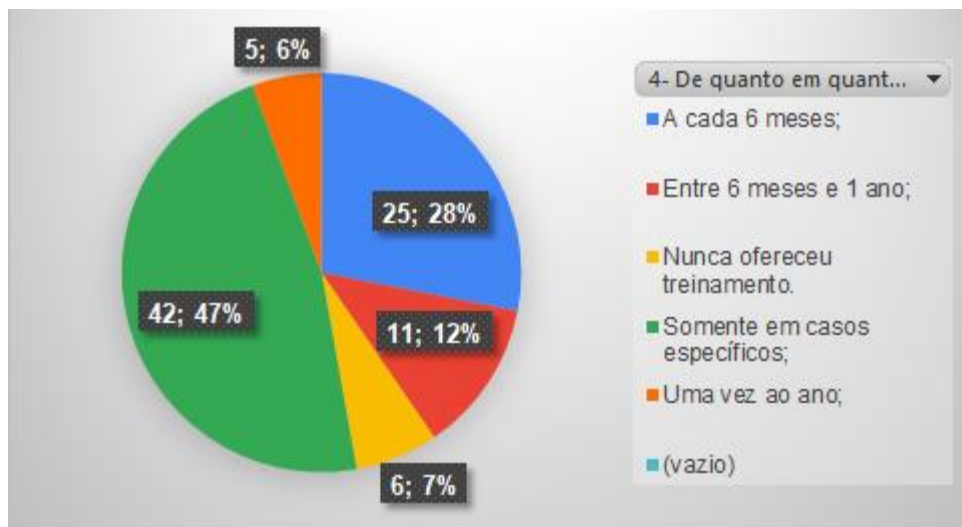
## UNICEPLAC



Fonte: Dados da pesquisa realizada, 2020.

O gráfico 1, ilustra a variável tempo de permanência dos empregados nas empresas que trabalham. Sendo 40% dos entrevistados, funcionários com permanência entre 1 e 3 anos de labor.

Gráfico 2 : De quanto em quanto tempo a empresa oferece treinamento aos colaboradores ?



Fonte: Dados da pesquisa realizada, 2020.

O gráfico 2 traz a informação sobre a variável treinamentos dentro das empresas, estando claro com 47% dos votos que atualmente a maioria das empresas oferecem treinamento para o corpo de funcionários somente em casos específicos. Podemos identificar neste dado, que a falta de treinamento pode atingir diretamente a produtividade do colaborador, para Chiavenato :

“Toda organização precisa investir em si mesma para incrementar seu desenvolvimento e sua capacidade de realização. O desenvolvimento está relacionado com o aumento da riqueza organizacional: seus ativos tangíveis e intangíveis. Os esforços de desenvolvimento em geral estão relacionados com programas de treinamento e de desenvolvimento de pessoal, incluindo um extenso número de



## UNICEPLAC

abordagens psicológicas e sociológicas.” (Chiavenato, 2009, p.99)

O investimento em cada colaborador é trazer benefícios para a própria empresa, o principal patrimônio da empresa dará um retorno e sucesso garantido para a organização.

Tabela 1: Satisfação com a função que exerce na empresa.

Área	Quantidade
<b>Administrativa;</b>	<b>24</b>
Indiferente;	2
Muito satisfeito (a);	9
Não satisfeito (a);	3
Satisfeito (a);	10
<b>Comercial;</b>	<b>6</b>
Indiferente;	1
Muito insatisfeito (a);	1
Muito satisfeito (a);	1
Não satisfeito (a);	1
Satisfeito (a);	2
<b>Financeira;</b>	<b>1</b>
Satisfeito (a);	1
<b>Operacional;</b>	<b>49</b>
Indiferente;	7
Muito satisfeito (a);	8
Não satisfeito (a);	7
Satisfeito (a);	27
<b>Recursos humanos.</b>	<b>9</b>
Muito satisfeito (a);	3



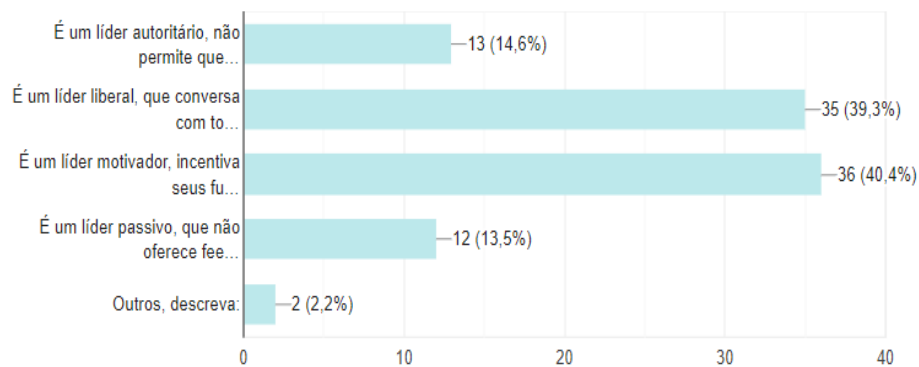
## UNICEPLAC

Satisfeito (a);	6
-----------------	---

Fonte: Dados da pesquisa realizada, 2020.

Na tabela 3, podemos identificar que a maioria dos entrevistados trabalham na área operacional da empresa, identificando que 27 deles se dizem satisfeitos com a função que exercem hoje. Essas informações foram obtidas pela seguinte pergunta: “Qual a função que você exerce na empresa?”.

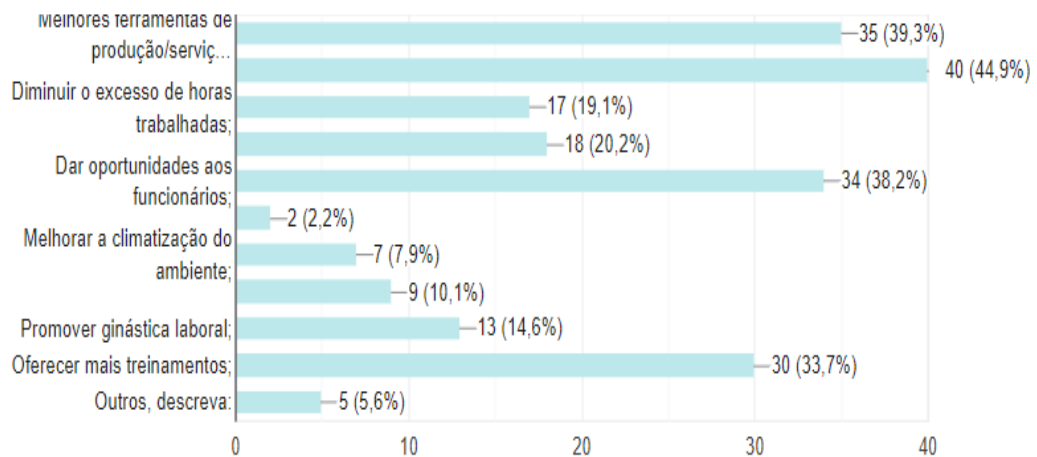
Gráfico 3 : 9- Marque a opção que caracteriza seu superior hierárquico.



Fonte: Dados da pesquisa realizada, 2020.

O gráfico 3, comprova com 40,4% dos votos que um líder motivador é o modelo de liderança mais adotado atualmente, em conformidade com o dado fica entendido que o modelo de liderança motivador está sendo bem utilizado pelos gestores atualmente.

Gráfico 4 : 15 - Sugira uma ou mais ações que poderiam resultar na melhoria no seu setor / área:

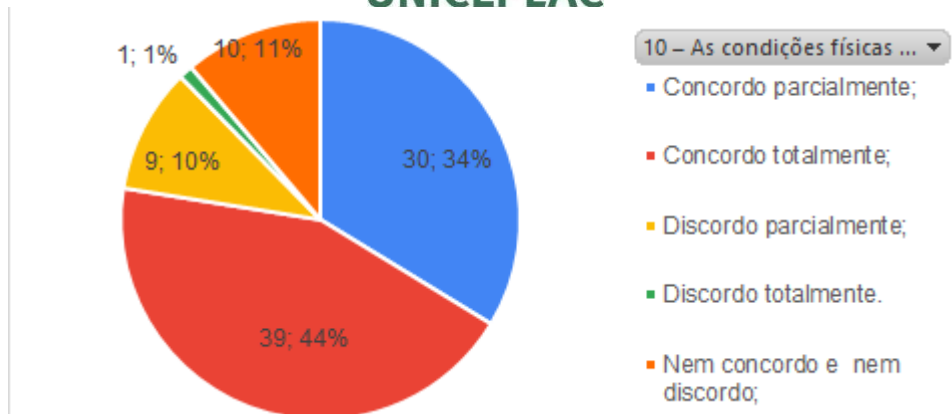


Fonte: Dados da pesquisa realizada, 2020.

Gráfico 5 : As condições físicas do seu ambiente de trabalho são adequadas às suas atividades?



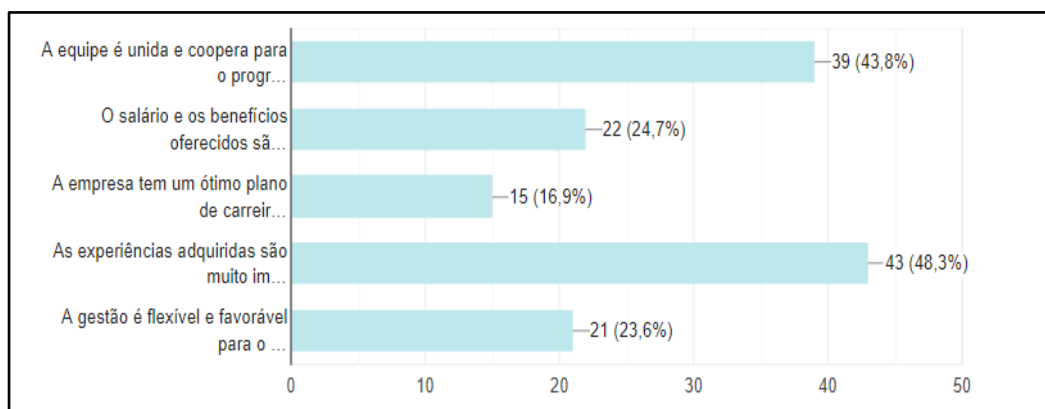
## UNICEPLAC



Fonte: Dados da pesquisa realizada, 2020.

Os gráficos 4 e 5 tratam a variável “clima organizacional” trazendo como resposta com 44,9% que uma distribuição de demandas bem equalizada e com 39,44% boas condições físicas de trabalho, são muito relevantes no quesito fatores que motivam o colaborador a ser produtivo na empresa.

Gráfico 6 : 11 - Marque uma ou mais alternativas que representam os fatores que te motivam a trabalhar atualmente:



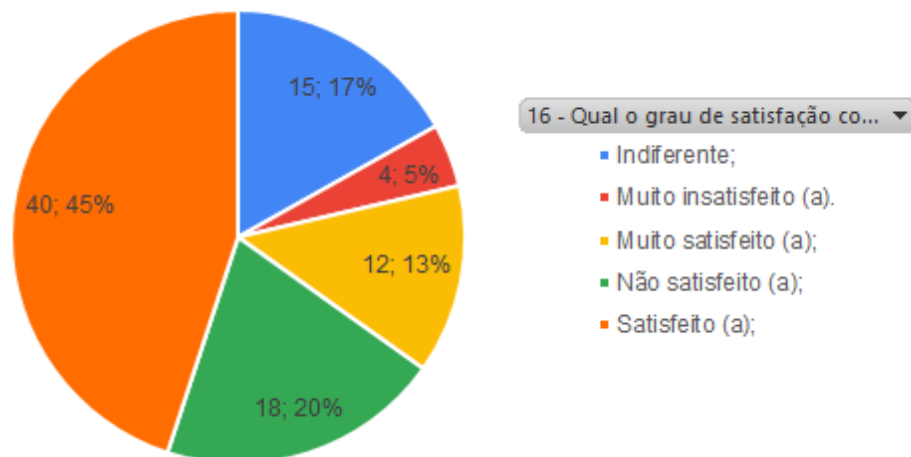
Fonte: Dados da pesquisa realizada, 2020.

O gráfico 6 exibe os principais fatores que mantêm um colaborador motivado a trabalhar, com 48,3% dos entrevistados afirmando que a experiência adquirida, é um dos fatores mais importantes.

Gráfico 7: Qual o grau de satisfação com o seu salário?



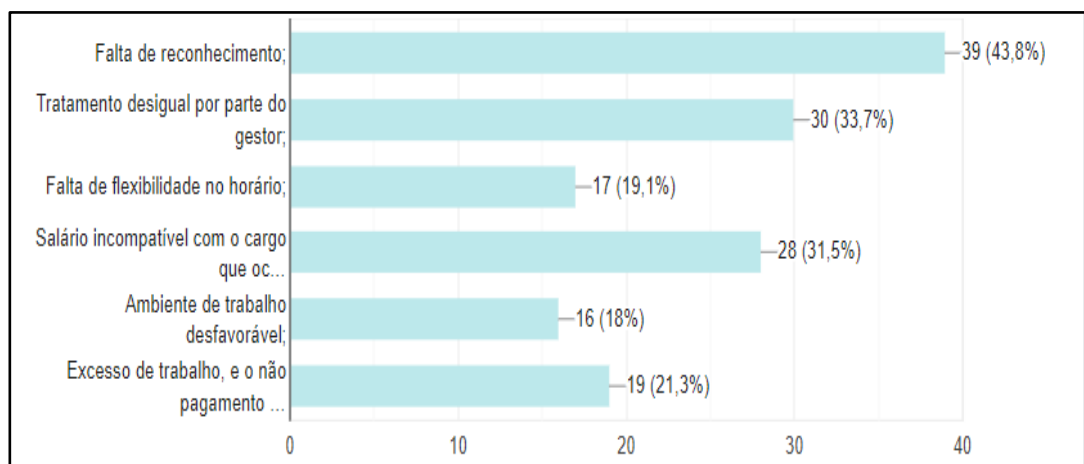
## UNICEPLAC



Fonte: Dados da pesquisa realizada, 2020.

O gráfico 7 expõe com 45% dos votos, a satisfação em relação ao salário, referente à 40 entrevistados, trazendo como afirmativa que o salário ainda é um fator motivacional de grande relevância na atualidade.

Gráfico 8: Itens que contribuem para a desmotivação do colaborador.



Fonte: Dados da pesquisa realizada, 2020.

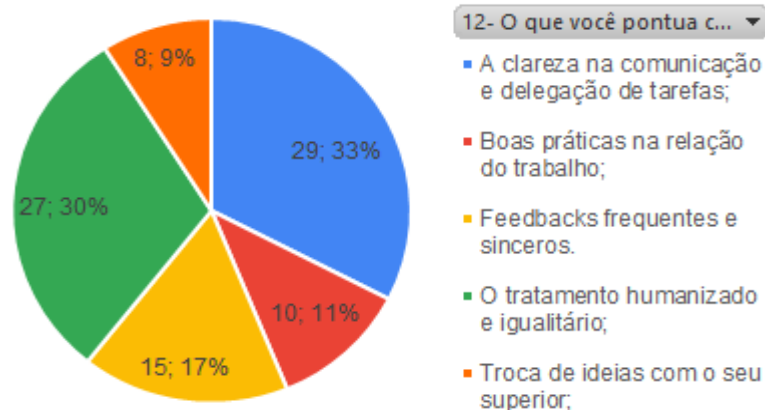
O gráfico 8 exhibe como principal fator desmotivacional, a falta de reconhecimento com 43,8% dos votos. Sinalizando a extrema importância do gestor ter a preocupação do reconhecimento de seus liderados, para fins de não haver ociosidade e grande rotatividade.

Chiavento (2009, p.12) diz: “para melhorar e incrementar seu desempenho, as pessoas devem perceber justiça nas recompensas que recebem. Isso significa recompensar bons resultados e não recompensar pessoas que não têm bom desempenho.” reconhecer as pessoas pelo seu desempenho, agregar valor ao trabalho dos colaboradores.

Gráfico 9: O que você pontua como mais importante no relacionamento com o seu superior?



## UNICEPLAC



Fonte: Dados da pesquisa realizada, 2020.

O gráfico 9, mostra com 30,3% que o tratamento humanizado e igualitário é pontuado como fator primordial para o relacionamento com o superior / gestor.

## 5 CONCLUSÕES

Motivar constantemente uma pessoa é uma questão bem difícil, realizar essa atividade com um grupo de pessoas, todos os dias, é uma tarefa árdua, possivelmente. Este estudo procurou levantar exatamente quais os fatores que estão sendo o motivo da motivação dos colaboradores que atuam nas empresas privadas e públicas, atualmente.

Por meio de revisão literária foram verificadas algumas variáveis, que em confronto com as respostas obtidas no questionário aplicado à empregados ativos em diversas empresas públicas e privadas, tiveram suas relevâncias reforçadas na atualidade das gestões, como por exemplo a motivação do líder/gestor para com a sua equipe de trabalho, segundo o que os voluntários à responder o questionário trouxeram, um líder que motiva sua equipe diariamente é um detentor de um grupo de colaboradores engajados a trabalhar de maneira comprometida com o alcance dos objetivos determinados por ele, seja bater uma meta de vendas de sapatos por mês, seja atender o maior número de telefonemas de clientes que desejam solucionar seus problemas com o cartão de crédito, enfim, são colaboradores que retribuem com seus esforços de trabalho, todo o respeito e reconhecimento que o seu líder mostra ter para com seu corpo de colaboradores, se torna uma “via de mão dupla” onde o líder se impõe como personagem principal a motivar a produtividade, e em contrapartida os funcionários entregam a demanda resolvida e no tempo acordado.

Outras variáveis que tiveram suas relevâncias reforçadas foram, clima organizacional e clareza nas demandas de tarefas. É sabido que em um lugar que se é bem recepcionado (a) se torna um convidativo ao retorno, assim também é o ambiente de trabalho, quando o



## UNICEPLAC

funcionário é bem tratado, ele se sente bem em trabalhar naquele local, se sente no dever de cumprir seus afazeres bem também, porque consegue entender que a empresa lhe oferece um ambiente propício para a sua produtividade. No que diz respeito à clareza das demandas de tarefas, a variável mostra que é importante a boa comunicação entre os colaboradores e entre os gestores, para que não haja qualquer falha nos processos. O bom relacionamento entre as partes é de suma importância como contribuição para a motivação dos empregados, pois, ninguém é produtivo quando é ofendido ou sobrecarregado de tarefas, ainda mais sem a orientação necessária. Como consequência desses atos, pode surgir um clima organizacional desagradável, diminuição da produtividade e muitos conflitos.

Vale ressaltar que há casos em que a falha está na falta de comprometimento do empregado, que pode ser motivado constantemente, ter as melhores ferramentas de trabalho, tecnologicamente falando, ter o melhor salário oferecido no mercado com todos os benefícios possíveis e legais, que ainda assim, não será aquele colaborador pontual, produtivo, e rentável para a empresa. O gestor deve estar atento a esses modelos de comportamento também, para que possa agir rapidamente e não gerar tanto ônus para a empresa, num modo geral.

Foi percebido que o fator salário (remuneração) ainda é um atrativo para a ingressão e permanência nas empresas atualmente, tendo em vista um resultado de 45% dos entrevistados se intitularem satisfeitos com os seus respectivos salários, logo é perceptível que as pessoas hoje estão mais atentas aos seus direitos enquanto trabalhadores assalariados, enquanto em outros tempos se pagavam o que queriam pela mão de obra de uma pessoa, e hoje em dia, com tanta informação às mãos, os trabalhadores estão mais vigilantes quanto aos seus direitos trabalhistas.

Entende-se na conclusão deste artigo, que os gestores/líderes da atualidade, ainda mantêm métodos e modelos de trabalho convencionais, são mais liberais permitindo a opinião dos empregados serem ouvidas, são líderes motivadores, que despertam em sua equipe o desejo de seguir rumo às metas que juntos precisam alcançar, são imparciais quando num momento de gerenciamento de conflitos, e entre outras coisas, estão remunerando de forma satisfatória, os empregados ligados às respectivas empresas.

Com todas as informações e resultados extraídos no desenvolver deste trabalho de pesquisa, conseguimos atingir os objetivos propostos na iniciação deste artigo, e recomendamos aos futuros líderes e gestores de todas as áreas que estudam o quadro de pessoal, a equipe que trabalha, tenham uma visão macro dos processos, atuem prontamente e pontualmente em cima dos problemas para que eles não cresçam, e por fim, sejam humanos

e justos.

## 6 REFERÊNCIAS

- AMARAL, Derly Jardim do. Um estudo crítico sobre as questões motivacionais. Disponível em: <http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/7/1377> . Acesso em: 04 mai. 2020.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 10520: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.
- CHIAVENATO, I. (2003). Introdução a Teoria da Administração (7 ed.). Editora Campus.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: O Capital Humano Das Organizações. São Paulo: Atlas, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos: Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Manole Ltda, 2009.
- Figura 1: PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. Pirâmide de Maslow. Disponível em: . Acessado em: 14 novembro, 2020.
- GIL, A .C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. 12 reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.
- <https://hsmuniversity.com.br/blog/tipos-de-lideranca/> BLOG UNIVERSIDADE HSM - acessado dia 31/10/2020 - as 22:17h
- NBR 14724: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: apresentação. Rio de Janeiro, 2005.
- NBR 6023: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2018.
- Rev. adm. contemp. vol.21 no.1 Curitiba Jan./Feb. 2017 <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280> - acessado dia 31/10/2020 a 00:47H
- Revista científica. Ric Cairu. Vol 02/Jun 2015 - <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/522> – acessado dia 25/11/2020 às 10:30h.
- Revista eletrônica . Crube, Geysen e Teresa, Ana. FATEC.
- SANTOS, Bettina Steren dos. A motivação em diferentes cenários. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2010.
- TOLEDO, F. O que são recursos humanos? São Paulo: Brasiliense, 1986.
- V. 16 N. 1 (2019): REVISTA INTERFACE TECNOLÓGICA / Tecnologia em Gestão Empresarial <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/522> - acessado dia 01/11/2020 as 12:48H





**UNICEPLAC**

**Apêndice A - Fatores Motivacionais - Elementos que estimulam a produtividade do colaborador.**

**QUESTIONÁRIO**

1 - Qual o seu sexo?

- Feminino;
- Masculino;
- Outro.

2 - Qual sua faixa de idade?

- até 18 anos;
- 19 a 24 anos;
- 25 a 34 anos;
- 35 a 44 anos;
- 45 ou mais.

3 - Há quanto tempo faz parte da empresa?

- até 6 meses;



**UNICEPLAC**

- até 1 ano;
- entre 1 e 3 anos;
- entre 3 e 7 anos;
- mais de 7 anos.

4- De quanto em quanto tempo a empresa oferece treinamento aos colaboradores ?

- A cada 6 meses.
- Entre 6 meses e 1 ano.
- Uma vez ao ano.
- Somente em casos específicos.
- Nunca ofereceu treinamento.

5- Para fazer parte da empresa você passou por quantas etapas de seleção?

- Apenas uma;
- Duas etapas;
- Três etapas;
- Mais de três etapas;
- Nenhuma.

6 – Qual a função que você exerce na empresa?

- Administrativa;
- Operacional;
- Financeiro;
- Comercial;
- Recursos humanos.

7 – Como você se sente em relação à função que exerce hoje?

- Muito satisfeito (a);
- Satisfeito (a);
- Indiferente;
- Não satisfeito (a);
- Muito insatisfeito (a);

8 – Você se sente satisfeito com o superior hierárquico?



UNICEPLAC

- Muito satisfeito (a);
- Satisfeito (a);
- Indiferente;
- Não satisfeito (a);
- Muito insatisfeito (a).

9- Marque a opção que caracteriza seu superior hierárquico:

- É um líder autoritário, não permite que os funcionários opinem nas decisões e não “alivia” nas demandas e prazos de entrega;
- É um líder liberal, que conversa com todos, acata sugestões da equipe e está sempre disposto a negociar os prazos de entrega das demandas;
- É um líder motivador, incentiva seus funcionários a alcançar seus objetivos entre empresa e empregador;
- É um líder coach, ele desenvolve o potencial da equipe. Sempre dá feedbacks aos colaboradores;
- Nenhuma das alternativas.

10 – As condições físicas do seu ambiente de trabalho são adequadas às suas atividades?

- Concordo totalmente;
- Concordo parcialmente;
- Nem concordo e nem discordo;
- Discordo parcialmente;
- Discordo totalmente.

11 - Marque uma ou mais alternativas que representam os fatores que te motivam a trabalhar atualmente:

- A equipe é unida e coopera para o progresso das atividades;
- O salário e os benefícios oferecidos são bons;
- A empresa tem um ótimo plano de carreira;
- As experiências adquiridas são muito importantes para o aprendizado;
- A gestão é flexível e favorável para o alcance dos objetivos.

12- O que você pontua como mais importante no relacionamento com o seu superior?



## UNICEPLAC

- ( ) O tratamento humanizado e igualitário;
- ( ) A clareza na comunicação e delegação de tarefas;
- ( ) Boas práticas na relação do trabalho;
- ( ) Troca de ideias com o seu superior;
- ( ) Feedbacks frequentes e sinceros.

13- Qual dos itens a seguir contribuem para a sua desmotivação?

- ( ) Falta de reconhecimento;
- ( ) Tratamento desigual por parte do gestor;
- ( ) Falta de flexibilidade no horário;
- ( ) Salário incompatível com o cargo que ocupa;
- ( ) Ambiente de trabalho desfavorável;
- ( ) Excesso de trabalho, e o não pagamento das horas extras.

14 - A mudança contínua de funcionários na empresa, afeta na motivação e união da equipe de trabalho?

- ( ) Concordo totalmente;
- ( ) Concordo parcialmente;
- ( ) Nem concordo e nem discordo;
- ( ) Discordo parcialmente;
- ( ) Discordo totalmente.

15 - Sugira uma ou mais ações que poderiam resultar na melhoria no seu setor / área:

- ( ) Melhor distribuição de tarefas/demandas;
- ( ) Diminuir o excesso de horas trabalhadas;
- ( ) Melhor relacionamento entre os colaboradores;
- ( ) Dar oportunidades aos funcionários;
- ( ) Melhorar a iluminação do ambiente;
- ( ) Melhorar a climatização do ambiente;
- ( ) Fornecer mobiliário ergonômico;
- ( ) Promover ginástica laboral;
- ( ) Oferecer mais treinamentos;
- ( ) Outros, descreva:



**UNICEPLAC**

16 - Qual o grau de satisfação com o seu salário?

- Muito satisfeito (a);
- Satisfeito (a);
- Indiferente;
- Não satisfeito (a);
- Muito insatisfeito (a).



## **Agradecimentos**

Agradecemos à Deus primeiramente, por ter nos dado graça e força na conclusão deste curso e em especial, neste artigo.

Queremos agradecer também, ao mestre e professor Romilson Rangel Aiache que prontamente nos escolheu como orientandas, e teve a maior das gentilezas durante o processo de confecção deste trabalho, detentor de um conhecimento inigualável e de uma educação única, muito obrigada professor por tamanho aprendizado.

Queremos fazer menção às nossas famílias, que nos deram apoio e motivação para continuar e chegar até aqui. Esperamos ter concluído este trabalho com sucesso.