

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

LUANE RIZZON

**PRINCIPAIS FOTORES MOTIVACIONAIS QUE INFLUENCIAM EQUIPES A
SEREM GERADORAS DE RESULTADOS**

**CAXIAS DO SUL
2019**

LUANE RIZZON

**PRINCIPAIS FATORES MOTIVACIONAIS QUE INFLUENCIAM EQUIPES A
SEREM GERADORAS DE RESULTADOS**

Trabalho de conclusão do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos apresentado na área do Conhecimento de Ciências Sociais, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito final para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador Me. Luciane Matilde Verza

CAXIAS DO SUL

2019

LUANE RIZZON

**PRINCIPAIS FOTORES MOTIVACIONAIS QUE INFLUENCIAM EQUIPES A
SEREM GERADORAS DE RESULTADOS**

Trabalho de conclusão do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, apresentado a Área do Conhecimento de Ciências Sociais, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito final para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Aprovada em ____/____/____

Banca Examinadora

Professora Me. Luciane M. Verza
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Professor Esp. Evandro Aguiar Rosa
Universidade de Caxias do Sul – UCS

“A motivação é como alimento para o cérebro, você não pode ter o suficiente em uma refeição. A motivação precisa de recargas contínuas e regulares para nutrir a fundo e transformar um ser humano em um vencedor”.

Peter Davies

RESUMO

Uma das maneiras das quais as organizações atualmente descobriram para reter talentos e diminuir a baixa produtividade foi a motivação. Motivação é um fator que já acompanha o indivíduo porém em muitos casos não é explorado da maneira adequada pelas empresas. Colaboradores desmotivados fazem com que seus rendimentos decaiam, conseqüentemente gerando resultados negativos para organização. Equipes motivadas produzem mais e com mais qualidade. Através deste estudo observou-se alguns fatores motivacionais ligados as empresas e ligados ao indivíduo que se trabalhados corretamente trazem ótimos benefícios para o negócio e para as equipes como um todo. Desta forma é importantíssimo estudar sobre a motivação para tornar equipes satisfeitas com o ambiente onde trabalham, determinados a alcançarem suas metas, que vistam a camisa da empresa e desta forma não tenham quedas na sua produtividade. A pesquisa foi qualitativa, exploratória, descritiva e revisão bibliográfica. Utilizando-se da coleta de dados textos, livros e análise de conteúdo. O que o estudo mostrou foi que há fatores subjetivos que auxiliam as equipes a terem resultados satisfatórios, de modo que podem ser utilizados em qualquer ramo. Os fatores ligados a empresa, como o clima e a cultura organizacional e fatores ligados ao indivíduo como a própria motivação individual e a persistência. Com a junção dos principais fatores motivacionais, as equipes passam a obterem resultados satisfatórios ligados ao aumento na produtividade, intelecto criativo, autodisciplina, comportamento proativo e empatia.

Palavras Chaves: Motivação. Equipes. Organizações. Resultados.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de Maslow	21
Figura 2 – Fatores motivadores	23
Figura 3 – Fatores higiênicos	24
Figura 4 – Diferença entre grupos e equipes de trabalho	26
Figura 5 – Formação de equipe	27
Figura 6 – Fatores motivacionais que influenciam equipes a gerarem resultados...	38

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	09
2	CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE E DA PESQUISA.....	10
2.1	CONTEXTO DA PESQUISA.....	10
2.2	TEMA	11
2.3	PROBLEMA DE PESQUISA	12
2.4	OBJETIVOS.....	12
2.4.1	Objetivo geral.....	12
2.4.2	Objetivos específicos.....	12
2.5	JUSTIFICATIVA.....	13
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
3.1	GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	14
3.2	CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL.....	15
3.3	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	17
3.4	MOTIVAÇÃO	18
3.4.1	Teorias da motivação.....	20
3.4.1.1	Teoria da hierarquia das necessidades.....	20
3.4.1.2	Teoria X e Y.....	22
3.4.1.3	Teoria dos dois Fatores.....	23
3.4.1.4	Teoria do reforço do comportamento.....	24
3.5	EQUIPES.....	25
4	METODOLOGIA.....	28
4.1	DELIAMENTO DA PESQUISA.....	28
4.2	PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....	29
4.3	PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS.....	29
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE PESQUISA.....	31
5.1	OBJETIVO GERAL: IDENTIFICAR OS PRINCIPAIS FATORES RELACIONADOS MOTIVAÇÃO NECESSÁRIOS PARA QUE AS EQUIPES	

SEJAM GERADORAS DE RESULTADOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	32
5.1.1 Objetivo específico 1: Pesquisar os aspectos teóricos da motivação e ambiente organizacional.....	34
5.1.2 Objetivo específico 2: Analisar a motivação perante o comportamento do indivíduo.....	34
5.1.3 Objetivo específico 3: Verificar como é a formação de uma equipe.....	35
5.1.4 Objetivo específico 4: Estudar como a motivação pode influenciar equipes.....	36
5.1.5 Explorar os principais fatores motivacionais dentro do ambiente organizacional.....	37
5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A ANÁLISE DE DADOS.....	37
6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	38
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS.....	40

1 INTRODUÇÃO

No universo empresarial atual foram gradualmente acontecendo importantes transformações referentes a maneira como ver e investir no capital intelectual dos colaboradores.

Com o acelerado surto de industrialização do nosso país, juntamente com o enorme esforço de obtenção de capital, tecnologia e de um programa intenso de erradicação do analfabetismo, o cenário sofreu uma impressionante mudança. Subitamente, o mercado de trabalho aprimorou-se, concomitantemente se colocou em condição de oferta.

De uma forma geral as organizações não funcionam sem seus colaboradores e os mesmos não vivem sem as organizações. As pessoas e as organizações estão interligadas por um contexto que muda diariamente. O talento humano é essencial para o sucesso organizacional. A competitividade da instituição depende basicamente delas. (CHIAVENATO, 2009).

Assim sendo, os colaboradores passam a não serem mais vistos somente como trabalhadores braçais, mas também como formadores de opinião e geradores de idéias favoráveis para o crescimento das instituições. Então para captar e reter esses talentos as empresas se deram conta de que a motivação pode ser utilizada como um meio estratégico para manter os funcionários satisfeitos e assim capazes de agregar valor a organização.

Com essa evolução no universo funcional onde o trabalhador passa de somente mão de obra física para também mão de obra intelectual as instituições constataram também a necessidade de unir esse capital intelectual, assim mudando a estrutura de trabalho dos indivíduos, de trabalhador único ou grupo de trabalhadores para equipes.

Cotidianamente aumenta a quantidade de empresas que descobrem que não conseguem gerir os desafios que têm para enfrentar sem se valerem de equipes.

Nas duas últimas décadas, o número e a relevância das equipes tem crescido consideravelmente em quase todos campos profissionais. Elas possibilitam respostas rápidas, flexibilidade, e alta qualidade que vão muito além da eficiência das pessoas trabalhando numa estrutura tradicional. (HOUSEL, 2009).

O grande desafio atual para as empresas é manter suas equipes provedoras de resultados, motivadas o suficiente para se sentirem satisfeitas com seu ambiente de trabalho ao mesmo tempo gerando proveitos.

Nesta perspectiva buscou-se na literatura referências bibliográficas relacionadas aos principais fatores motivacionais quais fatores as empresas podem utilizar para que suas equipes gerem rendimentos. A motivação é algo intrínseco de cada indivíduo toda vez que as empresas souberem utilizar desde fator, poderão se beneficiar e beneficiar seus funcionários de forma que ambos estarão satisfeitos com o trabalho realizado.

Portanto o objetivo principal deste trabalho foi responder à seguinte pergunta: Quais os principais fatores motivacionais que influenciam equipes a terem resultados satisfatórios?

A pesquisa buscou responder a pergunta acima no contexto atual das empresas em nosso país onde se é necessário capital intelectual motivado devido a grande concorrência no meio empresarial.

2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE E DA PESQUISA

2.1 CONTEXTO DA PESQUISA

Frente a globalização as empresas estão passando por mudanças rápidas e intensas. Estas mudanças entre outras no mundo das organizações se referem a diminuição do trabalho físico pelo aumento do trabalho mental. A ação humana está deixando de ser imitativa e repetitiva para ser inovadora e criativa. O indivíduo deixa de ser apenas provedor de mão de obra passando a ser o fornecedor de conhecimento e competências. Atualmente as pessoas exercem como parceiros e colaboradores das organizações e não como meros empregados. Cada uma destas pessoas é uma inteligência a serviço da empresa e não um simples grupo de músculos e práticas físicas. (CHIAVENATO, 2015)

Diante destas mudanças as organizações devem modernizar as maneiras de conduzir a gestão humana, garantindo a satisfação do colaborador e atendendo as suas necessidades pessoais e profissionais. Sendo assim as mesmas usam de ferramentas de gestão e métodos de trabalho com o objetivo de garantir excelentes resultados, colaboradores motivados e satisfeitos com o aspecto profissional. “Os

paradigmas de um passado sereno não vão funcionar em um futuro turbulento. Diante de novas exigências, teremos de pensar e atuar constantemente de maneira nova". (PURI, 2000).

2.2 TEMA

Para garantir a satisfação dos colaboradores, grandes empresas buscam oferecer para seu colaborador um ambiente de trabalho capaz de estimulá-lo e incentivá-lo a se sentirem parte importante e fundamental do processo produtivo de forma direta ou indireta, tendo em vista que o capital intelectual é de total importância para garantir o diferencial em relação a seus concorrentes.

A frente desta necessidade de bons resultados as corporações dependem de equipes engajadas e motivadas a atingir suas metas. Desta forma utilizam de alguns fatores fundamentais para influenciar de forma motivacional que incentive de modo indireto as necessidades básicas e secundárias e de alto realização de cada indivíduo. Sendo importante destacar que a motivação é considerada intrínseca, desta forma a mesma é construída de dentro para fora. Em decorrer disso as empresas tem o papel de proporcionar os fatores motivacionais extrínsecos dentro do ambiente de trabalho. (NAKANURA 2005).

Pode-se considerar então que desmotivação é algo que precisa ser combatido dentro das organizações já que afeta o desempenho e a produtividade dos colaboradores, comprometendo os resultados finais. É de suma importância que a liderança da empresa consiga identificar as características de um colaborador desmotivado para que possa assim saber reverter a situação. Existem diversos motivos que podem provocar a desmotivação de um profissional em seu ambiente de trabalho. Eles podem estar visíveis na forma como ele trabalha, age ou se comunica.

Segundo Griffin e Moorhead 2015, Maslow fala que as necessidades humanas são estruturadas em uma ordem de importância, uma organização que envolve necessidades fisiológicas, de segurança, afetivas, de estima e de auto realização. Quando essas necessidades não são alcançadas, o indivíduo se frustra e conseqüentemente, se desmotiva.

Considerando que o indivíduo no ambiente de trabalho interage permanentemente com os outros, a formação de equipes de trabalho sejam elas

fixas ou transitórias, também são afetadas e passam a se sentir motivadas ou desmotivadas. O trabalho da liderança se torna mais complexo uma vez que, em grupos ou equipes, as necessidades humanas nem sempre tem a mesma ordem de importância.

Amaru (1993, apud OLIVEIRA, 2011 p 289) diz que a competência de trabalhar em equipe é uma precisão vital para o sucesso de qualquer empreendimento coletivo, tanto do ponto de vista de atingir objetivos, que é o fundamental quando se refere as empresas, quanto da própria qualidade das relações humanas e da satisfação psicológica dos indivíduos. Há inúmeros benefícios na aquisição, manutenção e desenvolvimento dessa competência.

2.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Associado a isso, o presente estudo propõe a seguinte questão: Quais os principais fatores motivacionais que influenciam equipes a terem resultados satisfatórios?

2.4 OBJETIVOS

2.4.1 Objetivo geral

Identificar os principais fatores relacionados a motivação necessários para que equipes sejam geradoras de resultados no ambiente organizacional.

2.4.2 Objetivos específicos

- a) Pesquisar os aspectos teóricos da motivação e ambiente organizacional.
- b) Analisar a motivação perante o comportamento do indivíduo;
- c) Verificar como é a formação de uma equipe;
- d) Estudar como a motivação pode influenciar equipes.
- e) Explorar os principais fatores motivacionais dentro do ambiente organizacional.

2.5 JUSTIFICATIVA

O exposto trabalho justifica-se pela magnitude qual a motivação pode influenciar de forma positiva e grandiosa, grupos se transformam em equipes, e aumentam seus resultados de forma que agreguem valor e resultados as instituições a qual colaboram.

A motivação é a essência para alcançar o sucesso. Tanto pessoal quanto profissional. Nada é criado, idealizado ou realizado sem o potencial humano motivado. Deste modo esta força intrínseca que é a motivação humana é um assunto que exige atenção permanente. (PURI, 2000)

Para uma equipe atingir um determinado resultado, ela tem que ser motivada para isso. A emoção de alcançar um propósito deve ser um elemento que alavanque o grupo. Entretanto, cada indivíduo deve ser particularmente motivado. (CORREA,2012).

Segundo Chiavenato 2015, funcionário feliz ajuda a gerar lucros mais altos. O desempenho das melhores empresas americanas para trabalhar foi cinco vezes que a das 500 companhias cotadas pelo Índice Sander & Poors. Lá como no Brasil, formou-se um círculo virtuoso no qual colaboradores satisfeitos levam a um resultado financeiro melhor que por esta razão, atrai investidores, gera desenvolvimento e gera novas oportunidades de emprego e ascensão na carreira.

Percebe-se que os rendimentos de colaboradores desmotivados decaem e conseqüentemente isso gera resultados negativos para empresa. Podendo assim comprometer o faturamento ou até mesmo o crescimento da organização.

Desta forma se valida a importância de estudar sobre a motivação dentro das organizações para que tenham colaboradores satisfeitos com o ambiente onde trabalham e determinados a alcançarem suas metas, que vistam a camisa da empresa e desta forma não tenham quedas na sua produtividade por algo que pode ser trabalhado muitas vezes de forma simples e continua.

É o momento de fazer este estudo pois, as empresas precisam utilizar de alguns fatores fundamentais para influenciar de forma motivacional e incentivar de maneira indireta as necessidades básicas e secundárias e de alto realização de cada indivíduo.

É também viável, pois tem uma bibliografia vasta sobre o assunto para auxiliar na pesquisa, assim como é considerada de suma importância para a autora

do presente estudo devido ao seu ramo de atuação e estar ligada a equipes em uma empresa de Caxias do Sul,RS.

Deseja-se com este estudo auxiliar, despertar o interesse em outros acadêmicos em futuras pesquisas sobre o tema. Também em ampliar meu conhecimento sobre a relação entre motivação e geração de resultados. E por fim dispor de informações de como o ambiente organizacional pode ser melhorado no viés relacionado às equipes.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo busca apontar e orientar o estudo por meio das bases teóricas dos temas que levem a identificar os fatores motivacionais para gerar resultados cada vez melhores no ambiente organizacional.

3.1 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Gerir estrategicamente pessoas é algo que se busca fazer nas empresas há muito tempo, porém é muito mais trabalhosa e difícil de se fazer por exatamente envolver pessoas, onde esta gestão para dar certo não depende somente de quem gere mas também da forma que quem vai ser gerido aceitar o processo.

A gestão estratégica humana representa a competência básica de toda organização comercial, ela exige uma atenção frequente na estrutura estratégica global de toda organização.

Costa (2006) conceitua gestão estratégica como o processo sistemático, gerenciado, planejado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo e comprometendo todos os líderes e colaboradores da empresa.

Quanto à sua finalidade, objetiva assegurar o progresso, a continuidade e a permanência da instituição por meio da adequação contínua de sua estratégia, de sua qualificação e de sua estrutura, proporcionando-lhe confrontar as mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno, precipitando-se a elas.

Segundo Puri (2000), a questão mais predominante na gestão empresarial humana é a motivação – como motivar a força de trabalho para melhorar a

produtividade. A motivação é sem dúvida uma questão complexo, pois envolve o ser humano que é por si um ser complexo e também a sociedade que cada vez mais está crescendo e evoluído.

A gestão de pessoas para França (2006) é a união das forças humanas focalizadas para as atividades lucrativas gerenciais e estratégicas dentro das organizações. Os componentes que caracterizam esse conjunto de forças humanas e que incentivam o exercício Gestão de Pessoas são: compromisso, inovação, interação, força de vontade e criatividade.

Na prática, segundo a autora debate-se uma gestão com visão organizacional, as vezes deixando de lado a visão integrada das pessoas e suas questões importantes como: suas expectativas sobre relações de trabalho, o contrato psicológico entre o que a empresa quer do colaborador e o que ele quer da empresa, os tipos e perfis de personalidade, as equipes de liderança, os processos de competição, apatia e cooperação, e a cultura organizacional e valores.

Estas questões devem ser tratadas de forma integrada aos modelos, processos e práticas da vida empresarial, por isso é tão importante ter conhecimento sobre os aspectos comportamentais incluídos aos aspectos administrativos.

3.2 CULTURA E CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Schein (1992, apud PERES E COBRA, 2017 p 39) o termo cultura deve ser destinado para os pressupostos básicos e crenças que são compartilhadas pelos integrantes da organização, os quais atuam inconscientemente e estabelecem a visão que a organização tem de si própria e de seu ambiente. Nesse sentido o autor afirma que a cultura organizacional representa a união de pressupostos básicos que o grupo descobriu, criou ou produziu, aprendendo a solucionar as questões de adaptação externa e integração interna, os quais permanecem suficientemente bem, podendo, assim, ser instruídos aos novos colaboradores como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Portanto, a cultura é expressada através de três distintos níveis, definidos, respectivamente por: artefatos visíveis, que são os aspectos visíveis da organização, tais como a linguagem, arquitetura, maneira de vestir, tecnologia e documentos públicos. Nível qual os elementos culturais são observáveis, mas difíceis de interpretar, visto que a lógica implícita a esses artigos em geral não é

explicitada, o que dificulta seu entendimento. Outro nível são os valores, as justificativas empregadas para explicarem e predizerem os atos dos integrantes da organização. As demonstrações da cultura são difíceis de observar diretamente. E o terceiro valor são os pressupostos básicos que compõe manifestações culturais inconscientes, invisíveis, e difíceis de serem reveladas, porém são os principais responsáveis pela maneira qual os membros percebem, pensam e sentem a organização. O processo de reflexão desses pressupostos demora e advém do confronto dos problemas e de sua solução adequada. O conhecimento aprendido nessas situações é, então, adquirido pela organização como um todo, atingindo, após certo tempo, o inconsciente de seus membros, o que faz com que eles próprios não tenham clareza a respeito da sua posse.

Oliveira (2011), fala que a cultura organizacional, é uma ferramenta explicativa para a competitividade ou a falta dela, dentro das empresas. Diz também que ela é mais um artefato moldado para trabalhar nas empresas da maneira que os gestores preferirem e que também é um modelo de comportamento para os colaboradores da empresa: tanto um modelo dos comportamentos desejados, como o modelo de comportamentos a serem evitados.

Para Ferreira (2013), a cultura é apresentada na missão, objetivos, forma de comunicação, estilos de gestão, delegação de poder, tomada de decisão e história da organização, que retratam formas de expor a cultura.

Os colaboradores podem compreender a cultura por meio de rituais, histórias, símbolos materiais e linguagem. Como exemplo de histórias que remetam ao fundador da organização, lembranças dos momentos difíceis e de prosperidade.

Para Chiavenato (2006), clima organizacional, é o nome dado ao ambiente interno que existe entre os integrantes da organização. O clima organizacional esta relacionado intimamente com o grau de motivação dos colaboradores. Quando a motivação esta alta o clima organizacional se eleva e se reverte em relações de indivíduos satisfeitos, animados, interessados e colaborativos. Todavia quando a motivação esta baixa entre os membros do grupo, seja por barreiras ou frustrações, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por funcionários depressivos, desinteressados, apáticos, insatisfeitos, etc.

O clima organizacional para Ferreira (2013) é a consequência do estado de animo ou do estado de espírito das pessoas, que predomina em um ambiente organizacional em determinado período. O clima é impactado por situações positivas

e negativas, conflitos que ocorrem no ambiente organizacional e também por fatores externos (quadro político e socioeconômico). Os acontecimentos internos, são aqueles que mais abalam o clima.

Cada grupo dentro das empresas constrói seu próprio clima emocional entre seus membros. O clima, afeta o desempenho global das tarefas, caracterizando tendências de coesão e integração de esforços ou conflitos, competição e desagregação. (MOSCOVICI, 2012).

Fica evidente a relação entre clima e motivação. O ambiente das empresas influencia a motivação, pois o clima é a “qualidade” do ambiente organizacional que é captada ou praticada por seus integrantes afetando seu comportamento. Se os colaboradores não estão motivados ou satisfeitos em pertencer a uma organização, seu clima deve ser estudado. É através do clima organizacional que se manifestam as percepções das pessoas em relação às empresas em que trabalham.

Ferreira (2013) diz também que identificação do clima organizacional pode auxiliar no aumento da eficiência da empresa, pois colabora para a formação de um ambiente organizacional que atenda as necessidades dos integrantes de seu quadro funcional, ao mesmo tempo canalizando os comportamentos em direção a alcançar os objetivos.

3.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Comportamento organizacional segundo Robins (2010) é um campo de estudos que analisa o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional tem sobre o comportamento de todos dentro das organizações, com o intuito de aplicar este conhecimento para fazer com que as organizações trabalhem mais eficazmente. Pode-se também dizer que o comportamento organizacional é o estudo sobre o que os indivíduos fazem nas organizações e de como esse comportamento atinge o desempenho da organização.

Embora as pessoas nas organizações são vistas como recursos, isto é portadoras de capacidades, habilidades, conhecimentos e comunicabilidade, nunca se pode esquecer que pessoas são pessoas, portadoras de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais e histórias particulares. (CHIAVENATO , 2006).

Comportamento Organizacional visto sob a perspectiva comportamental e administrativa, segundo França (2006) relaciona-se a variados espaços organizacionais como: as novas tecnologias, reduções ou novas posições empresariais, contratação e recrutamento na seleção de pessoas, desenvolvimento e treinamento, remuneração estratégica, retenção de talentos, qualidade de vida, saúde e segurança, a comunicação com os colaboradores, ergonomia, engenharia de produção, gestão de qualidade, marketing social e competências integradas.

Para a autora comportamento organizacional é o estudo da união de atitudes, ações e expectativas humanas dentro do ambiente organizacional. Refere-se a demandas sociais, psicológicas, organizacionais e biológicas em ao menos três níveis: pessoal, grupal e institucional e presume uma cultura e um espaço social particular de cada empresa.

3.4 MOTIVAÇÃO

Para Chiavenato (2006) a motivação esta entre os fatores internos e externos que influenciam o comportamento do homem; o mesmo pode ser esclarecido através do ciclo motivacional que se integra com a satisfação ou frustração, ou com a compensação de necessidades. O conceito de motivação – ao nível individual – encaminha ao de clima organizacional – ao nível de organização. Os indivíduos estão constantemente engajados no ajustamento a varias situações, no sentido de atender suas necessidades e manter um equilíbrio emocional.

Segundo Robbins (2010), existem três elementos chave para a definição de motivação: intensidade, direção e persistência. A intensidade se refere a quanto esforço o individuo despende. É o elemento qual a maioria das pessoas menciona quando fala de motivação. Apesar disso uma elevada intensidade não é o suficiente para obter resultados promissores de desempenho profissional, ao menos que focada em uma direção propicia à organização. É preciso considerar a qualidade deste esforço, tanto quanto sua intensidade. O tipo de esforço favorável é aquele que vai no caminho dos intuitos organizacionais e que é coerente com os mesmos. A motivação também tem uma dimensão de persistência que é uma dimensão de quanto tempo aquele individuo consegue manter seu esforço. Pessoas motivadas permanecem na realização da atividade até que seus objetivos sejam alcançados.

Segundo Puri (2000) a motivação humana é o aspecto mais importante na gestão empresarial. É a entidade singular essencial para o alcance do sucesso, tanto a nível ocupacional quanto pessoal. Porém um aspecto importante que o autor fala é sobre o falta de sucesso em nos programas de motivação quais as empresas investem para motivar seus colaboradores. Concluiu ele que os motivos principais para a frustração de muitos esforços no aumento da motivação estão relacionados a falta de entendimento geral do que realmente é motivação, sua natureza e características. Também as deficiências e singularidades no gerenciamento do sistema em geral, as falhas percepções e abordagens erradas quanto ao aumento da motivação por parte da administração e principalmente a falta de alto-estímulo entre os colaboradores para se auto motivarem.

O autor cita algumas das principais definições e conotações usadas para explicar o que é motivação, devido a falta geral de entendimento e compreensão sobre seu real significado.

Motivo é a raiz da motivação – implica a necessidade de um desejo que impulse o indivíduo a agir para satisfazer a necessidade.

Motivar significa: ativar, incitar, impulsionar, causar, inspirar, impelir, instigar, mover, estimular e provocar.

Motivador é aquele que conduz a motivação. O motivador pode ser uma pessoa ou um preceito. Como pessoa pode ser um líder que motiva o colaborador ou um colaborador que motiva a si mesmo. Como preceito o motivador pode ser qualquer motivo, desejo, necessidade ou razão.

Motivação é uma condição de ser motivado, também associada a ambição, desejo, inspiração, vontade, interesse, impulso, incentivo ou atrativo. Um motivo agindo como motivador, motiva o indivíduo a conseguir motivação.

Sendo assim, o preceito mais importante no processo é o motivador. Isso enfatiza que em qualquer programa de motivação os fatores que desempenham um papel importantíssimo no aumento da motivação são os esforços e habilidades da administração para criar motivação no colaborador, impulso pessoal de cada indivíduo para a auto motivação e uma razão ou motivo viável para a força de trabalho se manter motivada.

Conforme Puri (2000), A motivação se trata de um principio multifacetado, isto é, a motivação é um todo coletivo formado por muitos atributos que unidos formam uma só unidade. São alguns deles o senso de responsabilidade primaria e final,

mentalidade criativa, melhor produtividade, comportamento proativo, intelecto criativo, auto disciplina, entre outros.

3.4.1 Teorias da motivação

A década 1950 foi a mais proveitosa quando o assunto são conceitos sobre motivação, nesta época foram formuladas quatro teorias: A teoria da hierarquia das necessidades, teoria X e Y, teoria dos dois fatores e a teoria do reforço do comportamento. Embora muito criticadas segundo Robbins (2010), ainda são as mais estudadas e conhecidas sobre motivação organizacional. Estas são as primeiras teorias, e na atualidade já foram elaboradas outras explicações mais válidas desde aquela época. De qualquer forma é necessário conhecer as teorias iniciais pois, através delas que as teorias contemporâneas se desenvolveram e também por que são muito utilizadas por gestores através de seus conceitos e terminologias para descrever a motivação de seus colaboradores.

3.4.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades.

As necessidades do ser humano podem ser classificadas em uma hierarquia, onde as necessidades primárias estão na base (necessidades fisiológicas e de segurança), ao mesmo tempo que as necessidades secundárias (necessidades de auto realização, sociais e de estima) estão no topo. Essas necessidades agem juntas, mas as que prevalecem são as secundárias. A motivação pode ser exposta também de outra forma, pela influência de dois fatores: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. Porém pode-se também explicar a motivação através de um modelo contingencial, a motivação para produzir depende da operacionalidade dos resultados intermediários em relação aos resultados finais. (CHIAVENATO, 2006)

Segundo Robbins (2010) a teoria de Abraham Maslow, é a mais conhecida das teorias sobre motivação. Isso porque dentro de cada indivíduo existe uma hierarquia de cinco categorias de necessidades, na medida que cada uma delas é satisfeita a seguinte tornasse dominante, são elas: fisiológica que inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais; segurança, ou seja, proteção contra danos físicos e emocionais; social que compreende por amizade, afeição, aceitação e o sentimento de pertencer a um grupo; estima que se subdivide em fatores

internos tais como a realização, autonomia, respeito próprio, autonomia e estima e os externos sendo reconhecimento, status e atenção e por fim a auto realização que pode-se dizer que é a vontade de se tornar tudo o que se é capaz de ser e ainda inclui-se o potencial próprio, auto desenvolvimento e crescimento.

De acordo com essa teoria, embora nenhuma dessas necessidades possa ser preenchida por completo, uma significativamente satisfeita não motiva mais. A proporção que cada uma delas é atendida a seguinte torna-se dominante. Como mostra na figura acima, o individuo move-se para o topo da hierarquia. Assim segundo a teoria de Maslow, para conseguir motivar alguém se deve saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focalizar a satisfação naquela etapa ou no estagio de imediato superior.

Figura 01 – Pirâmide de Maslow.



Fonte: Griffen e Moorhead, 2015. Pag 95.

Marras (2011) ressalta, dois pontos importantes na teoria de Maslow, um deles é que todo ser humanos tem necessidades, cada uma delas com sua particularidade e intensidades diferentes. A força motriz que alavanca o individuo é buscar a satisfação destas necessidades é a motivação. Enquanto durar a situação, perdura a motivação. Contudo ao mesmo tempo, surge uma nova necessidade e por essa razão, um novo estímulo impede a pessoa que outra vez busque outra satisfação. Instala-se assim um *looping* permanente, que forma o movimento dialético – motivacional.

Outro ponto importante que o autor destaca é que todas essas necessidades representam carências ou falta de alguma coisa que vem através do meio exterior para completar o indivíduo, com exceção da última etapa que é a auto realização. Esta necessidade é totalmente intrínseca e geralmente se apresenta em pessoas independentes, que é capaz de se auto governar. Trata-se de pessoas que não trabalham em busca de retornos financeiros ou materiais mas sim satisfação pessoal.

3.4.1.2 Teoria X e Y

Logo em seguida a idéia da existência das necessidades de Maslow, Douglas McGregor, complementa tal teoria dizendo que essas necessidades encontram satisfação no próprio trabalho. A teoria X e Y mostram duas formas diferentes de “ser do trabalhador ou duas formas distintas de “ver” o trabalhador.

Um colaborador X, ou visto por um gerente como colaborador X, não gosta de trabalhar e o faz somente quando lhe é pedido. Não gosta de assumir responsabilidades, não tem ambição e busca principalmente segurança.

Um colaborador Y, ou visto por um gerente como colaborador Y, é alguém que sente-se bem no trabalho e procura sempre atingir os objetivos propostos, criativo, alguém com potencialidades a serem exploradas.

Desta forma a que questão de ser X ou Y tanto pode se referir ao “ser” do próprio indivíduo como ao “ser” do gerente que o avalia. Então o trabalhador pode não ser X, mas pode ser visto como tal pelo gerente, ou o contrário.

A teoria de McGregor reforça a maneira de ver as pessoas no ambiente organizacional: não somente como membro de equipes mas, principalmente como seres humanos.

Em harmonia com Robbins e Marras, França (2006) fala que hoje esse modelo é bastante discutido na teoria das organizações e nos modelos de incentivos nas empresas. Outros pesquisadores influenciados nesse modelo, propuseram novas abordagens como Frederick Herzberg, com a Teoria dos Dois Fatores.

3.4.1.3 Teoria dos dois Fatores

Herzberg concluiu que os indivíduos associam diferentes tipos de circunstâncias para os bons (positivos) ou maus (negativos) sentimentos, isto é, que existem dois fatores diferentes induzindo a motivação. Para o autor o maior fator motivacional para o homem está no interior do seu próprio trabalho. De acordo com a teoria no campo motivacional existem dois tipos de fatores: os que causam predominantemente, satisfação e os que causam predominantemente insatisfação.

Os primeiros fatores causam satisfação ou motivação, mas a falta deste não necessariamente causa insatisfação ou desmotivação: percebe-se apenas nenhuma satisfação. São os fatores motivadores:

Figura 02 – Fatores motivadores

Fatores motivadores	Determinantes
Realização	O termino com sucesso de um trabalho ou tarefa; os resultados do próprio trabalho.
Reconhecimento pela realização	O recebimento de um reconhecimento público, ou não, por um trabalho bem feito ou resultado conseguido.
O trabalho em si	Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação.
Responsabilidade	Proveniente da realização do próprio trabalho ou do trabalho de outros.
Desenvolvimento pessoal	Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo de posição social.
Possibilidade de crescimento	Uma alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Fonte: Marras (2011), pág. 28

Os segundo grupo são os fatores higiênicos, aqueles que não motivam. Sua presença não necessariamente causa satisfação no trabalho porem sua ausência causa insatisfação. Por exemplo, em uma empresa o fato de existir uma boa supervisão não é necessariamente um fator motivador, contudo uma má supervisão ou falta da mesma pode gerar insatisfação no ambiente de trabalho.

Figura 03 – Fatores higiênicos

Fatores higiênicos	Determinantes
Supervisão	A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidades aos subordinados.
Políticas empresariais	Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da companhia.
Condições ambientais	Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
Relações interpessoais	Transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os superiores.
Status	Forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais.
Remuneração	O valor da contrapartida da prestação de serviço.
Vida pessoal	Aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal.

Fonte: Marras (2011), pág. 29

Segundo Herzberg, os fatores motivacionais do trabalho são os quais se referem à tarefa e a execução, apresentando uma relação direta e uma dependência entre produtividade e motivação. Para o autor os fatores motivadores para os colaboradores são aqueles associados à forma de realização da tarefa. Fatores como a liberdade de inovar, de criar, de buscar as próprias formas de atingir seus resultados, constituem basicamente os fatores motivacionais na empresa. (FRANÇA. 2006).

3.4.1.4 Teoria do reforço do comportamento

Segundo Marras (2011) a teoria do reforço do comportamento descoberto por B.F. Skinner é importantíssima no mundo do trabalho como instrumento de gerenciamento, pois pessoas tem necessidades e procuram satisfazê-las. Se obtiverem sucesso e tornarem a sentir as mesmas necessidades tenderão a repetir os mesmos comportamentos anteriores. O trabalhador que experimenta o sucesso

após uma atitude tende a repetir a mesma, na espera de um novo sucesso. Um comportamento recompensado tende a ser repetido.

3.5 EQUIPES

Segundo França (2006) um grupo é a união de interações que acontece entre dois ou mais indivíduos, quais se distinguem pela força de uso de poder, crenças, tomadas de decisões e crenças. O grupo apresenta uma forma de pensar coletiva estimulada pela atividade qual o grupo esta envolvido. Nesse pensamento atuam as emoções e culturas de todos os envolvidos.

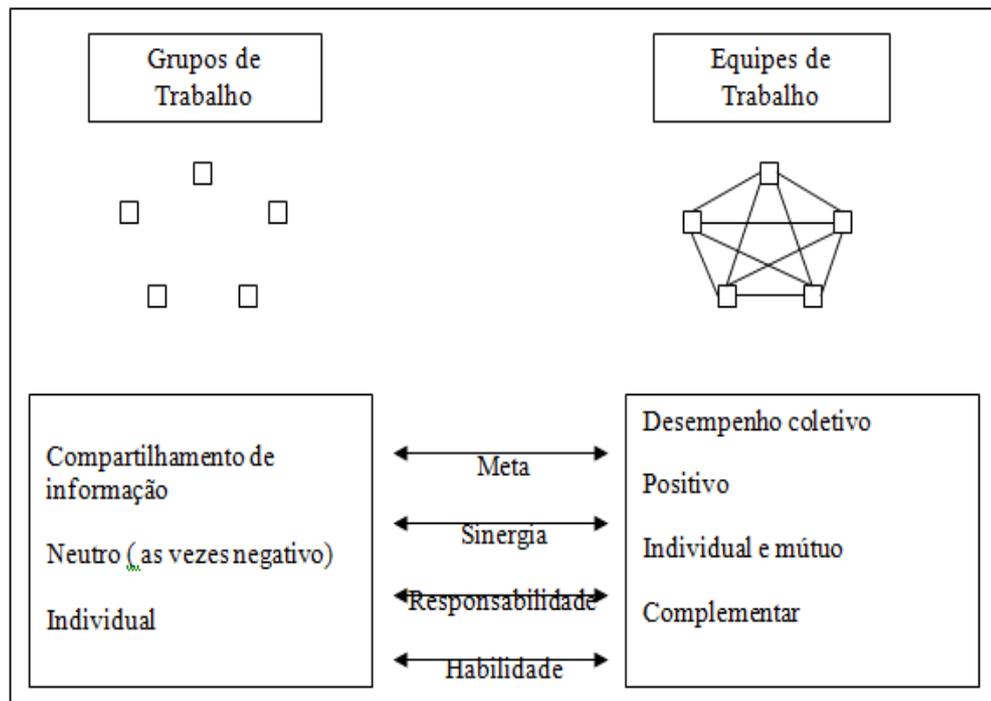
Moscovici, (2012) diz que: se considera equipe um grupo que compreende seus objetivos e se empenha em alcançá-los de forma compartilhada. A comunicação entre os membros é verdadeira, idéias divergentes são estimuladas. É grande a confiança, assumem-se riscos. As habilidades se complementam e permitem alcançar resultados, os propósitos compartilhados determinam seus objetivos e direções. O grupo investe constantemente em seu próprio crescimento.

A relação eu – outro é fundamental em nossa vida. A personalidade de cada ser humano reflete os padrões de interação formados na infância e reforçados ou modificados ao longo do desenvolvimento da vida adulta.

(...) as equipes constituem-se na reunião de um certo número de pessoas empenhadas na busca de um objetivo comum, como a realização de uma tarefa com o intuito de se atingir uma meta ou resultado.(...).O comportamento individual é controlado pela equipe por meio de pressões sociais sobre a interpretação do papel desempenhado. A pressão pode ser exercida por meio da negação da aprovação da equipe, em ultimo caso, por meio da exclusão e isolamento do individuo. (FRANÇA, 2006 apud ZAIMA(2001), p 46)

Para Robbins (1998 apud FRANÇA 2006, p. 44) grupos e equipes são coisas diferentes. O autor define grupo como a interação de duas ou mais pessoas interdependentes que se juntam para atingir determinados objetivos. A equipe é um grupo de trabalho que interage entre si, principalmente para compartilhar informações e tomar decisões que colaboram para que cada integrante tenha desempenho dentro da área qual é responsável. Uma equipe possui uma interação maior que a dos grupos, assim gerando sinergia positiva através deste esforço coordenado.

Figura 04 – Diferença entre grupos e equipes de trabalho

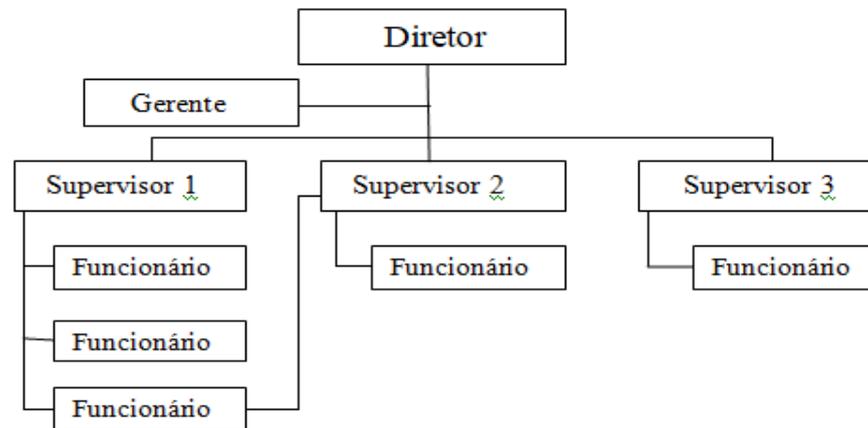


Fonte: França 2006, pag. 44.

De acordo com Robbins(2005, apud ESCORSIN E WALGER, 2017 p 136), existem quatro tipos de equipes: Equipes de solução de problemas, qual os membros oferecem sugestões de melhorias nos processos e métodos de trabalho. Equipes auto gerenciadas são aquelas equipes autônomas que podem implementar soluções, resolver problemas, assumindo total responsabilidade pelos resultados sem a necessidade de um supervisor. Existem também as equipes multifuncionais que são formadas por colaboradores de diferentes setores mas do mesmo nível hierárquico que se unem para o cumprimento de tarefas com duração limitada. E as equipes virtuais que utilizam da tecnologia da informação para reunir os membros que estão fisicamente dispersos. Este tipo de equipe pode fazer tudo o que as outras fazem porem operam de forma on-line, podendo ser formadas em função de um projeto específico ou de forma permanente.

Conforme Soares (2015) as equipes em uma empresa tem a estrutura vertical, isto é, formada por chefes ou diretores, supervisores, pessoal técnico e todos os colaboradores necessários para o desenvolvimento do trabalho.

Figura 05 – Formação de equipe



Fonte: Soares (2015), Pág. 04.

Quando uma empresa pretende desenvolver uma equipe, é necessário considerar o objetivo geral de garantir a eficiência e satisfação dos colaboradores, mediando a integração dos indivíduos que formam a força de trabalho, de modo que contribuam para o alcance de melhores resultados.

A organização também deve levar em consideração alguns objetivos específicos, como oportunizar para que cada funcionário por meio de suas próprias atitudes cause efeitos positivos nos demais. Facilite a cada integrante o autoconhecimento de suas particularidades, visando a melhoria do relacionamento em conjunto. Também criar condições para que possam dar e receber feedbacks uns dos outros tendo em vista a satisfação pessoal e crescimento da produtividade. Deve-se também fazer uma análise das condições atuais do trabalho e um levantamento de propostas para melhorar o ambiente de trabalho. É necessário envolver os trabalhadores, a direção, os acionistas e fornecedores para elaborar um projeto construtivo e também analisar as necessidades dos usuários e clientes, para melhor atendê-los.

De acordo com Soares (2015), 80% das empresas possuem ao menos metade do seu quadro de colaboradores trabalhando em equipes e 68% das pequenas indústrias norte-americanas seguem esse mesmo padrão em sua área de produção.

As experimentações com o trabalho em equipe comprovam que esta estrutura é capaz de melhorar o desempenho dos colaboradores quando a atividade requer

múltiplas habilidades, experiências e julgamentos. Também notasse que o trabalho em equipe melhora a produtividade, aumenta o foco no cliente, fortalece sentimentos de posse do trabalho entre os membros, aumenta a confiança em relação os superiores e passa uma sensação maior de realização. Na formação de equipes os trabalhadores se tornam mais flexíveis e reagem de forma mais positiva a mudanças do que os departamentos tradicionais. As equipes possuem mais habilidades para iniciar um trabalho, se estruturar e redefinir seu foco de forma mais rápida.

De acordo com Escorsin e Walger (2017) uma equipe necessita de uma cultura de reciprocidade e coletividade no qual o individualismo, o reconhecimento individual e a competitividade não podem prevalecer. O colaborador para ter um bom desempenho como membro de uma equipe deve ser capaz de se comunicar de forma aberta e honesta, deve saber enfrentar diferenças e resolver conflitos, assim como sublimar metas individuais para o bem do grande grupo.

4 METODOLOGIA

Segundo Cervo et al.(2007), método é a diretriz estabelecida aos diferentes processos necessários para alcançar um resultado esperado. Método é entendido nas ciências como o conjunto de processos utilizados na investigação e demonstração da verdade.

Para Appolinário (2016) é um conjunto organizado de passos que devem ser executados para obter determinado objetivo e é existente em todas as esferas da experiência humana.

4.1 DELIAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho concerne em uma pesquisa qualitativa, com contexto qualitativo, exploratório, descritivo e revisão bibliográfica. Utilizando-se da coleta de dados textos, livros e análise de conteúdo.

Lakatos e Marconi (2017) afirmam que a pesquisa é qualitativa quando o objetivo principal for classificar um conjunto de observações. Atem-se para entender, explorar e descrever o problema.

A entendimento de Cervo et al.(2007) pesquisa exploratória é o primeiro passo no processo de pesquisa pela experiência e ajuda que traz a elaboração de

hipóteses importantes para decorrentes pesquisas. Restringe-se a definir objetos e conseguir mais informações sobre certo tema de estudo.

Já a pesquisa descritiva analisa, observa, relata e compara os fatos variáveis sem manipulá-los. Busca descobrir de forma mais precisa possível, a regularidade que o fenômeno acontece, sua relação e conexão com os demais, suas particularidades e natureza.

Para Santo e Filho (2011) Seja qual for o campo a ser pesquisado, sempre será necessária uma pesquisa bibliográfica que possibilita um prévio conhecimento do período em que se encontra o assunto.

Enquanto o pesquisador de laboratório ocupa-se com fontes primárias, a grande maioria dos pesquisadores trabalha com fontes bibliográficas, isto é, com informações já escritas em livros, revistas, jornais, dentre outros.

4.2 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

Para Barros e Lhefeld (2007) a coleta de dados é a fase em que se indaga a realidade e se consegue dados pela aplicação de técnicas. O pesquisador registra as informações obtidas para após disso, passar pelo processo de qualificação e categorização.

Existem varias maneiras de coletar dados segundo Mascarenhas (2012), para escolher qual a maneira prefere trabalhar o pesquisador deve analisar o contexto e o objetivo da pesquisa. Geralmente as informações podem ser colhidas de fontes primárias ou secundarias. As primarias são quando o pesquisador primeiramente colhe os dados. A entrevista, questionário, formulário e a observação são as principais ferramentas de coleta. E as secundarias são quando o pesquisador não tem contato direto com seu objeto de estudo. Suas fontes de dados são os bancos de dados, arquivos e relatórios.

4.3 PROCESSO DE ANÁLISE DOS DADOS

Após o termino da coleta de dados, é necessária a análise e interpretação desses elementos.

Segundo Barros e Lhefeld (2007) os dados são avaliados e tornam-se importantes elementos para a confirmação ou não das hipóteses.

Macarenhas (2012) diz que é necessário organizar todos os dados antes de analisá-los. Após uma boa quantidade de informações, o pesquisador para trabalhar com esses dados deve encontrar uma maneira eficiente para realizar essa análise.

Para Cervo e Bervian (2002) a análise de dados é uma das fases determinantes da produção do trabalho científico. Algumas técnicas e conhecimentos podem facilitar o trabalho, uma delas é a leitura informativa, qual é aplicada na coleta de dados que serão empregues para responder questões específicas. Deve-se sempre considerar o objetivo da pesquisa, do contrário torna-se uma leitura passatempo.

Na leitura explicativa existem fases que são cronológicas e lógicas ao mesmo tempo visto que, se sucedem uma após a outra e nessa sucessão temporal o pensamento reflexivo transita as etapas no termo das quais surge o conhecimento científico: visão sincrética (global), visão analítica e visão sintética.

A primeira fase é a pré leitura que tem como finalidade conceder ao estudante a seleção de documentos bibliográficos que contam com as informações que podem ser úteis na fundamentação do trabalho. Também fornece uma visão global do assunto, indispensável para avançar no conhecimento.

A seguinte é a leitura seletiva que nada mais é que a escolha do que realmente é interessante de acordo com a proposta do trabalho. Se definem os propósitos do trabalho: o problema, as perguntas quando se questiona sobre o assunto e os objetivos intrínsecos do trabalho.

Após a escolha do que realmente interessa para o trabalho é feita a leitura crítica que é o estudo preciso dos textos com o intuito de compreender o que o autor afirma no texto. É um processo de aprendizagem; de percepção que envolve um esforço introspectivo que fica evidente na análise, comparação, diferenciação, síntese e nos processos de apreensão e assimilação.

A última fase da leitura é a interpretativa que é buscar saber o que realmente o autor quer afirmar, quais os dados e informações que são expostas. O pesquisador relaciona o que o autor afirma com os problemas que está buscando solução. A avaliação das idéias se faz conforme os propósitos do pesquisador, aplicados na solução do problema. Após o material ser coletado ele é julgado em função do critério da verdade, insto é dúvida metódica. Feita a análise e o julgamento procede-se para síntese que é o plano de assunto. Este surge no início da pesquisa em forma de plano provisório, adaptando-se a análise e a interpretação

de dados transforma-se em definitivo através das fases da leitura informativa. Surge no final da leitura como um sistema orgânico e científico.

Por fim, para a elaboração deste trabalho foram selecionados livros, dados de sites oficiais bastante pesquisados em meio físico e eletrônico.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE PESQUISA

Com o intuito de responder a pergunta de pesquisa, foram definidos um objetivo geral e cinco objetivos específicos. Os itens tratados a seguir tem em vista esclarecer estes objetivos gerais e específicos em fase da pergunta de pesquisa: “Quais os principais fatores motivacionais que influenciam equipes a terem resultados satisfatórios?”

5.1 OBJETIVO GERAL: IDENTIFICAR OS PRINCIPAIS FATORES RELACIONADOS MOTIVAÇÃO NECESSÁRIOS PARA QUE AS EQUIPES SEJAM GERADORAS DE RESULTADOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.

No ambiente organizacional a motivação é um dos elementos essenciais para que as equipes gerem resultados pois, é ela que impulsiona o indivíduo a alcançar e persistir em seu objetivo. Segundo Chiavenato (2006). O conceito de motivação – ao nível individual – encaminha ao de clima organizacional – ao nível de organização. Os indivíduos estão constantemente engajados no ajustamento a varias situações, no sentido de atender suas necessidades e manter um equilíbrio emocional. Um dos fatores é a motivação individual que leva a motivação organizacional.

Outro fator importante relacionado a motivação é a persistência que conforme Robbins(2010) é uma dimensão de quanto tempo aquele indivíduo consegue manter seu esforço. Pessoas motivadas permanecem na execução da tarefa até que seus objetivos sejam alcançados.

Entre este, outro fator relevante é o relacionado ao entendimento dentro do gerenciamento do sistema em geral do que realmente é motivação, Puri (2000) destaca que é necessário saber o que é, sua natureza e características, para poder ai sim realizar um trabalho com ênfase em motivar os colaboradores.

Ter um motivador, de acordo ainda com Puri (2000) é um fator também relevante pois motivador é aquele que motiva, não necessariamente tem que ser uma pessoa mas também pode ser um preceito.

Segundo Marras (2011) o reforço do comportamento pode igualmente ser um fator de importantíssima utilidade no mundo organizacional sendo utilizado como instrumento de gerenciamento, pois pessoas tem necessidades e procuram satisfazê-las. Se obtiverem resultado satisfatório e tornarem a sentir as mesmas necessidades tenderão a repetir os mesmos comportamentos anteriores. O trabalhador que experimenta o sucesso após uma atitude tende a repetir a mesma, na espera de um novo sucesso.

De acordo com Moscovici (2012) cada equipe dentro das empresas constrói seu próprio clima emocional entre seus membros. O clima, afeta o desempenho global das tarefas, caracterizando tendências de coesão e integração de esforços ou conflitos, competição e desagregação. Deste modo o clima pode ser considerado um fator relacionado a motivação.

5.1.1 Objetivo específico 1: Pesquisar os aspectos teóricos da motivação e ambiente organizacional

O primeiro objetivo específico buscou analisar teoricamente os aspectos da motivação e do ambiente organizacional para integrar as teorias ao objetivo geral proposto.

Segundo Puri (2000) a motivação humana é a questão predominante quando se refere a gestão empresarial. De qual forma as empresas podem melhorar a produtividade motivando a força de trabalho? Chiavenatto (2006) ajudou a responder essa questão quando relaciona o clima organizacional diretamente ao grau de motivação dos colaboradores. Segundo ele quando a motivação está elevada, o clima organizacional também fica em alta resultando em relações de indivíduos satisfeitos, animados e colaborativos. Entre tanto ressalta que quando a motivação está em baixa entre a equipe o clima organizacional tende a diminuir representando-se por colaboradores, apáticos, depressivos e insatisfeitos.

O presente trabalho apresenta algumas teorias da motivação quais podem explicar de forma precisa o que os dois autores mencionam nos parágrafos anteriores.

Chiavenato (2006) e Robins (2010) explicam que a teoria da hierarquia das necessidades de Maslov destaca que, as necessidades do ser humano podem ser classificadas em uma hierarquia, onde as necessidades primárias estão na base (necessidades fisiológicas e de segurança), ao mesmo tempo que as necessidades secundárias (necessidades de auto realização, sociais e de estima) estão no topo. Essas necessidades agem juntas, mas as que prevalecem são as secundárias. A proporção que cada uma delas é atendida a seguinte torna-se dominante. O indivíduo sempre se move para o topo da hierarquia. Marras (2011) complementa que a força motriz que alavanca o indivíduo em buscar a satisfação destas necessidades é a motivação. Enquanto durar a situação, perdura a motivação. Assim, para conseguir motivar alguém se deve saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focalizar a satisfação naquela etapa ou no estágio de imediato superior.

Logo após a idéia da existência das necessidades de Maslow, Douglas McGregor, complementa tal teoria dizendo que essas necessidades encontram satisfação no próprio trabalho. A teoria X e Y mostram duas formas diferentes de “ser do trabalhador ou duas formas distintas de “ver” o trabalhador. Esta teoria fortalece a forma de ver as pessoas no ambiente organizacional: não somente como membro de equipes mas, principalmente como seres humanos.

França (2006) comenta que outros pesquisadores inspirados nesse modelo, sugeriram novas abordagens como Frederick Herzberg, com a Teoria dos Dois Fatores. De acordo com a teoria existem dois fatores diferentes induzindo a motivação: os que causam predominantemente, satisfação e os que causam predominantemente insatisfação. Segundo Herzberg, os fatores motivacionais do trabalho são os que se referem à tarefa e a execução, apresentando uma relação direta e uma dependência entre produtividade e motivação. Os fatores motivadores para os colaboradores são aqueles ligados à forma de realização da tarefa. Fatores como a liberdade de inovar, de criar, de buscar as próprias formas de atingir seus resultados, constituem basicamente os fatores motivacionais na empresa.

A última das quatro teorias mais importantes sobre motivação é a teoria do reforço do comportamento de Skinner que segundo Marras (2011), é extremamente significativa porque como visto nas teorias anteriores as pessoas tem necessidades e desejam satisfazer-las. O indivíduo que experimenta o sucesso após uma atitude

tende a repetir a mesma, na espera de um novo sucesso. Um comportamento recompensado tende a se repetir.

5.1.2 Objetivo específico 2: Analisar a motivação perante o comportamento do indivíduo

A motivação segundo Chiavenato (2006) está entre os fatores internos e externos que influenciam o comportamento do indivíduo. O ser humano está continuamente empenhado ao ajustamento de várias situações, no intuito de atender suas necessidades mantendo o equilíbrio emocional.

O ciclo motivacional se compõe com a satisfação ou frustração e com a compensação das necessidades.

Robbins (2010) explica que existem três elementos chave para a definição de motivação: intensidade, direção e persistência. O autor chegou a conclusão de que os principais motivos para a frustração nas tentativas de aumentar a motivação entre os colaboradores é a falta do entendimento sobre o real significado de motivação, sua natureza e características. Também as deficiências no gerenciamento do sistema em geral, as falhas e abordagens erradas quanto ao aumento da motivação por parte da administração e principalmente a falta de estímulo entre os colaboradores para se alto motivarem.

Robbins também fala sobre o que é o comportamento organizacional: se trata de um estudo sobre como os indivíduos agem e como se portam dentro das organizações, também de que maneira esse comportamento atinge o desempenho das empresas. O conhecimento deste estudo é aplicado para que as organizações possam trabalhar de forma mais eficiente.

Para analisar o comportamento do indivíduo dentro das organizações também é necessário saber sobre a cultura e o clima organizacional. Segundo Oliveira (2011) a cultura é além de outras coisas um modelo de comportamento para os colaboradores: tanto um modelo de comportamento desejado como um modelo de comportamento a ser evitado. E o clima segundo Ferreira (2013) colabora para a formação de um ambiente que supra as necessidades dos integrantes do quadro funcional da empresa.

5.1.3 Objetivo específico 3: Verificar como é a formação de uma equipe

França (2006) define um grupo como a união de interações que acontece entre dois ou mais indivíduos, quais se distinguem pela força de uso de poder, crenças, tomadas de decisões e crenças. O grupo apresenta uma forma de pensar coletiva estimulada pela atividade qual o grupo esta envolvido. Nesse pensamento atuam as emoções e culturas de todos os envolvidos. Robbins (1998 apud FRANÇA 2006, p. 44) compactua com a mesma idéia de França se referindo aos grupos diz também que são a interação de duas ou mais pessoas interdependentes que se juntam para atingir determinados objetivos. Porém faz a diferenciação de grupo e equipe dizendo que equipe é um grupo de trabalho que interage entre si, principalmente para compartilhar informações e tomar decisões que colaboram para que cada integrante tenha desempenho dentro da área qual é responsável. Uma equipe possui uma interação maior que a dos grupos, assim gerando sinergia positiva através deste esforço coordenado.

Moscovici, (2012) fala sobre algumas características específicas das equipes, diz que: a equipe compreende seus objetivos e se empenha em alcançá-los de forma compartilhada. Entre os membros é grande a confiança, assumem-se riscos, as habilidades se complementam e permitem alcançar resultados, os propósitos compartilhados determinam seus objetivos e direções. A equipe investe constantemente em seu próprio crescimento.

De acordo com Soares (2015) as experimentações com o trabalho em equipe comprovam que esta estrutura é capaz de melhorar o desempenho dos colaboradores quando a atividade requer múltiplas habilidades, experiências e julgamentos.

As equipes em uma empresa têm a estrutura vertical, isto é, formada por chefes ou diretores, supervisores, pessoal técnico e todos os colaboradores necessários para o desenvolvimento do trabalho. Ao desenvolver uma equipe é necessário considerar o objetivo geral de garantir a eficiência e satisfação dos colaboradores, mediando a integração dos indivíduos que formam a força de trabalho, de modo que contribuam para o alcance de melhores resultados.

De acordo com Robbins (2005, apud ESCORSIN E WALGER, 2017 p 136), existem quatro tipos de equipes: as equipes de solução de problemas, equipes auto gerenciadas, equipes multifuncionais e equipes virtuais. Cada qual com suas

peculiaridades mas ambas com os mesmos propósitos de alcançar os objetivos que lhe são propostos de forma unida, compartilhando saberes e habilidades.

Cada equipe dentro das empresas segundo Moscovichi (2012) constrói seu próprio clima emocional entre seus membros. O clima, afeta o desempenho global das tarefas, caracterizando tendências de coesão e integração de esforços ou conflitos, competição e desagregação.

A cultura organizacional para as equipes também desempenha um papel muito importante, segundo Schein (1992, apud PERES E COBRA, 2017 p 39) ela representa a junção de pressupostos básicos que o grupo descobriu, criou ou produziu, aprendendo a solucionar as questões de adaptação externa e integração interna, os quais permanecem suficientemente bem, podendo, assim, ser instruídos aos novos colaboradores como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

5.1.4 Objetivo específico 4: Estudar como a motivação pode influenciar equipes

Conforme Puri (2000), A motivação pode influenciar as equipes de maneira muito positiva pois, se trata de um princípio multifacetado, isto é, a motivação é um todo coletivo formado por muitos atributos que unidos formam uma só unidade. São alguns deles o senso de responsabilidade primária e final, mentalidade criativa, melhor produtividade, comportamento proativo, intelecto criativo, auto disciplina, entre outros.

A motivação também tem uma dimensão de persistência que é uma dimensão de quanto tempo aquele indivíduo consegue manter seu esforço. Pessoas motivadas permanecem na realização da atividade até que seus objetivos sejam alcançados. (ROBBINS, 2010).

Existem alguns objetivos específicos referentes a motivação quais devem ser levados em consideração pelas organizações, são eles: oportunizar para que cada funcionário por meio de suas próprias atitudes cause efeitos positivos nos demais. Facilite a cada integrante o autoconhecimento de suas particularidades, visando a melhoria do relacionamento em conjunto. Também criar condições para que possam dar e receber feedbacks uns dos outros tendo em vista a satisfação pessoal e crescimento da produtividade. Deve-se também fazer uma análise das condições

atuais do trabalho e um levantamento de propostas para melhorar o ambiente de trabalho.

5.1.5 Explorar os principais fatores motivacionais dentro do ambiente organizacional.

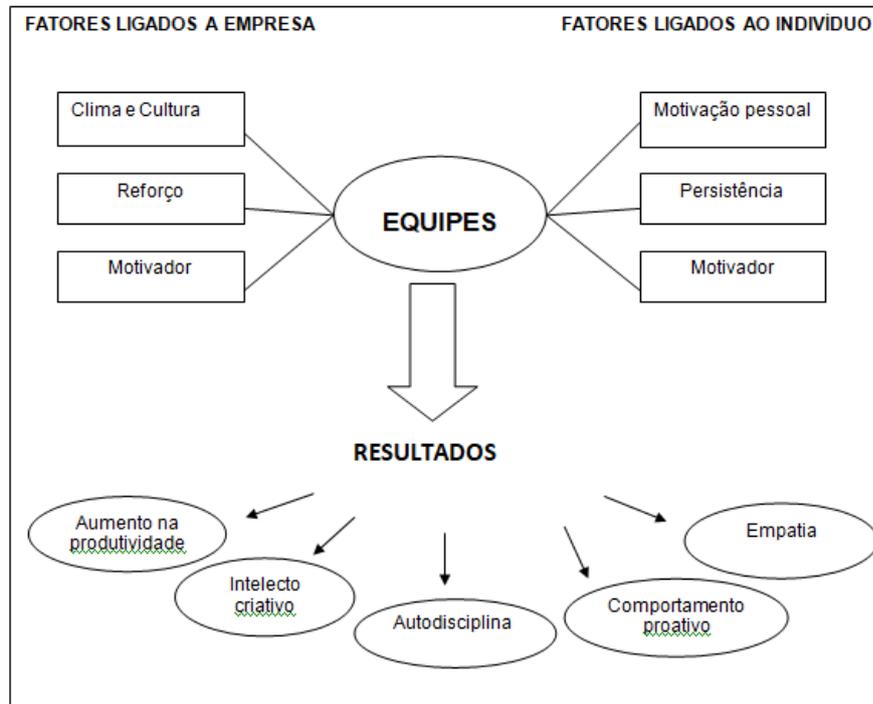
Moscovici (2012) destaca que ambiente das organizações influencia a motivação, pois o clima é a “qualidade” do ambiente organizacional que é captada ou praticada por seus integrantes afetando seu comportamento. Se os colaboradores não estão motivados ou satisfeitos em pertencer a uma organização, seu clima deve ser estudado. É através do clima organizacional que se manifestam as percepções das pessoas em relação às empresas em que trabalham.

A cultura da organização também pode induzir a motivação. Conforme Schein (1992, apud PERES E COBRA, 2017 p 39) os pressupostos básicos que compõe manifestações culturais inconscientes, invisíveis, e difíceis de serem reveladas são os principais responsáveis pela maneira qual os membros percebem, pensam e sentem a organização. O processo de reflexão desses pressupostos demora e advém do confronto dos problemas e de sua solução adequada. O conhecimento aprendido nessas situações é, então, adquirido pela organização como um todo, atingindo, após certo tempo, o inconsciente de seus membros.

5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A ANÁLISE DE DADOS

Após a realização do estudo constatou-se que a motivação parte do próprio indivíduo. Sendo impulsionada de maneira motivadora, este mesmo colaborador dentro de um grupo somará com os demais membros e serão capazes de se tornar uma equipe geradora de resultados através da união das forças motivadoras de cada um, construindo um clima emocional particular, somado com o empenho das empresas em entender qual a melhor maneira de motivar as equipes, provendo um motivador e utilizando de reforços positivos, projetando os resultados esperados.

Figura 06 – Fatores motivacionais que influenciam equipes a gerarem resultados



Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Observa-se na figura 04 a junção dos principais fatores motivacionais, tanto ligados ao indivíduo como ligados a empresa que conduzem as equipes a obterem resultados satisfatórios, ligados ao aumento na produtividade, intelecto criativo, autodisciplina, comportamento proativo e empatia.

6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo se limitou ao estudo bibliográfico sem possibilidade de realizar uma pesquisa aplicada em uma organização.

Ao realizar a análise a autora percebeu que as escolhas do referencial teórico foram focalizadas a aspectos mais subjetivos enquanto poderia ter aprofundado em um contexto mais prático.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se compreender ao final desta pesquisa que as empresas que investem em seus funcionários no quesito motivação, buscando compreender o real sentido do fator, recompensando de forma positiva e impulsionando seus colaboradores, tendem a se destacar no mercado de trabalho pois terão consigo equipes com as quais os integrantes trabalham em sintonia uns com os outros, equipes bem estruturadas, disciplinadas, persistentes, criativas e dispostas a trabalharem pelo melhor da empresa.

Para finalizar o estudo do trabalho demonstrou que se o indivíduo não é uma pessoa motivada e persistente individualmente e não possui seu próprio motivador se torna mais difícil inseri-lo em uma equipe motivada pois vai se divergir dos demais integrantes da equipe.

Da mesma forma se a empresa não investir nesse capital intelectual de maneira que os motive e os incentive não irão produzir tanto o quanto são capazes através da motivação.

Conclui-se que as empresas já possuem o elemento principal que mais lhes podem atribuir resultados, o próprio colaborador, se elas se dedicarem de forma motivacional para que esses colaboradores se mantenham trabalhando empenhados, felizes e motivados irão trazer os resultados esperados pelas empresas.

Sendo assim, considera-se que os objetivos deste trabalho foram atingidos, uma vez que a pergunta levantada pela pesquisadora foi respondida no corpo do trabalho. Como acadêmica foi possível explorar e descobrir o quão significativa é a motivação dentro das organizações e o quanto potencial os colaboradores tem para melhorar seu desempenho estando motivados. Também foi importante em razão de que foi compreendido a importância de investir nas pessoas, independente do tempo que trabalha na empresa mas sim que durante o tempo que estiver na instituição se sinta valorizada e faça seu trabalho com satisfação.

REFERÊNCIAS

- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CERVO, Amado Luiz; Bervian, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2015.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para empresa que queremos** / Eliezer Arantes da Costa – 2. Ed - São Paulo: Saraiva, 2007.
- DAVEL, Eduardo Paes Barreto; VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira de. **Recursos Humanos e subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
- ESCORSIN, Ana Paula; WALGER, Carolina Walger. **Liderança e desenvolvimento de equipes**. Curitiba: Inter Saberes, 2017. *E-book*.
- FERREIRA, Patrícia Itala; RAMAL, Andrea (org). **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GRIFFIN, Ricky W; MOORHEAD, Gregory. **Comportamento organizacional: Gestão de pessoas e organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- HOUSEL, Debra J. **Equipes: Gerenciando para o sucesso**: Debra J. Housel. Tradução Marília de Moura Zanella. Rio de Janeiro: Senac, 2012.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade de. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARRAS, Jean Pierre; GIULIANE, Ana Cristina (org). **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MOSCOVICI, Fela; CRESPO, Ataliba Vianna; CASTELLO, Fátima Gonçalves; OLIVEIRA, Gercina Alves de. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 14. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2012.

PEREZ, Francisco Conejero; COBRA, Marcos. **Cultura Organizacional e gestão estratégica: a cultura como recurso estratégico**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PURI, Subhash C. **Gestão da estabilidade – a arte de manter, motivar e criar desafios para colaboradores**. Subhash C. Puri. Tradução Maria Motta. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timrhy A; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. Stephen P. Robbins, Timrhy Judge A; Filipe Sobral. Tradução Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, João Almeida; FILHO, Domingos Parra. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.