

## Motivação no Ambiente de Trabalho

OCTAVIO DOS SANTOS MORALES

*Orientando*

FATEC – Faculdade de Tecnologia de Americana

E-mail: [octavio.morales@fatec.sp.gov.br](mailto:octavio.morales@fatec.sp.gov.br)

Prof. Me. ADALBERTO ZORZO

*Orientador*

FATEC – Faculdade de Tecnologia de Americana

E-mail: [adalberto.zorzo@fatec.sp.gov.br](mailto:adalberto.zorzo@fatec.sp.gov.br)

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8314843196830046>

### Resumo

*Essa pesquisa tem por objetivo identificar as estratégias utilizadas pelas empresas buscando a motivação de seus funcionários, para que eles trabalhem mais satisfeitos e empenhados, listando as maiores dificuldades enfrentadas pela liderança e compreendendo a eficácia de cada estratégia adotada dentro de uma organização, buscando alavancar positivamente a produtividade com os colaboradores devidamente motivados e satisfeitos. O colaborador deve se sentir satisfeito com o ambiente de trabalho e com a equipe que atua, e cada empresa deve ter bons líderes capazes de resolver possíveis situações desagradáveis, decorrentes dessa convivência.*

**Palavras-chave:** Motivação, dificuldades, estratégia, trabalho.

### Abstract

*This research aims to identify the strategies used by companies seeking to motivate their employees, so that they work more satisfied and committed, listing the greatest difficulties faced by leadership and understanding the effectiveness of each strategy adopted within an organization, seeking to leverage positively productivity with duly motivated and satisfied employees. The employee must feel satisfied with the work environment and with the team that works, and each company must have good leaders capable of solving possible unpleasant situations arising from this coexistence.*

**Keywords:** Motivation, difficulties, strategy, work.

## **INTRODUÇÃO**

A muito tempo as empresas buscam alavancar seus negócios, sempre buscando meios de aumentar suas receitas e sua lucratividade, tarefa que vem se tornando mais difícil com o passar do tempo tendo em vista a competitividade no mercado cada vez mais acirrada, é normal a organização procurar meios de se manter no topo ou até mesmo alcançá-lo, as estratégias mais comuns utilizadas são os investimentos em tecnologia e inovação, mas esses são elementos acessíveis a qualquer empresa que tenha o capital para investir, o que iguala a competição, entretanto a inovação se difere de empresa para empresa pelo fato de não depender diretamente da tecnologia empregada, mas sim na criatividade e inteligência das pessoas visto que as melhores ideias surgem de experiências vividas, isso é apenas uma prova de que o capital humano é o mais importante de se lidar, e que pode contribuir significativamente na produtividade e lucratividade da empresa.

O profissional inserido em uma organização, precisa sentir que seu trabalho tem o devido reconhecimento, essa satisfação de ser aceito pela liderança e por seus companheiros de trabalho, tem repercussão favorável em seu desempenho, com isso se tem uma melhor compreensão da importância da gestão de recursos humanos.

A gestão de pessoas é um conjunto de práticas que tem por objetivo desenvolver o seu capital humano, ou seja, seus colaboradores, em busca de uma cooperação, para Gil (1994, p.17), “Gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” evitando o conflito de interesses e consequentemente o descontentamento de ambas as partes.

“A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido transformações e mudanças nos últimos anos” (RIBEIRO, 2017), portanto cabe aos líderes devidamente preparados, se adequar a essas mudanças, e uma grande aliada deles na boa prática da gestão de pessoas, é a comunicação.

Dentre tantas competências e habilidades que o gestor precisa possuir, a comunicação está inserida na maior parte, como na hora de estimular os colaboradores, dar feedback, cobrar resultados, se o líder tem facilidade na questão da comunicação, há uma alta probabilidade de se atingir uma gestão de pessoas bem-sucedida.

Antigamente o principal para um profissional de recursos humanos era a especialização, mas agora as empresas buscam uma multifuncionalidade.

O desafio imposto agora, às empresas, é gerenciar o potencial de cada um, desenvolvendo habilidades latentes e desafiando os colaboradores a desenvolverem-se não só como profissionais, mas também como pessoas e, o mais importante, como cidadãos. (CARVALHO, PALMEIRA e MARIANO, 2012, p. 2).

Os gestores tentam cada vez mais compreender e desenvolver a motivação em seus ambientes de trabalho, visto que estudos comprovam que a motivação é um fator-chave no sucesso de qualquer negócio “Quando as organizações começaram a se dar conta de que o apetite financeiro e a falta de motivação de seus funcionários eram infinitos, começaram a ouvir especialistas em ciência comportamental” (HARVARD, 2018, p. 207), “A motivação do indivíduo, associada ao esforço decorrente, poderá influenciá-lo a perceber que suas ações irão alterar o nível de seu desempenho” (NETO, 2004), vemos que a motivação afeta diretamente o desempenho dos colaboradores e o desempenho deles está diretamente ligado com o sucesso das organizações, esse processo deve ser completamente compreendido pelo gestor caso ele queira obter bons resultados em sua atuação.

Atualmente, a hierarquia organizacional continua bem definida, mas há um maior relacionamento direto da liderança com os colaboradores, o que aumenta a responsabilidade do líder de aumentar a motivação do pessoal, buscando paralelamente a centralização dos objetivos dos empregados com os da empresa.

O líder deve ter muito cuidado com a maneira com que busca a motivação de seus subordinados, pois os resultados a serem obtidos podem ser o oposto do esperado.

Muitas empresas ainda trabalham com o papel do líder autocrático, que não aceitam decisões dos subordinados, o trabalho da equipe só é sob pressão, as pessoas vivem em um ambiente de medo, que mal conseguem se comunicar, e nos dias de hoje essas empresas não sobrevivem, pois as pessoas não trazem rendimentos adequados às organizações. (SOARES, 2015, p. 32).

A necessidade da empresa de obter rendimentos, deve levar a liderança a atuar com a mente mais aberta, e dar ouvidos aos seus subordinados, o que dará aos trabalhadores a sensação de trabalharem com a liderança e não para ela, causando uma satisfação em atuarem junto à organização e os deixando motivados.

“A motivação é o termo geral que descreve o comportamento regulado por necessidade e instinto com respeito a objetivos”. (DEESE, 1964, p. 404). Se trata do impulso que faz as pessoas buscarem ações para atingir seus objetivos.

Ela é a resposta para o porquê de um indivíduo se comportar de determinada maneira, o que o leva a agir, esses objetivos são baseados em necessidades conscientes ou inconscientes de cada um, sejam elas físicas ou emocionais.

A motivação no trabalho tem ligação com a vontade de um indivíduo se manter em seu emprego, além de que, é o sentimento que envolve e ocasiona todas as ações de um funcionário em seu ambiente de trabalho, como a vontade de atingir melhores resultados o leva a atingir metas.

## **METODOLOGIA**

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, com o intuito de conhecer os aspectos que envolvem a gestão de pessoas, tendo como foco principal a motivação organizacional, assim como suas causas e seus resultados, tendo 2008 à 2021 como período de pesquisa, com base em artigos como o de Cely Miranda (2009), Jéssica Faria Carvalho (2013) e Onésimo de Olivera Cardoso (2021), assim como os livros: “Motivação nas organizações” de Cecília Whitaker Bergamini, “Administração de recursos humanos” de Idalberto Chiavenato e “Motivação e personalidade de Abraham Harold Maslow.

A trajetória metodológica do presente trabalho se divide em três etapas, primeiramente serão identificadas as maiores dificuldades que as empresas enfrentam na motivação de pessoal e o porquê é um problema, posteriormente serão pesquisadas as estratégias utilizadas por elas para superar essa barreira, e finalmente, será feita uma junção dos dados obtidos a fim de compreender a eficácia de cada estratégia adotada

## **CAPÍTULO 1 – DIFICULDADES QUE AS EMPRESAS ENFRENTAM NA MOTIVAÇÃO DE PESSOAL**

A motivação “é encarada como uma espécie de força interna que emerge, regula e sustenta todas as nossas ações mais importantes”. (VERNON, 1973, p. 11). A motivação no trabalho, tem por objetivo estimular os colaboradores de uma empresa a trabalharem mais satisfeitos e empenhados em suas respectivas funções. Ela se trata de um sentimento individual, “É um sentimento interno, é um impulso que alguém tem de fazer alguma coisa” (ROGERS, LUDINGTON e GRAHAM, 1997, p. 2).

“[...] O processo de motivação das pessoas depende da eficácia das instituições; do entendimento da dinâmica motivacional que rege seus colaboradores surge a oportunidade das organizações intervirem – de forma objetiva – no processo de gestão de pessoas, alinhando os desempenhos individuais aos objetivos organizacionais”. (JÚNIOR, OLIVEIRA, 2009, p. 6).

A missão das empresas que buscam crescer cada vez mais, vai muito além de contratar novos colaboradores, aumentando o seu pessoal, elas devem investir nos seus próprios funcionários, buscando mantê-los motivados e empenhados em suas respectivas funções, ou seja:

“Faz-se necessário que as empresas, tanto pequenas quanto grandes, busquem, além de conquistar novos colaboradores, manterem os que já têm, e para que isso aconteça, é de extrema importância as boas práticas e políticas de Gestão de Pessoas”. (VIVIAN, 2014, p. 14).

Nessa busca pela compreensão do que motiva colaboradores a atuarem mais contentes e em conjunto com a organização, alguns autores criaram teorias

motivacionais que buscam mostrar os principais fatores que afetam o empenho das pessoas em qualquer atividade.

### **Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow**

Uma grande dificuldade encontrada nesta saga pela motivação de pessoal, é a organização suprir de forma satisfatória as necessidades dos colaboradores, buscando o contentamento dos mesmos. Dentre tantas teorias, a teoria de Maslow é uma das mais importantes, nela o psicólogo parte do princípio de que, à medida que as pessoas vão sanando as suas necessidades mais básicas, elas sobem de categoria em uma hierarquia de necessidades. Para MASLOW (1970, pg. 13), a teoria da hierarquia das necessidades é dividida em: Fisiológicas, Segurança, Sociais, Estima e Autorrealização.



**Figura 1. A hierarquia das necessidades de Maslow <sup>1</sup>**

*Necessidades fisiológicas:* Se referem as necessidades básicas do corpo humano, como comer, beber água, se vestir, etc. Por isso se encontram na base da pirâmide, caso não sejam atendidas, nenhuma outra necessidade pode ser sanada. *Segurança:* Trata-se da necessidade que o colaborador tem de sentir que a sua própria vida está segura e protegida, com um salário digno, um lugar para morar e planos de saúde.

*Sociais:* Necessidades das pessoas que se referem à necessidade de integração e pertencimento aos grupos sociais e a aceitação das pessoas ao redor, nesta classificação de necessidade podemos citar como exemplo relações de amizade e de família.

*Estima:* Um complemento das necessidades sociais, além de pertencer a um grupo e ser aceito por seus membros, as pessoas precisam se sentir valorizadas e obter reconhecimento.

*Autorrealização:* Necessidade de alcançar metas estabelecidas, de exercer os dons e talentos e atingir o máximo do potencial individual, seja na vida pessoal ou na profissional.

### **Teoria dos dois fatores de Herzberg**

O interesse principal de Maslow é a motivação do comportamento de modo geral, já Herzberg teve enfoque maior em fontes de motivação relevantes para

o trabalho especificamente. *“Herzberg revelou que somente as necessidades de ego-status e autorrealização funcionam realmente como fontes diretas de motivação para o indivíduo trabalhar com entusiasmo e eficiência”* (PAIVA, 2009). O Psicólogo acredita que as necessidades básicas não são o combustível da motivação, mas sim de movimento. Frederick Herzberg, afirma que o comportamento humano no trabalho é norteado por dois grupos de fatores, higiênicos e motivacionais.

Fatores higiênicos: (extrínsecos) *“São aqueles definidos pelo contexto que envolve o empregado e que fogem ao seu controle”*. (BUENO, 2002). Por exemplo:

- Tipo de chefe
- Salários e benefícios
- Políticas organizacionais

Quando os fatores higiênicos são bons eles apenas evitam a insatisfação, não são considerados pelo autor como principais estimulantes da motivação.

Fatores motivacionais: (intrínsecos) *“São aqueles relacionados ao cargo e a natureza da tarefa desempenhada, sendo portanto, controlável pelo indivíduo e que devem levar ao reconhecimento e à valorização profissional”* (BUENO, 2002). Por exemplo:

- Desenvolvimento
- Responsabilidade
- Realização

Herzberg aponta o enriquecimento de tarefa como o caminho para a motivação, entende-se o mesmo como *“um deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho”* (HERSEY E BLANCHARD, 1996, p. 77). Em vista disso cabe aos gestores aderirem práticas administrativas que geram motivação.

### **Principais dificuldades na motivação**

A motivação envolve fatores diferentes para cada um, na motivação organizacional, essa diversidade de necessidades de cada colaborador, torna o desafio de manter os funcionários empenhados maior ainda.

Os funcionários vêm sendo considerados apenas números pelas lideranças das organizações, no entanto, a falta da prática das relações humanas segundo MIRANDA (2009) *“pode gerar um clima de resistência, incompreensão, ressentimento, falta de iniciativa e espírito colaborativo”*. Ainda que a empresa conte com muitos funcionários extremamente qualificados, a má gestão de pessoal pode causar muitos impactos negativos como destaca Bergamini (1997, p.24) *“O fracasso da maioria das empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas”*.

O principal elemento que ocasiona uma baixa na motivação dos colaboradores, é o conflito de interesses com a empresa, *“O problema da motivação no trabalho situa-se, inevitavelmente, no contexto da interação dos interesses da organização com os interesses do empregado”* (TAMAYO, 2003), Cecília Whitacker mostra a relação entre conflito e motivação quando diz: “No caso do conflito, o comportamento motivacional é ativado, visando a redução de tensões intrapsíquicas que surgem devido ao não-atendimento de uma ou várias necessidades (BERGAMINI, 2008, p. 181).

Segundo a autora são várias as situações organizacionais que podem gerar conflito, a primeira é atribuir a alguém uma atividade sem sentido que pode bloquear o atendimento de sua auto-realização, não sendo levadas em conta suas expectativas motivacionais próprias. (MIRANDA, 2009, p. 54).

Algumas empresas possuem uma rotina diária, e o empregado se vê todos os dias, fazendo a mesma tarefa, e o sentimento do trabalhador com relação à situação não é levado em consideração pela liderança, o que afeta negativamente as ações do colaborador, como explica Cely Miranda:

Para muitos, a própria rotina e alienação que o trabalho promove, acabam por caracterizá-lo como um simples meio de sobrevivência. Nessa interpretação sobre o trabalho, é desprezado e desconsiderado as expectativas, os sentimentos, a motivação e a qualidade de vida dos colaboradores nas organizações, o que acaba refletindo negativamente em sua autoestima e no seu desempenho na instituição empregadora. (MIRANDA, 2009, p. 65).

A questão da motivação é um problema a ser resolvido, pelo fato de que um clima organizacional ruim, impede que as expectativas da empresa sejam atendidas e o emocional dos colaboradores fica abalado, o que resulta em uma baixa produtividade, reclamações cada vez mais frequentes e indisposição por parte dos funcionários para realizar as tarefas do cotidiano empresarial.

Uma das maiores dificuldades que as empresas enfrentam é colocar as pessoas certas na liderança, pois essa não é uma tarefa fácil, mas é extremamente necessária. *“A gestão bem-sucedida acredita na importância vital dos melhores candidatos para cargos administrativos e no contínuo desenvolvimento de suas competências. Ela adota o valor do elitismo: os bons devem ir para o topo”* (CHIAVENATO, 2010).

A liderança é necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada um de seus departamentos. Ela é igualmente essencial em todas as demais funções da Administração: o administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. CHIAVENATO (1983, P. 124).

Como podemos ver, a liderança é indispensável em todos os processos e setores de uma empresa que busca atingir suas metas estabelecidas, a constante escolha precipitada de líderes, vai contra a expectativa de um excelente clima organizacional, cada vez mais produtivo, e além de se colocar uma pessoa competente para liderar, deve-se dar tempo a ela desenvolver

suas habilidades, *“Liderança dificilmente pode ser conseguida por meio de ensinamentos obtidos num curso, embora isso possa trazer alguma contribuição. As habilidades para liderar são desenvolvidas ao longo de muitos anos”* (LACOMBE, 2008, p.355). Os ambientes organizacionais se diferenciam de empresa para empresa, portanto a real aprendizagem e a capacidade de liderar, vem da experiência adquirida no próprio ambiente de trabalho.

A comunicação empresarial interna também é uma dificuldade encontrada por gestores em todo o mundo, a falta de fluidez da informação causa uma desmotivação e o descontentamento dos funcionários, A comunicação interna é imprescindível para qualquer organização, se trata de uma estratégia utilizada para estabelecer canais que possibilitam a comunicação entre a empresa e seus colaboradores, melhorando o relacionamento interno e consequentemente aumentando a produtividade. Deve-se *“pensar na comunicação e na informação como instrumentos de gestão que criam e desenvolvem uma cultura organizacional, na qual todos se sintam envolvidos e, de alguma forma, participantes.”* (GENELOT, 2001). É tarefa da liderança proporcionar bons meios de comunicação interna com fluidez e clareza de informações.

## **CAPÍTULO 2 – AS ESTRATÉGIAS USADAS PELAS EMPRESAS NA BUSCA DA MOTIVAÇÃO**

Dentre muitas estratégias e planos estabelecidos pela liderança das empresas, a principal é o simples ato de olhar para os funcionários como pessoas diferentes cada uma com suas necessidades, e não simplesmente como meros funcionários.

*“A nova administração evoluiu e continua evoluindo para uma abordagem mais humanista, mais voltada para a realização dos indivíduos e, através desta, para a consecução dos objetivos das organizações. Nesta concepção, para estudar, avaliar, entender e poder administrar os recursos humanos, é vital o aprofundamento nas teorias e práticas de comportamento organizacional”.* (CABRERA, 2011, p.4).

As empresas que buscam manter seus colaboradores motivados dando atenção ao estudo do comportamento organizacional e investindo na gestão de pessoas, obtém os melhores resultados.

Luiz Cabrera (2011) ressalta a importância da atuação do departamento de recursos humanos sobre a liderança:

*“[...] a necessidade de que o departamento de recursos humanos possa agir sobre cada gerente, supervisor ou chefe, orientando, influenciando, coordenando e controlando as políticas e práticas de gestão de recursos humanos, exigiu daquele órgão uma evolução técnica sem precedentes nos últimos anos”.* (CABRERA, 2011, p.5).



Vemos que o autor acredita ser necessário a atuação do departamento sobre todos com cargos de liderança, como forma de auxiliar nas tomadas de decisões e de conciliar os objetivos da empresa com os de seus colaboradores.

A gestão de pessoas trata-se de uma junção de conceitos e técnicas que buscam alinhar os objetivos da empresa, com os objetivos dos colaboradores, elemento essencial para um administrador trabalhar com inteligência e cautela, a fim de alavancar a produtividade melhorando o clima organizacional.

Chiavenato (2004, p. 5) diz que *“as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões”*, os colaboradores de uma empresa são parte vital do negócio, e devem ter atenção especial caso a organização queira se destacar e se tornar cada vez mais competitiva, portanto cabe ao gestor, identificar e compreender o que estimula cada colaborador individualmente, conhecendo os mesmos, estabelecendo metas, investindo no processo seletivo, fornecendo feedback contínuo e praticando igualdade de condições.

Algumas organizações, já compreenderam que devem analisar cautelosamente, as diferenças entre as gerações que fazem parte da empresa, como diz Carolina Aude Fantini e Naiara Célida dos Santos de Souza:

Devido aos seus diferentes perfis, valores e padrões de atitude, cada geração assume determinados comportamentos que refletem em suas motivações para o trabalho, bem como influenciam em suas perspectivas de carreira profissional. (FANTINI, SOUZA, 2015, P.129)

Diferentes indivíduos, possuem diferentes fatores que os motivam, as grandes empresas com muitos colaboradores, não tem condições de tratar diferenciadamente cada um de seus funcionários, portanto buscam subdividi-los em grupos que possam receber a devida atenção, e a geração a qual o funcionário pertence é fator primordial nessa divisão.

Outra estratégia adotada é manter o ambiente de trabalho favorável, com a implementação da gamificação, consiste em aderir atividades lúdicas no cotidiano organizacional a fim de estimular os funcionários e obter maior rendimento.

A gamificação pressupõe a utilização de elementos tradicionalmente encontrados nos games, como narrativa, sistema de feedback, sistema de recompensas, conflito, cooperação, competição, objetivos e regras claras, níveis, tentativa e erro, diversão, interação, interatividade, entre outros, em outras atividades que não são diretamente associadas aos games, com a finalidade de tentar obter o mesmo grau de envolvimento e motivação que normalmente encontramos nos jogadores quando em interação com bons games. (FARDO, 2013, p. 22).

Uma de suas principais características, é o estímulo da competição saudável, por exemplo, a premiação para atividades realizadas pelos colaboradores, que

vão de acordo com os objetivos da empresa, como redução de gastos no setor, aumento das vendas e desempenho.

Um funcionário que tem ciência de que não atingiu suas metas, fica extremamente descontente e desmotivado, em vista disso, uma estratégia utilizada frequentemente, é a definição de metas mais realistas, buscando motivar o funcionário e não apenas a obtenção de lucros. “*As metas dizem a um empregado o que precisa ser feito e quanto tempo será necessário empregar*” (REIS e MARQUES, 2003, p. 7). A clareza dos objetivos estabelecidos, ajuda o empregado a canalizar suas energias, e afeta positivamente a sua motivação.

Como a comunicação está presente em praticamente todas as atividades do cotidiano empresarial, as organizações começaram a dar a devida importância para ela, visto que uma comunicação empresarial interna ruim, pode desmotivar os funcionários envolvidos.

A comunicação é insumo fundamental para a gestão de pessoas. Ela orienta e delimita as ações entre pessoas, une equipes em torno de uma visão, permite aprimorar o desempenho de empregados pela prática do feedback, promove mudanças coletivas e presta outras contribuições estratégicas”. (MACEDO, 2015, p. 68).

Marcos Bueno (2002, pg. 16) diz que Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas como elemento para se alcançar a satisfação no cargo, podendo ser vertical (onde se aumenta o grau de dificuldade do trabalho) ou horizontal (onde há diversificação de atribuições). Assim dentro de seus próprios cargos, os colaboradores encontram a satisfação de atuarem junto à empresa.

### **CAPÍTULO 3 – COMPREENDENDO A EFICÁCIA DAS ESTRATÉGIAS**

Quando a administração olha para os funcionários como pessoas e não simplesmente números, os colaboradores se sentem realmente parte da empresa, e se veem mais empenhados em suas respectivas funções. Quando as políticas e práticas de gestão de recursos humanos são realmente vivenciadas pela organização, as consequências positivas aparecem naturalmente no dia-a-dia, caso a mesma aceite se empenhar nesse desafio de lidar com pessoas.

[...] foi preciso utilizar várias ciências como psicologia, sociologia e comportamento organizacional para poder formar o arcabouço teórico e o conjunto de práticas que pudessem suportar o grande desafio que é lidar com pessoas, compatibilizando seus objetivos com os objetivos da organização. (CABRERA, 2011, p.7).

Neste trecho o autor explica que o esforço por parte da empresa de compreender e adotar técnicas e práticas de recursos humanos, tem como consequência o alinhamento de objetivos do colaborador e da organização, aumentando a satisfação dos empregados e proporcionando um ambiente de trabalho agradável.

Uma vez que a empresa proporciona um ambiente de trabalho favorável aos seus colaboradores e os motiva de forma correta e eficiente, os funcionários tendem a cooperar com a organização, trabalhando com eficácia e tendo um bom e ou ótimo desempenho, o que afeta diretamente a empresa em termos de resultados, tornando-os positivos. (NOBRE, 2017, p. 9).

Para Chiavenato (2004, p. 432) “um ambiente de trabalho agradável pode melhorar o relacionamento interpessoal e a produtividade, bem como reduzir acidentes, doenças, absenteísmo e a rotatividade de pessoal”.

Um ambiente favorável, estimula e desafia cada um dos funcionários em seus cargos, a implementação da gamificação é uma tática que, de forma descontraída, melhora a performance em uma atividade e a motivação de quem a está realizando, melhora o engajamento de cada funcionário individualmente assim como aumenta a disposição para o trabalho em equipe.

Algumas empresas estabelecem metas de longo prazo muito difíceis de serem atingidas pelos funcionários, causando um descontentamento e um sentimento de fracasso os mesmos, Locke e Latham (1990) apontam que se obtém desempenho superior quando são impostas metas específicas em vista de metas genéricas, visto que com metas curtas é possível focalizar os esforços na meta.

Investindo em comunicação empresarial, as empresas só tem a ganhar, utilizando os canais corretos de informação, melhoram o ambiente organizacional e alavancam a produtividade, a clareza das informações agiliza os processos e aumentam a qualidade dos resultados obtidos em cada tarefa. Cardoso mostra a importância da comunicação empresarial quando diz:

A comunicação assume um papel muito mais abrangente, fazendo referência a tudo que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, que envolve desde seu clima interno até suas relações institucionais. (CARDOSO, 2006, P. 1140)

O enriquecimento de tarefas também é uma excelente ferramenta para os gestores na motivação de seus subordinados, ele alavanca o empenho dos colaboradores em suas próprias funções. Em um estudo realizado por Wright (2007), foi possível observar que os funcionários públicos trabalham mais motivados quando recebem tarefas desafiadoras, assim os mesmos se sentem importantes no ambiente em que atuam.

Elton Mayo realizou uma pesquisa na fábrica de Hawthorne da Western Electric Company em Chicago onde foi possível observar a importância do grupo em relação ao desempenho dos indivíduos.

Mayo conduziu uma pesquisa em uma indústria têxtil com elevadíssima rotatividade de pessoal [...] e que havia tentado inutilmente vários esquemas de incentivos salariais. Mayo introduziu um intervalo de descanso, delegou aos operários a decisão sobre horários de produção e contratou uma enfermeira. Em pouco tempo, emergiu um espírito de grupo, a produção aumentou e a rotatividade do pessoal diminuiu (CHIAVENATO, 1979, p.102).

Após a realização dos experimentos, notou-se que a produtividade é diretamente ligada a integração social, quanto maior a integração e a harmonia do grupo, melhores são os resultados da produção, (MACEDO, 2017, p. 38) diz que “em relação ao comportamento social dos empregados, foi possível identificar que eles não agem de forma individual, mas sim, coletivamente como membros de seus grupos”.

## CONCLUSÃO

Concluiu-se que as lideranças das empresas encontram muitas dificuldades em manter seus colaboradores empenhados em atuar junto à organização, além de investir no processo seletivo, olhar para seus funcionários como pessoas e não como números atentando as diferenças de fatores motivacionais de cada um, suprir as necessidades deles, como Maslow e Herzberg explicaram em suas teorias, alocar em cargos de liderança funcionários realmente competentes, administrar o conflito de interesses entre empresa e colaborador, deixar que a rotina empresarial desanime o pessoal da produção e alcançar uma excelente comunicação empresarial interna.

Pesquisas bibliográficas mostraram que realmente, essas dificuldades afetam negativamente a produção, mas que algumas estratégias podem ser usadas para vencer essas barreiras, olhar para cada funcionário como pessoa e entender que existem necessidades específicas, assim eles se sentem parte importante da empresa e se empenham ainda mais para obter melhor rendimento.

Outra estratégia é a organização investir na comunicação interna, a fluidez e a clareza da informação, tem consequências positivas na satisfação dos trabalhadores em atuar pela empresa que o contratou, investindo na comunicação os resultados positivos poderão ser observados pela liderança, assim como na estratégia de enriquecimento de tarefas que motiva e alavanca o desempenho do colaborador em sua própria função.

Como sugestão para futuras pesquisas, propõe-se que seja feita uma pesquisa similar, com enfoque em comunicação empresarial e seus impactos no ambiente organizacional.

## REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker - **Motivação nas Organizações** – 5. Ed. – São Paulo: atlas, 2008.
- BLANCHARD, Kenneth H.; HERSEY, Paul. Great ideas revisited. **Training & Development**. v. 50, n. 1, p. 42-48, 1996.
- BUENO, Marcos. **As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para empresa humanizada**. Rev. Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC, nº 06, 1º Semestre 2002.
- CABRERA, Luiz Carlos de Queiroz. **Apostila de Administração Pública**. 2011. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/document/59155089/Apostila-de-Administracao-Publica>> Acesso em 1 de Março de 2022.

- CARDOSO, Onésimo de Olivera. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. Rev. Adm. Pública (6), Dezembro de 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000600010>> Acesso em 17 de Novembro de 2021.
- CARVALHO, Jéssica Faria; et. al. **Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações**. Educação em foco, edição nº7, 2013.
- CARVALHO, Milena Skolaude et al. **Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações**. v. 167, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto; VILLAMIZAR, G. A.; APARICIO, J. B. **Administración de recursos humanos (Vol. 2)**. 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro; Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de vendas**. Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Editora Manole, 1979.
- DEESE, James. **Principles of psychology**. Allyn e Bacon; 1 de janeiro de 1964, 2ª edição.
- FANTINI, C. A.; SOUZA, N. C. D. S. D. **Análise dos fatores motivacionais das gerações baby boomers, X, Y e Z e as suas expectativas sobre carreira profissional**. Revista Ipecege, [S. l.], v. 1, n. 3/4, p. 126-145, 2015. DOI: 10.22167/r.ipecege.2015.3-4.126. Disponível em: <https://revista.ipecege.org.br/Revista/article/view/25>. Acesso em: 2 de março de 2022.
- FARDO, Marcelo Luis. **A gamificação aplicada em ambientes de aprendizagem**. Rev. RENOTE – Novas Tecnologias na Educação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. v.11, n.1, 2013.
- GENELOT, Dominique. **Manager dans la complexité — reflexions à l’usage des dirigeants**. 3. ed. Paris: Insep Consulting, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo. Atlas, 1994.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gerenciando pessoas 10 leituras essenciais - HBR**. ed. Sextante, 2018.
- JÚNIOR, Paulo Elias Bedran; OLIVEIRA, Jorge Luiz Coimbra. **Motivação no trabalho: Avaliando o ambiente organizacional**. V congresso nacional de excelência em gestão, 4 de Julho de 2009.
- LACOMBE, Beatriz Maria; CHU, Rebeca Alves. **Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional**. Rev. Administração de Empresas, 17 de Novembro de 2008.
- LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. **Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel**. Psychological science, v. 1, n. 4, p. 240-246, 1990.
- MACEDO, Gustavo Ferreira. **Motivação no ambiente de trabalho: Estudo dos fatores motivacionais de servidores de uma instituição pública de educação especial**. 2017. 14 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal de Uberlândia, Ituiutaba, 2017.
- MACEDO, Ivanildo Izaias. **Gestão de pessoas**. Editora FGV, 2 de Setembro de 2015.
- MASLOW, Abraham Harold. **Motivation and Personality**. Ed. Harper & Row, Publishers, New York, 1970.
- MIRANDA, Cely. **O desafio em manter funcionários motivados: os fatores motivacionais para o trabalho**. Monografia, 83f (MBA em gestão de recursos humanos) – Escola Superior Aberta do Brasil - ESAB, Vila Velha – ES, 2009.
- NETO, Mario Teixeira Reis. **A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho**. 2004.
- NOBRE, Natália Teixeira de Souza. **Motivação Utilizada como Estratégia Organizacional Aplicada em uma Indústria de Montes Claros – MG**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 04. Ano 02, Vol. 01. Pg. 501-519. Julho de 2017.
- PAIVA, Hélder Filipe Cardoso. **Suporte social e motivação para transferir a formação: o papel mediador das expectativas de resultados pessoais positivos**. 2009. Tese de Doutorado.
- REIS NETO, Mário; MARQUES, Antônio Luiz. **A Satisfação dos profissionais de informática: expectativas e percepções**. Revista de Negócios, Blumenau, v. 8, n. 4, p. 1-16, 2003.
- RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. Ed. Saraiva. 6 de Outubro de 2017. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=h4ZnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT10&dq=ribeiro+2017&ots=UIM33XsbIZ&sig=krgMG>>

[GP94IFE6YhAlrNzov2pv3cf#v=onepage&q=ribeiro%202017&f=false](#)> Acesso em 05 de Novembro de 2021.

ROGERS, S.; LUDINGTON, J.; GRAHAM, S. **Motivation and learning: A teacher's Guide to building experiment for learning and igniting the drive for quality.** 1997.

SOARES, M. T. R. C. **Liderança e desenvolvimento de equipes.** São Paulo: Saraiva, 2015.

TAMAYO, Álvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador.** Rev. Adm. Contemp. [online]. Vol-7, n.4, p.33-54, 2003.

VERNON, Magdalen Dorothea. **Motivação humana.** ed Vozes, 1973.

VIVIAN, Juliano. **A gestão de pessoas nas micros e pequenas empresas de Três Passos/RS.** 2014.

WRIGHT, Bradley E. **Public service and motivation: does mission matter?** Journal of Public Administration Review, Oxford, v. 67, n. 1, p. 54-64, jan. 2007.