



CENTRO UNIVERSITÁRIO FUNVIC



Credenciado pela portaria nº. 1.270, de 04/07/2019, D.O.U. nº 128, seção 1, pág. 59, de 05/07/2019

André Luís dos Reis

**IMPORTÂNCIA DA GESTÃO MOTIVACIONAL NO
AMBIENTE DE TRABALHO**

Pindamonhangaba

2020



CENTRO UNIVERSITÁRIO FUNVIC



Credenciado pela portaria nº. 1.270, de 04/07/2019, D.O.U. nº 128, seção 1, pág. 59, de 05/07/2019

André Luís dos Reis

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO MOTIVACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

Trabalho Conclusão do Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Bacharel pelo Curso de Administração da Fundação Universitária Vida Cristã de Pindamonhangaba.

Orientador: Prof. Me Tatiana Livramento

Pindamonhangaba

2020

REIS, André Luís.

Importância da Gestão Motivacional no Ambiente de Trabalho / André Luís Reis/

Pindamonhangaba - SP: UniFUNVIC - Centro Universitário FUNVIC, 2020.

38f.: il.

Monografia (Graduação em Administração) UniFUNVIC-SP.

Orientadora: Profa. Me. Tatiana Livramento

1 Gestão. 2 Mercado de trabalho. 3 Motivação. 4 Administração I Importância da
Gestão Motivacional no ambiente de trabalho II André Luís Reis.



CENTRO UNIVERSITÁRIO FUNVIC



Credenciado pela portaria nº. 1.270, de 04/07/2019, D.O.U. nº 128, seção 1, pág. 59, de 05/07/2019

André Luís dos Reis

IMPORTÂNCIA DA GESTÃO MOTIVACIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

Trabalho Conclusão do Curso apresentado como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Bacharel pelo Curso de Administração da Fundação Universitária Vida Cristã de Pindamonhangaba, sob orientação da Prof. Me. Tatiana Livramento

Data: ___ / ___ / ____

Resultado: _____

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Tatiana Livramento, Fundação Universitária Vida Cristã de Pindamonhangaba

Assinatura: _____

Prof. Rafael Barreiro, Fundação Universitária Vida Cristã de Pindamonhangaba

Assinatura: _____

Prof. Benedito Chaves, Fundação Universitária Vida Cristã de Pindamonhangaba

Assinatura: _____

Dedico este trabalho a Deus, e a minha família;
estes são a base da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, pois sem ele nada poderia fazer. Agradeço á minha família, á minha esposa por sempre me incentivar e acreditar em mim, agradeço aos meus filhos pela paciência e compreensão nos momentos que estive ausente e não pude lhes dar atenção.

Agradeço a minha mãe Ana Maria e meu pai José Tarciso que sempre me incentivaram a nunca desistir e sempre me motivaram, aos meus irmãos Ricardo dos Reis e Luciano Tarciso que sempre foram exemplos de dedicação para mim.

Agradeço aos meus professores e a minha orientadora Tatiana Livramento pela paciência, atenção e ensinamentos que vou levar para sempre, obrigado por me ajudar a concluir mais uma etapa e crescer no meu processo de desenvolvimento profissional.

“Bons líderes fazem as pessoas sentir que elas estão no centro das coisas, e não na periferia. Cada um sente que ele ou ela faz a diferença para o sucesso da organização.”
Warren, Bennis (2010).

RESUMO

O fator motivação é um aspecto fundamental e de alta relevância para a vida humana. A sua importância também deve ser considerada dentro do ambiente de trabalho, visto que passamos grande parte do nosso tempo neste ambiente, e segundo pesquisas, mais da metade das pessoas se sentem insatisfeitas com seus empregos. Essa importância se dá também por parte das organizações, visto que são diretamente afetadas em seus processos e desempenho conforme o grau de motivação de seus colaboradores. De fato, hoje, as grandes empresas já têm percebido o quanto é importante a aplicação de uma boa gestão motivacional e estão cada vez mais buscando uma melhora contínua nesse aspecto. Diante disso, esse trabalho apresentou de forma breve e objetiva a importância de se ter uma gestão eficaz e preocupada com o aspecto motivação, falando um pouco sobre a origem, teorias motivacionais, e aspectos que podem influenciar, apontando um modelo de gestão com recursos e ferramentas para se trabalhar na manutenção e desenvolvimento da motivação dos colaboradores.

Palavras-chave: Gestão. Motivação. Colaboradores.

ABSTRACT

The motivation factor is a fundamental and highly relevant aspect of human life. Its importance must also be considered within the work environment, since we spend a large part of our time in this environment, and according to research, more than half of people feel dissatisfied with their jobs. This importance is also given by organizations, since they are directly affected in their processes and performance according to the degree of motivation of their employees. In fact today, large companies have already realized how important it is to apply good motivational management and are increasingly looking for continuous improvement in this regard. Therefore, this work aims to briefly and objectively present the importance of having an effective management and concerned with the motivation aspect, talking a little about the origin, motivational theories, and aspects that can influence, pointing out a management model with resources and tools to work on maintaining and developing employee motivation

Keywords: Management. Motivation. Collaborators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide de Maslow.....	23
Figura 2 - Pirâmide de Maslow/Herzberg.....	24

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	17
2.1	CONCEITO DE MOTIVAÇÃO	17
2.1.1	Motivação Intrínseca.....	18
2.1.2	Motivação Extrínseca	18
2.2	HISTÓRICO E ORIGEM DA MOTIVAÇÃO.....	19
2.3	TEORIAS MOTIVACIONAIS	20
2.3.1	Modelo de comportamento	21
2.3.2	Teoria das Expectativas	21
2.3.3	Teoria da Pirâmide de Maslow.....	23
2.3.4	Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg.....	23
2.3.5	Motivação 3.0 de Daniel H. Pink	25
2.3.6	Teoria comportamental ou Behaviorismo	25
2.3.7	Teoria da Equidade	26
2.3.8	Frustração	27
2.4	MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO	28
2.4.1	Relação entre Desempenho e Motivação	28
2.4.2	Importância da gestão motivacional por parte do colaborador	29
2.5	FATORES MOTIVACIONAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	30
2.5.1	Lideranças que motivam.....	30
2.5.2	Segurança e estabilidade no trabalho	31
2.5.3	Boa comunicação	32
2.5.4	Expectativas de crescimento	33
2.5.5	Reconhecimento	34
3	MÉTODO	35

4	CONCLUSÃO.....	36
	REFERÊNCIAS.....	37

1 INTRODUÇÃO

O tema do presente trabalho é a importância da gestão motivacional no ambiente de trabalho.

A escolha por esse tema se deu devido sua importância para os dias atuais, visto que mais de 50% dos trabalhadores com carteira assinada se sentem insatisfeitos com o atual emprego, isto de acordo com uma pesquisa feita pelo instituto Locomotiva (2017), e também se deu ao fato de que esse tema está diretamente relacionado ao aspecto produtivo das empresas.

Visto que passamos a maior parte das nossas vidas dentro do ambiente de trabalho, é importante que priorizemos o aspecto motivação.

A ideia proposta neste trabalho é mostrar a importância de uma boa gestão da motivação dos colaboradores de uma empresa, o que remete tanto à vida profissional e pessoal de cada colaborador como indivíduo, como também no sucesso da empresa, atingindo um alto nível de produtividade e qualidade. De acordo com Chiavenato (2005) “Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso.” Isso mostra que os colaboradores devem ser vistos como parceiros da organização. Segundo Chiavenato, (p. 20, 2008), para que os objetivos da gestão de pessoas possam ser alcançados, é necessário que as pessoas sejam tratadas como elemento básico para a eficácia organizacional.

É preciso entender a importância dessa gestão como um dos fatores essenciais no crescimento corporativo, visto que a empresa é movida por pessoas e essas pessoas se movimentam proporcionalmente à sua motivação. Entendendo isso, é possível identificar os principais fatores que afetam direta ou indiretamente o quesito “motivação”., após mapeados esses fatores é preciso trabalhar de forma individual e também no âmbito geral, visando elevar a motivação de cada funcionário, buscando extrair o seu melhor, mas também garantir o bem estar psicológico desse indivíduo.

É importante lembrar que essa gestão motivacional também é responsabilidade do colaborador, que deve identificar os fatores que mais o afetam e trabalhar em cima deles de forma particular e pessoal.

Vamos apresentar um breve histórico e falar um pouco sobre a origem da motivação, entender o seu conceito e estudar sobre as principais teorias relacionadas a este tema. Vamos apresentar os principais fatores que alteram o grau de motivação, relacionar e mostrar como

isso está ligado ao ambiente de trabalho. Tendo esse conhecimento vamos falar sobre estratégias e ferramentas para se aplicar na instituição e garantir uma gestão de motivação saudável trazendo bons resultados para empresa e para cada colaborador.

Ao final ficará clara a importância dessa gestão e como se deve trabalhar em cima disso, o objetivo é mostrar e nortear um caminho para o sucesso profissional e emocional da empresa e de cada colaborador como indivíduo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Motivação é o que impulsiona cada indivíduo a realizar suas ações para alcançar determinados objetivos, como a própria construção da palavra diz: motivo + ação, é o motivo que gera o desejo de agir (ADRIANO PADILHA. Significado de motivação, 2019).

A motivação está diretamente relacionada com aspectos emocionais, biológicos e sociais, ela é a responsável por iniciar, direcionar e manter comportamentos relacionados com o cumprimento de metas. Desse modo a motivação está relacionada com o aspecto de cognição do indivíduo.

Cognição (ou conhecimento) representa o que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e do ambiente ao redor. O sistema cognitivo de cada pessoa inclui seus valores pessoais e é profundamente influenciado pelo ambiente físico e social, por sua estrutura fisiológica, processos fisiológicos e por suas necessidades e experiências anteriores. (CHIAVENATO, 2007).

A motivação é a responsável em fazer com que cada indivíduo procure extrair o máximo de si, e que façam tudo o que for possível para atingirem suas metas. Mas isso não quer dizer que todas as ações são válidas para se alcançar os objetivos, muitas vezes pessoas tomam ações inadequadas e acabam “passando por cima” de outras pessoas, é preciso buscar seus objetivos com ética e respeito ao próximo.

A psicologia é fundamental e muito importante para o conhecimento do tema motivação, ela é capaz de ajudar a entender o que leva as pessoas a agirem da maneira que agem, de onde vem a motivação, e o que pode ocorrer se as pessoas não forem motivadas. O ambiente psicológico ou comportamental é a situação percebida pela pessoa e interpretada a respeito do ambiente externo mais próximo. É relacionado com as atuais necessidades.

No ambiente psicológico, os objetos, pessoas ou situações adquirem valências, determinando um campo dinâmico de forças psicológicas. A valência é positiva quando os objetivos, pessoas ou situações podem ou prometem satisfazer as necessidades presentes nos indivíduos. A valência é negativa quando pode ou promete ocasionar prejuízo ou dano ao indivíduo. (CHIAVENATO, 2007).

A motivação sem dúvida é um dos elementos essenciais para o desenvolvimento do ser humano. Sem motivação é muito mais difícil cumprir algumas tarefas. É muito importante ter motivação para estudar, para fazer exercício físico, para trabalhar, etc.

Assim, percebe-se que a motivação no trabalho influencia diretamente na disposição que o funcionário de uma empresa tem para cumprir as suas tarefas. Quanto mais motivado está, melhor vai cumprir o seu trabalho.

2.1.1 Motivação Intrínseca

A motivação intrínseca é aquela que vem de dentro do indivíduo e está relacionada ao seu “eu interior”. Essa motivação é ocasionada quando as atividades exercidas pelo indivíduo são de seu interesse, quando trazem desafios e geram satisfação, isso é muito particular de cada um. As atividades que não geram uma motivação intrínseca, ou seja, que não despertam o interesse do indivíduo provavelmente não serão executadas, a não ser que haja motivações extrínsecas (externas) para poder impulsionar o indivíduo de forma que ele persista e execute as ações necessárias até o final. (MARQUES.A diferença entre motivação intrínseca e extrínseca, 2018).

Edward L. Deci e Richard Ryan (2002) a conceituam como a escolha e a decisão de fazer uma atividade pela satisfação inerente que ela oferece, a motivação intrínseca não é movida por possíveis consequências. Pense naquilo que você gosta de fazer, que lhe proporciona prazer, aquilo que você faz da melhor forma possível sem precisar de nenhuma cobrança pois você se sente realizado em executar – nesse momento, você está intrinsecamente motivado.

2.1.2 Motivação Extrínseca

Sabemos que nem todas as atividades que executamos na nossa rotina diária são prazerosas ou são realizadas de livre e espontânea vontade. Ainda assim, precisamos realizá-las. Nesse caso, da onde vem a motivação? Para esses tipos de atividades é necessário um impulso da motivação extrínseca – isto é, a motivação externa, em vez de interna. A motivação extrínseca está relacionada com fatores externos que ultrapassa o “fazer por satisfação própria”. (SBCOACHING, 2020, Motivação extrínseca).

Isso quer dizer que quando fazemos algo movido pela motivação intrínseca, o objetivo é obter satisfação e prazer na própria execução da atividade, e sua principal recompensa é interna (por exemplo, o prazer de fazer com excelência). Quando se faz algo impulsionado pela motivação extrínseca, a atividade realizada não lhe traz satisfação ou prazer, mas você

realiza porque precisa alcançar algum objetivo ou resultado (por exemplo, você não sente prazer na profissão que exerce, porém precisa continuar trabalhando nesta profissão para ganhar dinheiro e sustentar a casa até arrumar outro emprego na área desejada).

Há uma tendência humana de absorver as atividades extrinsecamente motivadas e gerencia-las de forma a cumprir os objetivos necessários, mesmo que não sejam interessantes para o indivíduo. Essa forma de lidar com a motivação extrínseca é chamada de internalização.

A motivação que vem de fora, mas foi aceita e absorvida de forma interna para realizar as atividades é chamada de motivação extrínseca internalizada. É provável que a pessoa se sinta desgastada, desanimada e fique irritada muito facilmente quando se sente obrigado a fazer algo, quando sente que não teve opção de escolha ou que a atividade não faz sentido. Se pensar que teve escolha, sim, porque o trabalho mesmo não sendo o lugar e a função que gostaria de exercer é importante para você pois é o meio de sustento de sua família ou o salário é consideravelmente bom, você terá mais condições de desenvolver um comportamento mais tranquilo e produtivo. (SBCOACHING, 2020, Motivação extrínseca).

A sua forma de agir irá afetar sua performance, seu empenho, seu bem-estar e seus resultados. Isso se aplica a muitas situações, desde as mais simples, como dirigir no congestionamento para chegar ao trabalho, até outras bem mais complexas. Você pode adorar sua profissão, mas não gostar de todas as tarefas a ela relacionadas. Você pode amar sua vida familiar, mas isso não significa que todas as suas atribuições no âmbito doméstico sejam prazerosas. Você pode estar intrinsecamente motivado para levar uma vida saudável, mas não sentir nenhum prazer em frequentar a academia – e assim por diante.

2.2 HISTÓRICO E ORIGEM DA MOTIVAÇÃO

A motivação vem sendo estudada desde a revolução industrial, com o aparecimento das teorias humanas, porém a motivação teve seu começo juntamente com o surgimento da humanidade.

Na Grécia, os filósofos se interessaram em refletir e falar sobre o tema, da onde vem a palavra em Latim “Moverè”. A palavra "Moverè" significa força motor ou força interna que faz você ter determinada atitude, ou realizar determinada tarefa.

Na pré-história já existia a motivação: Com o intuito de sobreviver, o homem era motivado a fazer determinadas descobertas. Existem vários exemplos, um deles é o

surgimento/descobrimto do fogo para se aquecer, na época do frio o homem era motivado a fazer algo para se aquecer, uma questão de necessidade. Essa atitude em relação as necessidades básicas, já é uma postura motivadora. SARDINHA, Vinicius (2013).

As teorias começaram a ser aprimoradas e desenvolvidas até a teoria humana, onde enfim se começou a estudar os temas motivacionais.

Foi na Revolução Industrial onde se quebrou um tabu, o homem parou de ser visto e tratado como máquina e assim começaram a surgir “preocupações” com a vida pessoal e social do funcionário, isso foi um grande marco para a nossa história.

Assim como eram tratados antes da Revolução, os colaboradores tinham que exercer atividades repetitivas. Era um trabalho com salário injusto, a remuneração na época era baixa. Era muito estressante para o homem ser tratado como um robô, onde executava suas atividades de maneira repetitivas, cumpria o horário e ia embora. Além disso não lhe era fornecido uma possibilidade de crescimento no ambiente organizacional. Existia uma relação de medo dos trabalhadores com o patrão, proporcionada por punições pesadas, essa era a motivação que existia na época: o "empregado" que trabalhasse bem e não desse dores de cabeça ao seu patrão não recebia punições. SARDINHA, Vinicius (2013).

Resumindo e contradizendo o que muitos pensam, a motivação não surgiu apenas nas teorias humanas, ela surgiu desde a origem do homem. Isso é mostrado quando somos crianças, quando somos motivados por nossos pais a andar, a falar, a escovar os dentes e assim sucessivamente. Portanto, a motivação é a força que nos move, aquele impulso dentro da gente que nos faz termos determinadas atitudes.

2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS

As teorias de conteúdo motivacional estudam quais fatores agem sobre as pessoas para mover seu comportamento. Seus estudos retroagem aos filósofos gregos, nas discussões sobre o conceito de felicidade com base na teoria hedônica, que entende o comportamento do homem voltado para o prazer.

As teorias motivacionais modernas ainda se inspiram nessas antigas ideias que identificaram três tipos principais de motivos e hipóteses correspondentes sobre a natureza do homem: O ganho material, o reconhecimento social e a realização pessoal.

2.3.1 Modelo de comportamento

Para Cintya Faccioli (2008), trata-se de um modelo simples de interpretação das motivações individuais que determinam o comportamento humano, procurando explicar a dinâmica da motivação. Considerando três situações principais:

- Não existe ações e atitudes sem haver motivação, portanto a motivação é a base do comportamento;
- Por consequência de conflitos, problemas ou ansiedade, o comportamento pode sofrer mudanças significativas.
- Considera que todo comportamento é determinado para a realização de objetivos e metas.

Com este modelo é possível desvendar as ações, comportamento e manifestações que pode ser identificada no indivíduo. Pode-se identificar qual é o estímulo, referente a causa e efeito, seja própria do indivíduo (motivo interno) ou do ambiente (motivo externo) e o objetivo consequentemente alcançado por determinado comportamento. O princípio desta teoria tem como a base a ideia de que as pessoas se comportam de forma similar, respeitando as diferenças individuais de cada um, onde todas similarmente são influenciadas por motivos e buscam objetivos que podem encontrar barreiras no caminho, exemplos como ansiedade (passar no vestibular – competição), frustração (não passar na entrevista, ser derrotado), ou conflito (escolha entre trabalho e estudo).

2.3.2 Teoria das Expectativas

Segundo Chiavenato (2004) "a teoria da expectativa propõe que as pessoas são motivadas quando acreditam que podem cumprir a tarefa (resultado intermediário) e que as recompensas (resultado final) decorrentes são maiores do que o esforço feito". A teoria das expectativas acredita que existe uma influência das diferenças pessoais que é capaz de gerar algum tipo de motivação nos indivíduos, baseado no que acreditam e nas suas expectativas. Esta teoria nos traz três aspectos para mostrar com isso pode ser possível:

- O resultado alcançado é diretamente proporcional ao esforço exercido.

- O esforço exercido é diretamente proporcional ao valor ou importância que se dá a recompensa.
- Quando a recompensa é considerada de grande valor, a motivação para exercer o esforço será grande.

Esta teoria enxerga o esforço exercido como uma variável que depende do grau de importância que o indivíduo percebe na recompensa, baseado nisso associa-se três conceitos como podemos ver a seguir:

- Valor da recompensa – O valor da recompensa é relativo pois varia de acordo com a percepção individual de cada pessoa, ela está no final da estrutura de causas e consequências. Ingressar e seguir uma carreira militar por exemplo, não é interessante para uma determinada pessoa, portanto não há valor nessa recompensa.
- Desempenho e recompensa – Acredita-se que é possível conquistar a recompensa através do desempenho. Se a recompensa é ingressar em determinada faculdade por exemplo é preciso passar no vestibular.
- Esforço e desempenho – Acredita-se que através do esforço se desenvolve o desempenho, o esforço é o primeiro item da cadeia. Se o desempenho é referente em ser aprovado no vestibular, é necessário exercer um esforço, no caso estudar.

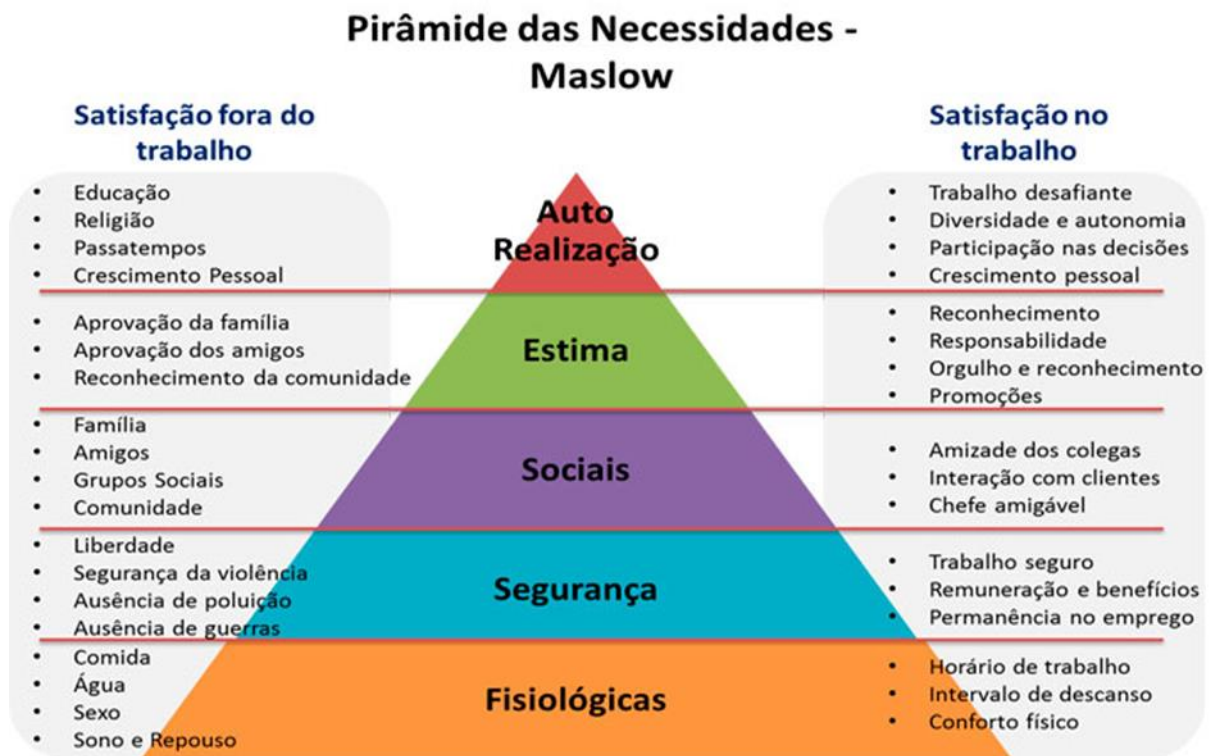
De acordo com Natsume (2016) a Teoria das Expectativas criada por Victor H. Vroom, diz respeito a uma composição simples, mas poderosa, onde é possível compreender com precisão o que motiva uma pessoa a agir de determinada forma e, conseqüentemente, melhorar sua motivação e desempenho. E para atingir esses objetivos, Vroom criou uma espécie de equação: $Motivação = Valor \times Instrumentalidade \times Expectativa$, sendo que:

- **Motivação:** a motivação é, basicamente, o motivo da ação, ou seja, o sentimento que impulsiona um indivíduo a agir.
- **Valor:** o valor é um elemento de ordem pessoal que equivale à compensação enxergada por uma pessoa diante de uma possibilidade.
- **Instrumentalidade:** de acordo com Vroom, todo indivíduo estabelece algum tipo de recompensa para suas ações.
- **Expectativa:** esse último elemento está diretamente relacionado aos anteriores e se manifesta na percepção do indivíduo em relação à tarefa que se apresenta diante de si.

2.3.3 Teoria da Pirâmide de Maslow

Essa teoria é baseada nas necessidades humanas, é uma das teorias motivacionais mais conhecidas e aplicadas devido ao seu fácil entendimento e relevância na psicologia humanista. Seguindo um formato de pirâmide as necessidades humanas são descritas e colocadas de forma hierárquica de acordo com a importância e influência que exercem no comportamento humano. Na parte de baixo da pirâmide (base) podemos ver as necessidades consideradas mais básicas e frequentes, enquanto que na parte superior (topo) estão as necessidades mais complexas e intelectuais, neste ponto considera-se o maior grau de realização pessoal. (Abraham H. Maslow, 1987 Motivation and personality).

Figura 1 - Pirâmide de Maslow



Fonte: <<https://jovemadministrador.com.br/consumismo-x-piramide-de-maslow-uma-outra-visao-da-teoria/>>

2.3.4 Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg

Desenvolvida por Frederick Herzberg, essa teoria procura identificar dentro do ambiente de trabalho os aspectos que afetam a satisfação e insatisfação dos colaboradores. Esse levantamento foi baseado através de entrevistas realizadas com profissionais da indústria de

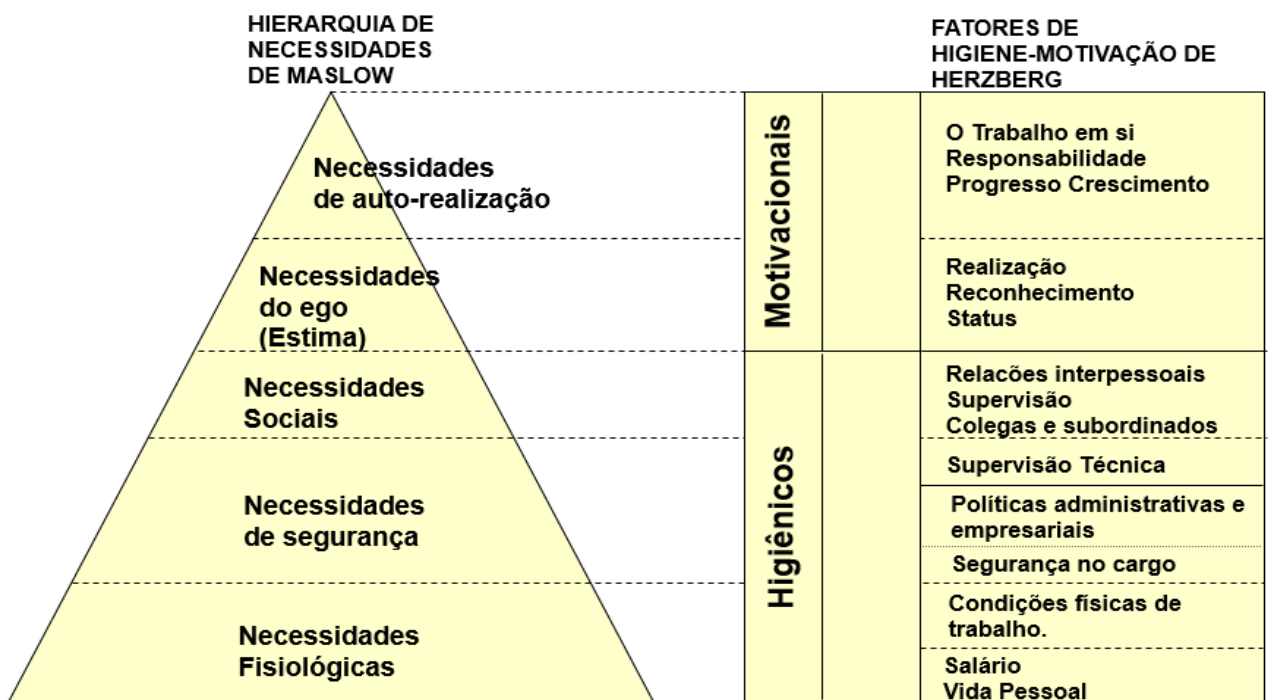
Pittsburgh, os dois fatores foram definidos como **motivacionais** (satisfação) e **higiênicos** (insatisfação). PERIARD, Gustavo (2011).

• **Fatores higiênicos:** Condições físicas do ambiente de trabalho, salário, clima de trabalho, benefícios, políticas da empresa, etc. Elementos necessários apenas para evitar a desmotivação, mas não para motivar. Conhecido com fatores extrínsecos.

• **Fatores Motivacionais:** Relacionado aos aspectos que a função oferece, tarefas e atividades, habilidades pessoais, responsabilidade no trabalho, auto avaliação de desempenho, definição de metas e objetivos, conhecido como fatores intrínsecos.

Abaixo se pode identificar na pirâmide de Maslow onde se encaixam os dois fatores, para Herzberg, os fatores motivacionais se encontram na parte superior da pirâmide, enquanto que os fatores higiênicos ficam na parte inferior.

Figura 2 – Pirâmide de Maslow /Herzberg



2.3.5 Motivação 3.0 de Daniel H. Pink

No conceito de motivação 1.0 o homem como ser biológico, lutava pela sobrevivência (necessidades básicas), na motivação 2.0 o homem é movido de acordo com recompensas e punições (motivação extrínseca). A motivação 3.0 traz o conceito do terceiro fator que é muito relevante nos dias atuais, o desejo de: aprender, criar, e melhorar o ambiente ao redor. LANG, Marco (2018).

Para Daniel Pink, a motivação intrínseca é a mais eficiente no que diz respeito á motivação no ambiente de trabalho se for baseada no tripé: autonomia, domínio (aprimoramento) e propósito.

- **Autonomia:** É o desejo de ter o controle da nossa vida, executando as ações e tarefas do modo que achamos ser a melhor forma de executar, nos proporcionando uma sensação de satisfação e prazer.
- **Domínio (aprimoramento):** É o desejo de sempre querer evoluir nas ações e atividades que exercemos. Aprender constantemente nos torna cada dia melhor.
- **Propósito:** Desejo de entender o quanto o nosso trabalho é importante para a empresa, isso traz sentido e relevância, e mostra que o nosso desempenho afeta diretamente no resultado da organização. LANG, Marco (2018).

2.3.6 Teoria comportamental ou Behaviorismo

Muitos aspectos do comportamento humano começaram a ser explicados de maneira científica através dos trabalhos realizados pelos psicólogos behavioristas. O conceito principal do Behaviorismo é o estudo do comportamento de forma direta, essa teoria acredita que a psicologia humana ou animal pode ser estudada realizando a observação e acompanhamento das ações e comportamento. (TATIANA PIMENTA, 2019). A princípio não está relacionado diretamente com a motivação, no entanto através desse estudo é possível compreender os fatores que influenciam o comportamento humano, principalmente no que diz respeito a recompensa ou satisfação.

Dentro do Behaviorismo surgiram algumas vertentes relacionadas a essa teoria com semelhanças e divergências, porém existem duas que mais se destacaram, o primeiro conceito é o “Behaviorismo metodológico” criado por John Watson e o segundo é o “Behaviorismo radical” criado por Frederick Skinner.

O Behaviorismo metodológico consiste no estudo dos comportamentos reflexos, e não leva em consideração os pensamentos e emoções, pois acredita que esses fenômenos não podem ser observados. Em contrapartida, o Behaviorismo radical baseado no condicionamento operante, não exclui os fatores pensamentos e emoções pois os consideram relevantes para o entendimento do comportamento.

No Behaviorismo metodológico, o comportamento reflexo é aquele que não se pode controlar, é uma ação involuntária, por exemplo, um espirro, onde não é possível conter, é uma ação involuntária. O Behaviorismo metodológico também traz um processo chamado de condicionamento reflexo, através de um estímulo se provoca uma ação em determinada pessoa ou animal, por exemplo, em um cão, quando se mostra determinado alimento para o animal ele começa a salivar, se associarmos a um estímulo neutro, por exemplo, o toque de um sino não provoca nenhuma ação ao animal, mas se toda vez que mostrarmos o alimento tocarmos o sino ao mesmo tempo, depois de um número determinado de repetições, o animal irá começar a salivar somente ao escutar o sino. . (TATIANA PIMENTA, 2019).

O Behaviorismo radical consiste no condicionamento operante, é um mecanismo de repetição, o comportamento repetitivo chama-se comportamento operante, isso acontece devido ao comportamento exercido alcançar a satisfação e o efeito desejado, por exemplo, alguém conta uma piada em uma festa, se em consequência outra pessoa achar engraçado, provavelmente a pessoa que contou a piada irá repetir essa ação em outros lugares semelhantes. Isso acontece, pois, a consequência gerada pelo comportamento de contar a piada, foi uma consequência reforçadora, o que irá provavelmente estimular a repetição desta ação. (TATIANA PIMENTA, 2019).

2.3.7 Teoria da Equidade

Elaborado por Stacy Adams (1965), a chamada “teoria da equidade” traz a ideia de que os funcionários observam vários fatores dentro da organização, como por exemplo benefícios, salários, plano de carreira, bonificações, promoções e etc.; tais como suas competências (formação, desempenho e experiência), e assim fazem uma comparação com outros colaboradores que exercem a mesma função. Através dessa observação e comparação, busca-se observar se existe um nível de igualdade entre seus benefícios em relação com os demais colaboradores da mesma função como também determinar se há equidade entre suas competências com as de outro colaborador com competências parecidas e função similar, e

através dessa análise e percepção verifica-se se há justiça e de fato equidade nesta comparação.

Para Adams (1965) o colaborador joga determinada ação ou comportamento justo quando há equidade entre os benefícios, ou seja, quando se comparado aos demais os benefícios são equivalentes, caso isso não aconteça, ocorre uma tensão de equidade. Caso ocorra de que os benefícios de determinado colaborador sejam menores frente a outro, esta tensão cria um sentimento de injustiça, caso ocorra ao contrário, o indivíduo ache que seus benefícios são excessivos e maiores se comparado a outro, esta tensão pode surgir como um sentimento de culpa.

Segundo a teoria da equidade, existem seis posturas que o funcionário pode adotar caso se depare com alguma situação de injustiça dentro da empresa, são elas:

- Mudanças nas contribuições: Os colaboradores podem reduzir consideravelmente suas contribuições para empresa caso acreditem que estão sendo alvo de injustiça.
- Mudanças nos resultados: A queda nas contribuições afeta diretamente os resultados, que conseqüentemente acabam diminuindo também.
- Deturpação da própria imagem: Uma postura que pode ser aderido pelo colaborador também é a de denegrir a própria imagem, se avaliando como um profissional ruim.
- Deturpação da imagem do colega: Outra postura inadequada que pode ser realizada, é a de denegrir a imagem do colega.
- Buscar um novo ponto de referência no colega: Os profissionais que se sentem injustiçados, porém enxergam pontos de melhorias em seu desempenho, passam a buscar nos colegas uma referência, ou seja, procuram ver o que seus colegas estão fazendo de positivo e acrescentam o mesmo em sua atuação.
- Desligar-se: O trabalhador ainda pode escolher sair da empresa caso se sinta muito desmotivado e não consiga absorver a injustiça que ele está enxergando.

2.3.8 Frustração

Um fator que é de comum acordo entre as teorias, é a concordância na questão de que as necessidades humanas interferem de diferentes formas no comportamento. A reação humana diante das necessidades de acordo com a intensidade e natureza gera a motivação para buscar objetivos como empregos, realização pessoal e outros interesses individuais.

O sentimento de frustração surge quando há a incapacidade de satisfazer uma necessidade, e também pode ser ocasionado pela falta de equidade. folga, compensação, agressão ou deslocamento são manifestações do comportamento geradas da necessidade insatisfeita. A seguir uma breve análise dos efeitos da frustração:

- Resignação - Estado de desânimo.
- Compensação - Procura-se outra forma de satisfazer a necessidade, ou busca satisfazer uma necessidade alternativa como meio de compensação.
- Agressão - Ataques físicos e verbais, proveniente de sentimentos como ira e hostilidade.
- Substituição ou deslocamento – Impossibilidade de extravasar a agressão contra o objeto ou indivíduo que a provocou.

Com base no estudo das teorias motivacionais vistas, é possível ter uma noção de quão amplo e complexo esse tema pode ser, devido estar diretamente ligado ao fator psicológico e emocional do ser humano. Já conhecendo um pouco das teorias e os fatores que influenciam na motivação de um modo geral, agora vamos abordar o tema trazendo para o ambiente corporativo, identificando os principais fatores e ferramentas que podem auxiliar na gestão motivacional dentro da organização.

2.4 MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

2.4.1 Relação entre Desempenho e Motivação

Como já visto antes, o desempenho está diretamente ligado a motivação. A insatisfação do colaborador seja com o salário ou outros fatores que já foram relacionados com base nas teorias motivacionais, gera uma considerável queda na produtividade e consequentemente a performance do profissional é afetada.

A motivação no trabalho é um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo, quer fora dele, e que moldam o comportamento de trabalho, determinando a sua força, direção, intensidade e duração. PINDER (1988).

Com base nesse fato, é imprescindível que as organizações se importem com a gestão motivacional. É importante lembrar que são os colaboradores que geram os resultados da

empresa, e para garantir que os resultados sejam positivos e satisfatórios, é fundamental que os colaboradores estejam motivados e satisfeitos no ambiente de trabalho.

A relação entre motivação e desempenho é um aspecto que precisa ser cultivado por ambos os lados.

2.4.2 Importância da gestão motivacional por parte do colaborador

Muito se fala a respeito da gestão de motivação por parte da organização, diretamente ligado à liderança. Porém o colaborador precisa entender que existem aspectos pessoais e particulares de cada indivíduo que precisam ser trabalhados de forma pessoal, ou seja, há uma parcela de contribuição para o aumento da motivação que diz respeito ao próprio indivíduo. (TAVARES, Barbara, 2016).

Se manter motivado quando se trabalha no que gosta, ao lado de pessoas agradáveis e inspiradoras, com vários benefícios e condições favoráveis é bem mais fácil, porém essa realidade nem sempre é possível, muitas vezes a situação estará mais desfavorável do que favorável, mas ainda é possível buscar a motivação. A seguir vamos apontar alguns aspectos que podem ajudar na automotivação.

- **Saiba manter o foco no trabalho** - Muitas vezes é difícil se desligar de problemas e assuntos externos ao trabalho. Mas é muito importante manter o foco nas tarefas que estão sendo executadas, evitar conversas inapropriadas, evitar ficar conectado em redes sociais, saber planejar e administrar bem o tempo no período de expediente é importante para ter um bom resultado no final do dia. A falta de foco gera um baixo desempenho que pode trazer um sentimento de frustração e incapacidade.
- **Defina metas realistas** - Definir bem as metas a se conquistar na carreira profissional, fazer um bom planejamento para buscar os resultados. Mas é importante definir metas que sejam realmente possíveis de alcançar, para que de fato se conquiste os resultados esperados, caso contrário pode se não chegar ao lugar esperado e gerar desânimo e frustração.
- **Invista em capacitação profissional** - Quanto mais preparado o profissional estiver, melhor será a execução do seu trabalho e os resultados também serão melhores, com isto se conquistará reconhecimento. Por isso é importante estudar, trocar experiências e se atualizar.

- **Busque ter bons relacionamentos** - É necessário ter um bom relacionamento com os colegas e superiores no trabalho, além de manter a harmonia e um ambiente de trabalho agradável, esse aspecto pode favorecer no desenvolvimento das habilidades.
- **Aproveite o tempo de folga** – O tempo de descanso e lazer é muito importante e está diretamente ligado a motivação no trabalho, aproveitar esses momentos com a família e amigos ajuda a manter o equilíbrio e conseqüentemente o psicológico e emocional ficam mais preparados para eventuais momentos de tensão no trabalho. (TAVARES, Barbara, 2016).

Esses são alguns pontos que podem ajudar no desenvolvimento da automotivação, mas ainda existem vários outros fatores que podem ser trabalhados de forma individual e irão colaborar para se manter uma boa motivação. De modo geral é importante que cada colaborador entenda o seu papel na gestão pessoal de motivação, isso fará uma grande diferença.

2.5 FATORES MOTIVACIONAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Visto a importância do desenvolvimento da motivação tanto por parte do colaborador como por parte da gestão da empresa, vamos conhecer os principais fatores que contribuem para esse desenvolvimento.

2.5.1 Lideranças que motivam

O gestor dentro de uma empresa tem um papel fundamental em relação a garantir a boa rotina e a qualidade dos projetos desenvolvidos. De fato, um gestor tem muitas atribuições: distribuir tarefas, garantir prazos e estabelecer uma rotina produtiva dentro da sua equipe.

Além de cumprir com essas responsabilidades, um bom gestor tem um desafio maior ainda que é a de manter os seus colaboradores motivados.

Segundo Bennis Warren (2010), “Bons líderes fazem as pessoas sentir que elas estão no centro das coisas, e não na periferia. Cada um sente que ele ou ela faz a diferença para o sucesso da organização.”

Quando falamos de gestão de pessoas, em específico sobre motivação, consideramos um desafio muito maior se comparado as outras atribuições do gestor, pois as metas, cumprimento de prazos e processos são coisas tangíveis, enquanto que a motivação pessoal é tratada através de questões sentimentais e psicológicas. Estamos falando de emoções humanas, e isso não é nada fácil de lidar e, muito menos controlar. Pensando na importância do gestor no aspecto de motivação dos colaboradores, é necessário entender o que de fato se pode fazer em relação a este tema. Quando falamos de emoções, cada caso é muito particular, não tem como seguir regras determinantes. Cada pessoa ou equipe precisa ser enxergada de forma singular. O primeiro passo, portanto, é se dedicar a entender como cada colaborador lida em momentos diferentes.

Existem aqueles funcionários que lidam muito bem com a pressão. Mais do que isso: produzem muito melhor. Já outros, travam completamente. Eles precisam de um ambiente menos intimidador para entregar com qualidade. Cabe ao gestor entender como cada membro de sua equipe funciona e utilizando as ferramentas de gestão trabalhar para criar um ambiente mais propício.

É necessário ao gestor saber como conduzir os grupos para virem a se tornar equipes. Sendo necessário habilidades técnicas e capacidade de desenvolver seus liderados, atendendo expectativas pessoais e organizacionais. Segundo MARQUES (2017), “com as técnicas e ferramentas de Coaching, os líderes poderão potencializar suas habilidades e capacidades em gerenciamento e liderança de pessoas. O Coaching mune os líderes a motivar pessoas, de modo a impulsionar a carreira profissional de seus colaboradores. Além disso, o Coaching promove uma verdadeira aceleração de resultados.”

Portanto, para saber conduzir as equipes, é essencial ao profissional que exerça liderança desenvolver habilidades para estimular, delegar, direcionar e motivar os liderados para somarem esforços rumo ao êxito organizacional, valorizando cada colaborador e atendendo expectativas não só da organização, mas dos indivíduos que a compõe.

2.5.2 Segurança e estabilidade no trabalho

Outro fator que pode causar a queda de motivação do colaborador é a instabilidade da organização. Quando a empresa não tem uma estabilidade e sempre alterna entre altos e baixos, conseqüentemente isso reflete no quadro de funcionários, causando demissões em massa, reduções de salários e cortes de benefícios. Tudo isso causa insegurança e medo

naqueles que permanecem na empresa, ser um bom profissional, comprometido e que sempre busca aperfeiçoamento já não são garantia de permanência no trabalho, isso afeta o psicológico e emocional do colaborador e ainda pode aumentar o risco de acidentes de trabalho devido á distração. (TAVARES, Barbara, 2016).

Sabemos que não é fácil para a empresa garantir os empregos em épocas difíceis de mercado, porém isso mostra mais um ponto no qual a gestão de pessoas deve ser priorizada, é necessário que a organização demonstre transparência em relação a sua situação econômica e expectativas futuras de mercado, garantir uma boa comunicação e informar a real situação da empresa. Muitas vezes ocorre de informações erradas ou incompletas (boatos) se espalharem entre os funcionários, e na maioria das vezes elas parecem ser mais preocupantes do que na verdade são, por isso a importância de a organização sempre dar o feedback aos funcionários com informações oficiais e com agilidade.

Também é importante que a organização sempre procure meios de segurar os funcionários quando as crises ocorrem, buscando auxílio do governo, férias coletivas e até redução de jornada e salário caso seja inevitável, mesmo que seja desconfortável para o funcionário o fato de receber um salário menor, é importante que ele sinta que a organização está se preocupando e procurando manter o máximo possível a estabilidade dos empregos.

2.5.3 Boa comunicação

De fato, a comunicação tem um papel muito importante na organização, uma troca de informações eficiente e clara é capaz de transmitir ao colaborador qual é a sua função e a relevância que o seu trabalho quando bem executado tem na organização.

Uma das principais ferramentas de comunicação e que auxilia muito na motivação dos colaboradores é o feedback. Para Chiavenato (2004) o feedback “é um retorno que aprimora um desenvolvimento de competências e habilidades em relação ao trabalho desempenhado pelo colaborador, e busca a harmonia á medida que proporciona uma troca de ideias e a concordância de conceitos entre colaboradores e seus gestores”. É importante que o colaborador tenha conhecimento de como está sendo seu desempenho profissional na visão das outras pessoas, no caso por parte da liderança.

Um bom método de avaliação quando aplicado de maneira justa e bem explicativa abre as portas para um despertar profissional, um bom método por exemplo é a avaliação

360°, quando a avaliação é feita de modo circular pelas pessoas que tem algum tipo de contato com o avaliado, como afirma Chiavenato (2004) na citação abaixo:

Participam da avaliação, o chefe, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, enfim todas as pessoas ao redor do avaliado, em uma abrangência de 360 graus. Avaliação feita pelo entorno é mais rica por produzir diferentes informações vindas de todos os lados e funciona no sentido de assegurar a adaptabilidade e o ajustamento do funcionário às variadas demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros. (CHIAVENATO, 2004, P. 228).

O feedback deve ser aplicado com o intuito de reconhecer e valorizar a importância de cada colaborador na empresa, a pessoa que vai aplicar o feedback precisa ter empatia, apontar as características fortes, fracas e pontos de melhoria, mas de modo que a pessoa saia melhor do que entrou, com novos desafios e desejo de melhorar.

2.5.4 Expectativas de crescimento

Cada indivíduo de forma pessoal precisa ter expectativas de crescimento, é um dos aspectos fundamentais para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. (TAVARES, Barbara, 2016).

Na pirâmide das necessidades de Maslow podemos encontrar o crescimento pessoal no topo, que se enquadra nas necessidades psicológicas de auto realização.

Quando o colaborador enxerga oportunidades de crescimento, ele potencializa suas habilidades e busca melhorar e desenvolver seus conhecimentos, caso contrário se ele não vê um caminho que ele possa percorrer na empresa para crescer profissionalmente isso pode gerar desânimo e até mesmo a vontade de sair da empresa.

Por isso é necessário que a organização tenha uma cultura de investir nos colaboradores buscando extrair o máximo de suas competências, ter um bom plano de carreira definindo as oportunidades de crescimento de cada profissional, oferecendo a capacitação e recompensa por bom desempenho é uma ferramenta muito importante para despertar o entusiasmo dos colaboradores. (TAVARES, Barbara, 2016).

2.5.5 Reconhecimento

Há várias formas da organização mostrar reconhecimento pelos funcionários, pode ser através do próprio feedback de avaliação ou por meios de gratificação. Promoções, prêmios por destaque, brindes e vários outros benefícios podem ser oferecidos aos funcionários que cumprem suas metas e com certeza é uma importante ferramenta de motivação para os funcionários. Todo indivíduo gosta e tem a necessidade de se sentir reconhecido, no ambiente organizacional é fundamental que o colaborador se sinta valorizado pelo trabalho que está executando, e quando esse reconhecimento se transforma em algum benefício, é um estímulo a mais para que o trabalhador busque o crescimento profissional.

O efeito contrário também pode ocorrer caso esse reconhecimento não aconteça, quando o trabalhador se esforça para ter um bom desempenho, porém não vê por parte da gestão uma valorização, isso gera a desmotivação e o descontentamento, o colaborador então se acomoda e não se esforça mais para se desenvolver. (TAVARES, Barbara, 2016).

Estes foram de forma resumida e objetiva os tópicos estudados e desenvolvidos referente ao tema proposto, “Importância da gestão motivacional no ambiente de trabalho”. Com esse conteúdo espera-se ter uma maior compreensão e entendimento do assunto, facilitando o desenvolvimento e aplicação de uma boa estratégia no aspecto motivacional dos colaboradores.

3 MÉTODO

Neste trabalho será utilizada a pesquisa bibliográfica. “Compreende o levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, periódicos (revistas), teses, anais de congressos, indexados em base de dados em formato on-line ou CD-ROM”. (Universidade estadual de Goiás, 2008).

Por meio da pesquisa serão obtidos dados conceituais, históricos e teóricos. A pesquisa terá origem em fontes primárias e secundárias, através da leitura de livros e artigos científicos.

4 CONCLUSÃO

Com base nesse estudo, conclui-se que no mundo atual, é de extrema importância que os gestores de uma organização, além de saberem planejar, controlar e coordenar, se preocupem e mantenham o foco na gestão de pessoas.

A motivação sendo um aspecto que surgiu juntamente com a origem da humanidade, e se tornou um tema complexo, traz um grande desafio para as organizações. É necessário conhecer as teorias e técnicas de motivação e desenvolver estratégias para aplica-las com eficiência para que de fato os colaboradores se sintam motivados e dispostos a buscarem sempre o seu melhor desempenho, estimulando-os rumo ao objetivo organizacional. Porém, faz-se necessário que a organização também entenda a importância dessa gestão motivacional no aspecto social e emocional do indivíduo de forma pessoal, não só visando os interesses da empresa, mas realmente se preocupando com a saúde mental, psicológica e emocional do colaborador.

Os recursos humanos, incluindo aqui líderes e liderados são a essência de qualquer organização. É preciso saber trazer as pessoas junto a empresa, fazer com que cada colaborador se sinta participante do time. Conhecendo cada membro da equipe de forma individual é possível traçar a forma de gestão e estratégias para lidar e saber extrair ao máximo suas potencialidades.

Concluimos também que é necessário que o colaborador assuma o seu papel na gestão de sua automotivação, buscando conhecer-se de forma profunda, identificando seus pontos fortes e fracos, suas habilidades, seus gostos profissionais e aptidões, e também ter resiliência e saber se adaptar as condições estabelecidas, extrair benefícios de situações desfavoráveis também se faz prioritário neste contexto.

Frente a todo o exposto, conclui-se que quando a organização entende a importância de desenvolver a gestão motivacional, tem-se aumentadas as chances de a empresa ser saudável, bem estabelecida no mercado e, conseqüentemente, de os colaboradores se sentirem satisfeitos e realizados no âmbito profissional.

REFERÊNCIAS

- ANDREASI, Diego. **Consumismo x pirâmide de Maslow – Uma outra visão da teoria.** Disponível em: <<https://jovemadministrador.com.br/consumismo-x-piramide-de-maslow-uma-outra-visao-da-teoria/>>. Acesso em 05 de set. de 2020.
- A teoria de Maslow na motivação profissional;** Equipe IBC 2018. Disponível em: <<https://ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/piramide-maslow-motivacao-profissional/>>. Acesso em 11 de set. de 2020.
- BARDUCHI, Ana Lúcia Jancovic; MONTEIRO, Karla Guimarães; PICCOLI, Ana Paula Bonilha; LENA, Renato César. **Desenvolvimento Pessoal e Profissional**, São Paulo, Pearson Prentice Hall 2009.
- BENNIS, Warren. **Essência de líder.** 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração.** São Paulo: Elsevier, 2007.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas.** 6º reimpressão, Elsevier- Campos, Rio de Janeiro, 2005.
- COSTA, Paula Cristina. **Motivação no trabalho.** Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/motivao-no-trabalho-2/>>. Acesso em 05 de nov. de 2020.
- DECI, Edward; RYAN, Richard. **Motivação intrínseca e autodeterminação no comportamento humano.** Nova York: Plenum.
- Estilos de liderança: entenda tudo sobre o perfil de cada líder.** Convenia, 2018. Disponível em: <<https://blog.convenia.com.br/estilos-de-lideranca-entenda-tudo-sobre-o-perfil-de-cada-lider/>>. Acesso em 03 de set. de 2020.
- FACCIOLI, Cintya. **Teorias motivacionais.** Administradores.com. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/teorias-motivacionais/>>. Acesso em 08 de set. de 2020.
- J.S. Adams, “**Inequity in social exchanges**”, em L. Berkowits (Ed.), **Advances in Experimental Social Psychology**, (New York: Academic Press, 1965), p.p 267-300.
- JÚNIOR, Luiz Lopes. **A diferença entre um grupo e uma equipe.** Administradores. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-diferenca-entre-um-grupo-e-uma-equipe/100632/>>. Acesso em 12 de ago. de 2020.
- LANG, Marco. **Motivação 3.0 de Daniel H. Pink.** Disponível em: <<https://fluindo.com/motivacao-3-0-de-daniel-h-pink/>>. Acesso em 12 de dez. de 2020.
- MACEDO, Ivanildo Izaias de. et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas.** 9 ed. Editora FGV.

MARQUES, José Roberto. **A diferença entre motivação intrínseca e extrínseca.** Porta IBC. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/a-diferenca-entre-motivacao-intrinseca-e-extrinseca/>>. Acesso em 12 de ago. de 2020.

Motivação intrínseca. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/coaching/motivacaointrinseca/>>. Acesso em 08 de set. de 2020.

Motivação extrínseca. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/coaching/motivacaoextrinseca/>>. Acesso em 07 de set. de 2020.

NATSUME, Xando. **Teoria da expectativa: Como mostrar a equipe o que você espera deles.** Disponível em: <<http://blog.treinamentoomongeoeexecutivo.com/teoria-da-expectativa-como-mostrar-para-a-equipe-o-que-voce-espera-deles/>>. Acesso em 25 de nov. de 2020.

PERIARD, Gustavo. **Tudo sobre a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg.** Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>>. Acesso em 12 de dez. de 2020.

PIMENTA, Tatiana. **Behaviorismo, guia completo sobre a psicologia comportamental.** Disponível em: <<https://www.vittude.com/blog/behaviorismo/>>. Acesso em 19 de out. de 2020.

Qual o papel do gestor na motivação dos seus colaboradores. Sbef.com.br, 02 de out. de 2018. Disponível em: <<http://sbef.com.br/2018/10/08/qual-o-papel-do-gestor-na-motivacao-dos-seus-colaboradores/>>. Acesso em 29 de ago. de 2020.

SARDINHA, Vinicius. **A origem da motivação. Administradores,** 29 de nov. de 2013 Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-origem-da-motivacao>>. Acesso em 15 de agosto de 2020.

SIGNIFICADOS. **Significado de motivação.** Disponível em: <<https://www.significados.com.br/motivacao/>>. Acesso em 15 de agosto. de 2020.

SILVA, Caroline Machado Castilhos da; PEIXOTO, Roberto Ramalho; BATISTA, José Mauro Ruiz. **A Influência da liderança na motivação da equipe.** Revista Novo Enfoque. Disponível em: <http://www.castelobranco.br/sistema/novoenfoque/webroot/files/13/artigos/17_RobertaeCaroline_ProfRuiz_VF.pdf>. Acesso em 02 de set. de 2020.

TAVARES, Barbara. **Os fatores para motivar as pessoas no ambiente de trabalho.** Disponível em: <https://endomarketing.tv/motivas-as-pessoas/> >. Acesso em 05 de nov. de 2020

Teoria da equidade. Disponível em:

<<https://www.ibccoaching.com.br/portal/vida-profissional/entenda-como-funciona-teoria-da-equidade-fundamental-equipe-de-trabalho/>>. Acesso em 29 de outubro de 2020.

Autorizo cópia total ou parcial desta obra, apenas para fins de estudo e pesquisa, sendo expressamente vedado qualquer tipo de reprodução para fins comerciais sem prévia autorização específica do autor. Autorizo também a divulgação do arquivo no formato PDF no banco de monografias da Biblioteca institucional.

André Luís dos Reis

Pindamonhangaba, dezembro de 2020.