

# A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

## The importance of work motivation

Israel Pasqualito Ramires<sup>1</sup>

Valter Araujo<sup>1</sup>

**Resumo:** Este artigo justifica-se por apresentar as principais características da motivação no ambiente de trabalho. É importante entender o que motiva os colaboradores e quais os impactos nas organizações, assim como os diversos teóricos que têm dissertado sobre o tema. Entre os assuntos abordaremos gestão de conflitos, desenvolvimento de treinamentos e os desafios enfrentados no mercado de trabalho. Embasado na pesquisa documental sobre as diversas teorias que envolvem a motivação, será comentado sobre os desafios enfrentados pelos trabalhadores terceirizados em uma empresa pública, em busca de uma aplicação prática do tema.

Palavras-chave: Motivação. Colaboradores. Organização.

**Abstract:** This article is justified by presenting the main characteristics of motivation in the workplace. It is important to understand what motivates collaborators and what impacts on organizations, as well as the various theorists who have been lecturing on the subject. Among the subjects, we will deal with conflict management, training development and the challenges encountered in the labor market. Based on documentary research on the various theories that involve motivation will be commented on the challenges faced by outsourced workers in a public company, in search of a practical application of the theme.

Keywords: Motivation. Collaborators. Organization.

### Introdução

A relação do ser humano com o trabalho acontece desde a antiguidade e tem se transformado nas últimas décadas, principalmente com o rápido e constante aumento da tecnologia. Em sua maioria, o trabalho se tornou muito mais técnico do que braçal, e isto exige dos colaboradores uma readaptação, em busca de conhecimentos e informações que possam lhes trazer uma melhor realocação no ambiente organizacional, bem como uma vantagem competitiva no mercado de trabalho. Paralelamente a este cenário, as organizações também vêm se transformando em busca de uma melhor adaptação frente aos desafios dos tempos modernos.

Com relação à conceituação, trabalho é parte essencial da vida do homem, uma vez que constitui aquele aspecto de sua vida que lhe dá *status* e o liga à sociedade. As pessoas tendem a gostar de seu trabalho ou a procurar trabalhos que lhes tragam satisfação. O trabalho é uma atividade social. Em condições normais, o dinheiro é um dos incentivos menos importantes (LACOMBE, 2011, p. 5).

O momento de crise pela qual o país está passando gera um cenário de insegurança para muitos setores, tendo em vista a crise financeira, o controle dos custos, redução de gastos, e que muitas vezes termina com a redução de quadro nos recursos humanos da organização, isto tudo traz insegurança e sinal de alerta para muitos trabalhadores. Manter profissionais motivados de tal forma que produzam em sua potencialidade e auxiliem no crescimento da empresa é um

---

<sup>1</sup> Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – E-mail: ip.ramires@uol.com.br; araujors@ig.com.br

---

desafio. Um fator que influencia diretamente no clima da empresa é como seus colaboradores se relacionam, e considerando as características próprias de cada indivíduo, temos um grande desafio para os gestores.

As expectativas e as necessidades dos colaboradores podem mudar de acordo com a geração que se encontra, devido a ter seus valores próprios. Manter o ambiente de trabalho saudável e seguro para todos é um papel da organização, e desta depende seu clima organizacional, principalmente o alcance de seus objetivos e a geração de lucro. Atitudes como sugestões de melhorias, receptividade com novas tarefas, aceitar desafios e comprometimento são indicadores de um colaborador motivado.

A organização onde foi realizada a análise é uma empresa de grande porte do segundo setor, ou seja, o setor privado, que trabalha com prestação de serviços de terceirização, fornecendo mão de obra para portaria, vigilância, motoristas, lavadores, recepcionista, serviços gerais etc., principalmente para órgãos públicos, contando com cerca de 25 mil funcionários. Com o intuito de preservar a imagem da empresa, devido ao sigilo das informações, será utilizado na descrição um nome fictício, doravante SERVICE LÍDER. Esta empresa tem como missão satisfazer plenamente os clientes internos e externos, por meio de atendimento ágil e serviços de qualidade, buscando profissionais motivados e comprometidos. Entre os seus valores estão o comprometimento, aprendizagem, disciplina, economicidade, valorização do ser humano, eficiência, presteza, agilidade.

Os eventos citados e dados recolhidos ocorreram em um dos postos da empresa SERVICE LÍDER em uma empresa pública, onde existe um contrato para prestação de serviços contínuos de motoristas de carro e ônibus, posto este localizado na cidade de Porto Alegre-RS, contando com cerca de 30 colaboradores. A coordenação da equipe de motoristas é feita por um servidor público, e a supervisão por um colaborador da empresa terceirizada.

No local onde os colaboradores fornecem os seus serviços à referida empresa pública, os mesmos têm contato direto com os servidores públicos, e é nesta relação que surge a problematização proposta. Por serem funcionários de uma empresa terceirizada trabalhando em um órgão público, existe muita discriminação por motivo das diferentes relações de trabalho (pública x privada). Os servidores públicos tratam os funcionários terceirizados como trabalhadores de segunda categoria. Um ponto específico que causa mais acirramento nesta relação é que, além dos 30 motoristas da empresa terceirizada, existem quatro motoristas que são funcionários públicos, que são muito beneficiados pela coordenação do setor e influenciam diretamente a execução dos trabalhos. A desmotivação proveniente da desvalorização recebida no setor de trabalho traz prejuízos sérios à execução da função de motorista, tais como:

- batidas em veículos terceiros;
- avarias por mero descuido;
- veículos frequentemente estragados por má operação;
- reclamações constantes dos clientes, que também são funcionários públicos, por má educação por parte dos terceirizados.

Tais situações trazem como resultado o aumento na rotatividade dos colaboradores.

Este artigo tem como objetivo analisar a importância da motivação no ambiente de trabalho, entender como as empresas devem se preparar para manter profissionais motivados e identificar como o papel do líder influencia na motivação dos colaboradores. Para isto, a pesquisa de diversos autores e literaturas, bem como a análise do funcionamento e rotina de uma empresa foram primordiais, auxiliando na compreensão do tema escolhido.

---

## Teorias da motivação

A motivação no ambiente de trabalho é fundamental, independentemente da função ou do cargo exercido, ou seja, do mais alto cargo de uma empresa até o mais operacional é necessário estar motivado para o exercício de suas funções com qualidade e responsabilidade. A motivação tem sido objeto constante de estudo de vários teóricos, tornando prolífera a literatura sobre o tema, e vasta sua pormenorização.

Motivação é um conjunto de boas razões para alguém decidir se mover de onde está e fazer alguma coisa útil. É isso que a palavrinha latina *movere* quer dizer: mexa-se. Chefes precisam motivar seus subordinados para que alcancem os objetivos. A questão é que a lista de motivos dados pelos chefes para que eles se mexam nem sempre os entusiasma. E isso se deve ao fato (que as empresas relutam em admitir) de que os funcionários não trabalham para o sucesso da empresa. Eles trabalham para o sucesso de si mesmos. Seu principal objetivo não é o futuro da empresa. É a construção de seus futuros e de suas famílias (GEHRINGER, 2014, p. 50).

Todo ser humano pauta suas ações a partir de suas motivações, sendo o seu comportamento diverso e suas razões complexas, tornando o tema de grande relevância na área de recursos humanos. Conforme Pérsico e Bagatini (2010, p. 73), a palavra motivação “é uma derivação do latim que significa mover, é o processo pelo qual razões ou objetivos estimulam ou incentivam pessoas a praticarem determinadas ações”. Sendo as ações humanas motivadas por um estímulo, podendo ser este interno ou externo, é necessário que pesquisemos sobre as diferentes razões que estimulam e influenciam os colaboradores a tomar determinadas ações no ambiente das organizações.

A motivação geralmente se revela por meio de expressões e gestos positivos, tais como um sorriso, uma expressão solícita, um olhar confiante ou uma postura tranquila. Pessoas envolvidas em trabalhos altamente estimulantes costumam apresentar intenso brilho nos olhos. Um leve rubor nas faces pode revelar satisfação. Respiração ofegante pode indicar entusiasmo. Inclinação do corpo em direção aos objetos demonstra interesse pelo trabalho. Já a cabeça apoiada, aparência desalinhada, inclinação do corpo para trás e postura displacente podem ser interpretadas como sinal de desmotivação (GIL, 2011, p. 65).

Com relação às organizações, entender o comportamento humano e os motivos que estimulam seus colaboradores pode se converter em produtividade, satisfação no ambiente de trabalho e, no fim, até mesmo lucratividade. Através da teoria das relações humanas, vemos que colaboradores satisfeitos e motivados produzem mais, trazendo melhores resultados à organização.

Há consenso no meio empresarial sobre o fato de que empregados satisfeitos produzem mais e, conseqüentemente, alavancam os resultados das empresas. Baseado nesse pressuposto, existe um conjunto de sistemas destinados a provocar a satisfação dos empregados. Esses mecanismos oscilam da ampla distribuição de parte dos resultados da empresa ao prosaico tapinha nas costas (BOOG; BOOG, 2002, p. 572).

Conforme Lacombe (2011, p. 157), “a partir das experiências da Western Electric em Hawthorne ficou clara a importância da motivação na produtividade”. A partir das experiências de Hawthorne com início em 1924, produzidas por Elton Mayo (1880-1949), deu-se início a uma nova escola na administração: Escola das Relações Humanas, chamada de abordagem humanística da administração, em oposição à Teoria Clássica da Administração proposta por Frederick Taylor (1856-1915).

---

Essa abordagem visava entender como os processos psicológicos e sociais interagem com a situação de trabalho para influenciar o desempenho. Relações humanas foi a primeira grande abordagem a enfatizar os relacionamentos de trabalho informal e a satisfação do trabalhador. Os proponentes da abordagem relações humanas alegavam que os administradores deveriam enfatizar primeiramente o bem-estar, a motivação e a comunicação dos empregados. Eles acreditavam que as necessidades sociais tinham precedência sobre as necessidades econômicas. Assim, a administração deveria ganhar a cooperação do grupo e promover a satisfação no trabalho e normas grupais consistentes com os objetivos da organização (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 53).

Na área de tendências em recursos humanos, existem diversas teorias, das quais apresentaremos as principais.

### **Teoria Hierárquica das Necessidades**

Motivação é a “força que estimula as pessoas a agirem e tem sempre sua origem numa necessidade, cada um dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas originadas basicamente no seu interior” (CASADO, 2002 apud REZENDE, 2010, p. 97). A teoria mais conhecida sobre motivação é do teórico Abraham Maslow (1908-1970), que desenvolveu a teoria das necessidades. No contexto organizacional, tem-se falado muito em motivação, para entender as necessidades dos colaboradores, para que estes estejam motivados para atender aos objetivos da organização. Os estudos de Maslow trazem o princípio de que “o homem é movido em função e direção ao atendimento de suas necessidades básicas de sobrevivência” (BATTUCCI, 2000 apud REZENDE, 2010, p. 101). Maslow, através de seus estudos, organizou sua teoria na forma de uma pirâmide composta por cinco tipos de necessidades humanas numa hierarquia de baixo para cima.

As necessidades em ordem ascendente são: fisiológicas (comida, água, sexo e abrigo), segurança (proteção contra ameaça ou privação), sociais (amizade, afeição, aconchego e amor), ego (independência, realização, liberdade, *status*, reconhecimento e auto-estima), autorrealização (conscientização do próprio potencial total, tornar-se tudo de que se é capaz) e as pessoas são motivadas a satisfazer as necessidades mais básicas antes que tentem satisfazer as mais altas (BATEMAN; SNELL, 1998, p. 365).

Para entendermos o desenvolvimento da teoria das necessidades, é necessário o entendimento de que existe um ciclo motivacional.

As necessidades mais baixas requerem um ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir etc.), enquanto as necessidades mais elevadas requerem um ciclo motivacional extremamente longo. Porém, se alguma necessidade mais baixa deixar de ser satisfeita durante muito tempo, ela se torna imperativa, neutralizando o efeito das necessidades mais elevadas. A privação de uma necessidade mais baixa faz com que as energias do indivíduo se desviem para a luta de sua satisfação (CHIAVENATO, 2009, p. 127).

### **Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**

A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg (1923-2000) está fundamentada em que alguns fatores trazem motivação e outros não, ou seja, nem tudo que a organização faz gera motivação. Herzberg focou sua teoria para a motivação nas organizações, diferente de Maslow, que teve o enfoque de sua teoria no indivíduo. Conforme Lacombe (2011, p. 166), “os fatores

motivacionais proporcionam satisfação no trabalho, os higiênicos evitam insatisfação no trabalho”. Conforme o Quadro 1, vemos que esta teoria está baseada no cargo que é exercido dentro da organização.

Entende-se que os fatores motivacionais são intrínsecos (ou seja, vêm de dentro) e os fatores higiênicos são extrínsecos (ou seja, vêm de fora para dentro). Através desta compreensão é que Herzberg propõe sua teoria.

**Quadro 1.** Fatores motivacionais e higiênicos

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
Trabalho em si.	Condições de trabalho.
Realização.	Administração da empresa.
Reconhecimento.	Salário.
Progresso.	Relações com o supervisor.
Responsabilidade.	Benefícios e incentivos sociais.

- A *satisfação* no cargo depende dos fatores motivacionais.
- A *insatisfação* no cargo depende dos fatores higiênicos.



Fonte: Tabela para Concursos. 2013. Disponível em: <<http://4.bp.blogspot.com/-yuGhUS9pAos/UYS2KAq4BgI/AAAAAAAAASI/dUYuZw7o1DY/s1600/2+fatores.png>>. Acesso em: 21 maio 2016.

Teixeira (2010, p. 96), comentando a teoria de Herzberg, afirma que “os três primeiros níveis da base da pirâmide de Maslow são como fatores de higiene, associando os outros dois níveis a fatores de motivação”.

### **Teoria X, Y de McGregor**

Esta teoria foi desenvolvida pelo psicólogo Douglas McGregor (1906-1964) e leva em consideração dois diferentes estilos de gestão, conhecidos como estilo X e estilo Y, é focada na visão que os gestores têm de seus subordinados.

Na teoria X, os gerentes têm a visão de que os colaboradores não veem o trabalho como algo natural, por isso necessitam de supervisão rígida para executarem suas funções. Conforme Gil (2011, p. 203), os adeptos desta teoria “supõem que a maioria das pessoas não gosta de trabalhar e, conseqüentemente, sua equipe funciona apenas pela disciplina e pela possibilidade de recompensa”. Este modelo de gestor é característico do fim século XX, e cada vez menos encontra espaço no mercado de trabalho, porém muitas empresas ainda alimentam este tipo de postura.

Esquemáticamente, essa teoria X gerencial contém os seguintes pressupostos básicos: a produção é de responsabilidade dos gerentes e administradores, o estilo de gestão é centralizado e autoritário, e a produtividade e a eficácia são garantidas pelo controle. Para McGregor, os pressupostos da teoria X estavam focalizados apenas nas necessidades humanas fundamentais descritas por Maslow, ou seja, nas necessidades fisiológicas e de segurança (FARBER, 2012, p. 104).

Na teoria Y, os gerentes entendem que os colaboradores veem o trabalho como algo social, necessário e que traz satisfação. Conforme afirma Teixeira (2010, p. 96), neste modelo, “o

---

trabalho é considerado como fonte de satisfação e autorrealização, que estimula a participação ativa na resolução de problemas”.

Existem alguns gestores que permeiam posicionamentos das duas teorias, tendo ora atitudes de uma e ora de outra, agindo de acordo com o ambiente da organização e as situações que se apresentam. Achar um ponto de equilíbrio e ter o discernimento quanto à postura mais adequada em cada caso é o desafio proposto aos gerentes.

Como consequência, os adeptos da teoria X tendem a trabalhar afastados de sua equipe, ao passo que os adeptos da teoria Y costumam partilhar com seus subordinados as decisões a serem tomadas e a dar retorno antes de serem implementadas as mudanças. Na verdade, a maioria dos gerentes não pode ser classificada apenas como X ou Y. O mais provável é que apresentem características de ambas as teorias e se situem num ponto entre as duas (GIL, 2011, p. 206).

### **O papel do líder para um ambiente motivador**

O papel do líder vai muito além de delegar funções, gerenciar conflitos e planejar ações, é inspirar e motivar seus parceiros em busca dos resultados esperados. Muitas vezes, só se percebe que o papel não está sendo desempenhado corretamente quando a equipe chega numa fase crítica, quando a palavra do gestor não tem mais crédito e os colaboradores não caminham com a mesma entrega e intensidade como no começo do projeto (CONCEIÇÃO, 2015).

Para evitar que isso ocorra, o líder precisa refazer seu caminho para mudar esta situação, entendendo a relevância do seu papel na motivação de seus funcionários. Sem dúvida, uma das questões que mais inquieta os gestores e os líderes é como motivar sua equipe para compromê-los com a organização.

Apesar desta dificuldade, pode-se apresentar aos gerentes uma série de recomendações que, se aplicadas, poderão de alguma forma influir na motivação de seus empregados, como: valorize as pessoas, reconheça os avanços, encoraje iniciativas, ofereça incentivos, enriqueça as funções, delegue autoridade, faça avaliações e promova mudanças (GIL, 2011, p. 210).

Conforme Rezende (2010, p. 123), “a liderança está associada a estímulos e incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas”, ou seja, a capacidade de influenciar as pessoas em direção ao crescimento pessoal e da equipe.

O ponto de partida para motivar o pessoal é conhecê-lo e identificar suas necessidades, prioridades e desejos. O que motiva uns não é válido para outros. Os empregados mais intratáveis absorvem uma proporção enorme do tempo e da energia dos gerentes. Não é possível a um chefe motivar esses subordinados. Somente eles mesmos podem se motivar. Ao chefe, cabe criar as condições para que a motivação inerente a esses subordinados possa ser canalizada para resultados atingíveis. É importante reconhecer que todos gostam de ser bem tratados e de trabalhar num lugar alegre (LACOMBE, 2011, p. 172).

Despertar motivação na equipe vai muito além de fazer centenas de reuniões, mostrando vídeos inspiradores ou *e-mails* gigantescos na segunda-feira e terminar a semana sobrecarregando a equipe de cobrança e exigências; é como o amor, vem de dentro para fora de forma natural e não imposta (CONCEIÇÃO, 2015).

---

## Conflitos como um fator desmotivador

Pode-se dizer que, onde há pessoas, existem conflitos, pois cada um possui sua personalidade, opiniões, comportamentos, culturas e condutas diferentes umas das outras, e isso é natural do ser humano, por isso tão presente no ambiente empresarial. Quando os conflitos não são administrados corretamente, acabam afetando negativamente a produção e a harmonia do ambiente de trabalho. Normalmente, as empresas desperdiçam muito tempo para resolver um conflito, enquanto se poderia focar nos objetivos da organização.

No entanto, se bem resolvidos, podem ser transformados em oportunidades de crescimento e mudanças, aperfeiçoando o trabalho em equipe, não desenvolvendo apenas as pessoas, como também as empresas. Berg (2012, p. 18) afirma que “o conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o seu sucesso pessoal e profissional”. No que se refere à administração de conflitos, Chiavenato (2004, p. 418) afirma que “uma qualidade importante no administrador é sua capacidade de administrar conflitos”. Por esse motivo, cabe à chefia imediata da equipe desenvolver o hábito de observar a variação dos comportamentos de cada indivíduo, bem como o do grupo de trabalho e exercitar sua habilidade para a solução dos conflitos.

Para isso, o gestor deve estar presente para poder identificar possíveis diferenças no ambiente de trabalho. É importante que seja acessível aos funcionários, que saiba ouvir de maneira imparcial e se comunique através de uma linguagem compreensiva. Conforme afirma Teixeira (2002, p. 572), “se a empresa espera a efetiva contribuição de seus empregados no alcance dos resultados do negócio, deverá cuidar para que eles estejam felizes e satisfeitos no ambiente de trabalho”.

## Materiais e métodos

Quanto aos materiais, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, pois o estudo foi desenvolvido com base em materiais já publicados sobre o assunto em livros, fornecendo todo o instrumento teórico ao desenvolvimento do tema. Com o reconhecimento e desenvolvimento cada vez maior da área de recursos humanos nas organizações, foi fácil o acesso à vasta literatura produzida atualmente, e livros de autores como Chiavenato e Lacombe são com frequência citados como referência.

A introdução destina-se a realizar uma contextualização inicial sobre o tema abordado neste estudo, bem como identificar as bases que foram necessárias para a realização da pesquisa: problema, objetivos, metodologia. Buscou-se na introdução apresentar a relação dos dados coletados com a identificação da fonte da coleta.

Foi utilizado o método prática real, baseado nas experiências dos prestadores de serviços terceirizados em uma empresa pública que enfrentam diversas questões que trazem dificuldades na prestação dos serviços, por causa das diferentes relações de trabalho entre os servidores públicos e os terceirizados. Esta é uma situação que sempre existiu e nunca foi tratada como problema, mas, sim, como algo normal, apesar dos prejuízos causados nas pessoas envolvidas.

Na prática real, buscou-se aplicar os conceitos absorvidos na pesquisa bibliográfica de forma gradativa, adaptando-os à realidade da empresa pública onde os colaboradores executam suas funções. Como alternativa à mudança do quadro atual foi proposta a execução de dois treinamentos (um de ordem motivacional e outro de ordem técnica) e avaliações de desempenho das funções executadas como forma de medir os resultados. O fato de ser uma empresa pública dificultou bastante as mudanças propostas, tendo em vista sua estrutura ser muito grande e burocratizada. O acesso aos dados só foi possível porque o gestor direto do órgão, que é

---

o coordenador do setor, viu com bons olhos o projeto proposto. O apoio do gestor público foi fundamental para o desenvolvimento do projeto, a coleta dos dados e a aplicação das teorias.

### **Resultados e discussões**

Ao longo do último semestre foram realizadas as atitudes de mudanças citadas, em busca de incentivar a motivação dos funcionários terceirizados no ambiente de trabalho da empresa pública. O ponto de partida foi a fundamentação teórica, no propósito de identificar o que desmotivava os colaboradores do setor. O início se deu através de reuniões em grupo e conversas com os colaboradores, dando e obtendo *feedbacks* mais frequentes, tentando conciliar a motivação com a necessidade de execução dos trabalhos, visando à qualidade.

O segundo passo, após a identificação das necessidades, foi montar dois treinamentos: um visando à execução dos trabalhos através do programa 5S de qualidade direcionado à execução da função de motorista e à permanência na garagem de ônibus, e o segundo treinamento, de ordem motivacional.

O terceiro passo foi usar uma ferramenta para auxiliar a gestão em seus controles para a tomada de decisão, a planilha de Matriz de versatilidade. O objetivo desta é a medição dos resultados através de um arquivo em Excel, que apresenta de forma gráfica a situação de cada colaborador com relação aos treinamentos executados.

O treinamento é um processo educacional através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e atitudes para o desempenho de seus cargos e adquirem novas competências. É um processo educacional de curto prazo, porque visa à formação e à preparação das pessoas. E está voltado eminentemente para o desempenho do cargo, seja o atual, seja um cargo futuro na empresa, ou então para a aquisição de competências desejadas pela organização (CHIAVENATO, 2010, p. 61).

Treinamento é o meio de ajudar o colaborador a tornar-se mais eficiente nas funções desempenhadas, melhorando sua produtividade no cargo ocupado. O treinamento produz mudanças no comportamento dos empregados através da aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes para atendimento da necessidade da empresa, auxiliando no seu desenvolvimento.

O primeiro treinamento baseado no programa 5S de qualidade focou: o ambiente da garagem dos motoristas (ênfase na limpeza e organização), na manutenção preventiva dos veículos (a necessidade de se fazer uma conferência diária dos ônibus e relatar as alterações), na organização interna dos ônibus (a importância de guardar os documentos em pastas, manter os cintos de segurança conectados em cima do banco, se as cortinas das janelas estão alinhadas, se o veículo está com a limpeza correta para receber os passageiros), o valor da direção defensiva (causa de muitas reclamações), bem como o atendimento aos usuários com educação, asseio do uniforme e apresentação do motorista.

O Programa 5S foi desenvolvido no Japão. Trata-se de uma filosofia de trabalho que pretende superar antigos hábitos. O método visa obter um local de trabalho ordenado, limpo e saudável. Pretende, também, garantir o bem-estar das pessoas e sua valorização. O programa mostra os cinco passos necessários para evitar desperdícios e organizar trabalho, ambiente, informações e até nossa própria vida. O termo 5S vem da letra "S" inicial das palavras japonesas que orientam o programa: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke. Em português, introduziu-se a palavra 'senso' e temos: Seiri – Senso de Utilização/Descarte, Seiton – Senso de Organização/Ordenação, Seiso – Senso de Limpeza, Seiketsu – Senso de Higiene/Saúde, Shitsuke – Senso de Autodisciplina/Ordem mantida (JORDÃO, 2011).



O segundo treinamento foi de ordem motivacional, com o título “Qual é o seu valor e aonde você quer chegar?” Busca conscientizar os colaboradores da importância do trabalho, os fundamentos da prestação de seus serviços na empresa pública, e a necessidade de se buscar objetivos cada vez maiores no alinhamento da vida profissional, familiar e individual.

Após os treinamentos, implementou-se a Matriz de versatilidade para monitorar e avaliar as qualidades e as deficiências de cada um no que se refere à função de motorista e às atribuições específicas do setor em questão. Esta ferramenta ficou a cargo da supervisão, que buscou medir, acompanhar e redirecionar os esforços nas áreas em que cada agente necessitava de orientação e treinamento, visando ao desenvolvimento dos colaboradores.

Item de peso na avaliação é a dirigibilidade dos motoristas nos quesitos: direção defensiva, condução na troca de marchas, trato com os passageiros. Por ser um órgão público, o preenchimento das documentações é um dos itens fundamentais, pois em toda atividade realizada deve haver a prestação de contas através das documentações. Como terceiro passo, a avaliação, tem-se a manutenção preventiva dos veículos (feita na garagem) e o comportamento dos mesmos com relação ao comprometimento com a função.

**Quadro 2.** Matriz de versatilidade

GRUPO FROTA				MATRIZ DE VERSATILIDADE		SETOR:	APROVADOR	DOC Nº	VER
MATRÍCULA	NOME	FUNÇÃO	CATEGORIA	ATIVIDADES					
				VERIFICA ESCALA DE VIAGENS COM ANTECEDÊNCIA MÁXIMA POSSÍVEL	AJUDA NA MANUTENÇÃO PREVENTIVA E CORREÇÃO DOS VEÍCULOS	VERIFICA AS CONDIÇÕES DO VEÍCULO. ÓLEO PRESSÃO PNEUS LUZES LIMPEZA	VERIFICA DADOS DA SAÍDA, NOME, PLACA, DEMAIS DADOS.	REALIZA VIAGENS PREENCHENDO COM ATENÇÃO !!! TODOS OS DADOS DOCUMENTAIS DURANTE TODO O PERCURSO, DIRIGINDO DE FORMA SEGURA.	
164199	Colaborador A	MOT	D						
168525	Colaborador B	MOT	B	●	●	●	●	●	●
135885	Colaborador C	MOT	D	●	●	●	●	●	●
135900	Colaborador D	MOT	D	●	●	●	●	●	●
169645	Colaborador E	MOT	C	●	●	●	●	●	●
188698	Colaborador F	MOT	B	●	●	●	●	●	●

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Em todos os autores lidos e citados é ressaltada a necessidade de valorização da pessoa humana, e que esta valorização resulta em um elemento motivador. Apesar das atitudes tomadas, e dos esforços empreendidos, nem todos os colaboradores foram atingidos pelas mudanças em busca de um ambiente motivador, tendo em vista que alguns não obtiveram crescimento significativo nas avaliações e nem um crescimento perceptível. Esta constatação nos leva a desafios ainda maiores, que é entender quais os motivos por que alguns foram atingidos e outros não, para que se chegue à maior assertividade possível no desenvolvimento e motivação dos colaboradores.

Uma questão que ficou clara ao longo dos *feedbacks* e análises foi que os colaboradores

---

terceirizados da empresa *SERVICE LÍDER* se sentiam satisfeitos quanto às obrigações legais da empresa: pagamento de salários justos e em dia, vale-transporte, vale alimentação, diárias, horas extras etc. Tendo em vista o setor de terceirização ser reconhecido por uma má remuneração e relacionamento descompromissado com seus recursos humanos, o fato de os colaboradores considerarem a empresa *SERVICE LÍDER* como cumpridora de suas obrigações e tratá-los com um relacionamento justo foi um facilitador na motivação dos mesmos. Com relação à empresa auxiliar no suprimento de suas necessidades de nível básico, este fato facilitou a busca pela construção de um ambiente de trabalho motivador. Tendo os fatores higiênicos sido supridos, o desafio se faz ao suprimento com relação aos fatores motivacionais de estima e autorrealização.

### **Considerações finais**

O correto entendimento acerca do tema motivação é ferramenta fundamental hoje em todos os círculos que tratam da cultura organizacional e gestão de pessoas, pois cada vez mais se percebe a influência que os recursos humanos têm dentro das organizações. Muito mais do que sistemas e produtos, a caracterização de uma empresa se dá pelas pessoas que as compõem. As grandes empresas, as universidades e os conceituados autores têm empreendido esforços em entender o que motiva as pessoas a agirem como agem, e fazer o que fazem. A pós-modernidade com a tecnologia trouxe consigo uma rapidez incrível no fluxo de informações, mas as pessoas que as recebem ou as possuem precisam estar motivadas para fazer destas informações o melhor uso possível.

Os colaboradores apresentados no referido estudo passam por diversas circunstâncias que tendem a gerar desmotivação na execução de suas atividades, mas notamos que, a partir do momento em que a gestão aplicou as ferramentas eficazes para que o ambiente de trabalho se tornasse algo mais agradável, o clima na empresa pública se apresentou de forma mais favorável, trazendo resultados positivos em alguns meses. Notou-se também que em alguns colaboradores as ferramentas utilizadas surtiram pouco efeito, e através da fundamentação teórica conclui-se que o que desmotiva alguns são questões de cunho pessoal (fracasso na carreira, problemas familiares, doenças, endividamento financeiro, e até doenças crônicas de longo prazo), e que para estes deve-se procurar estímulos diferentes, para extrair o melhor dos profissionais.

Vemos, através das teorias apresentadas ao longo do estudo, uma infinidade de questões que envolvem a motivação das pessoas, sendo que alguns critérios estão presentes em quase todas elas, pois as motivações surgem a partir do suprimento das necessidades, trazendo satisfação, segurança e desafios. Os desafios se apresentam como um grande fator motivacional, pois nos remetem à superação dos próprios limites em busca da conquista de um espaço, de uma carreira tão almejada ou bens de cunho financeiro.

Tratando-se da busca por um ambiente organizacional motivador que leve os colaboradores ao crescimento pessoal e conseqüentemente o crescimento da organização, a figura do líder direto ou gestor imediato é fundamental, pois em alguns casos as pessoas estão insatisfeitas com o líder direto e não com a organização em si. Por exemplo, alguém que pede para trocar de equipe porque está insatisfeito demonstra estar pedindo demissão do líder e não da organização. Alguém que pede para trocar de equipe porque precisa de desafios maiores e entende que é capaz de alcançá-los foi bem orientado pelo líder para que crescesse e alcançasse voos mais altos. Gestores bem preparados que utilizam o conhecimento sobre as questões e teorias sobre a motivação, que tenham iniciativa de não se acomodar, mas aplicar estas ferramentas, certamente conseguirão com que sua equipe produza mais, por estar satisfeita pela maneira como todos são tratados, recompensados e considerados dentro do grupo.

Sobre o setor onde foi realizada a pesquisa da prática real, ressaltamos que as mudanças

---

estão apenas começando, e que a pesquisa deu início a uma nova mentalidade em busca de um ambiente motivador, e que há o desejo de que nunca termine, apenas progrida em busca de objetivos maiores.

Considerando o método da prática real, foi utilizada nesta pesquisa a coleta de todos os dados pesquisados acerca do conceito de motivação, teorias motivacionais, a importância da motivação e do papel do líder. Conclui-se que é importante que as empresas adotem a cultura de investir em capital humano, tanto para as vivências pessoais quanto profissionais.

## Referências

BATEMAN, T. **Administração**: construindo vantagem competitiva. Canoas: Ed. Ulbra, 2010.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BERG, Artur. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. Curitiba: Juruá, 2012.

BOOG, G.; BOOG, M. **Gestão de Pessoas**: v. 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

CHIAVENATO, I. **Iniciação à Administração de Recursos Humanos**. 4. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2010.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos**: Fundamentos Básicos. Barueri, SP: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos na organização. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CONCEIÇÃO, V. 2015. **Motivação e liderança**: líder motivador, equipe produtiva. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/motivacao-e-lideranca-lider-inspirador-equipe-produtiva/88033/>>. Acesso em: 22 jun. 2016.

FARBER, S. G. **Tendências em Recursos Humanos**. Indaial: Uniasselvi, 2012.

GEHRINGER, M. **Aprenda a ser chefe**: um manual de dicas e sugestões para chefes presentes e futuros. São Paulo: Integreare, 2014.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.

JORDÃO, S. 2011. **Conhecendo o programa 5S**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/conhecendo-o-programa-5s/54135/>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

LACOMBE, F. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

PÉRSICO, N.; BAGATINI, S. B. **Psicologia do Comportamento Humano**. Canoas: Ed. Ulbra, 2010.

---

REZENDE, M. D. **Pessoas**: empreendedorismo e liderança. Canoas: Ed. Ulbra, 2010.

TEIXEIRA, H. J. **Fundamentos da Administração**: a busca do essencial. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2010.

TEIXEIRA, J. E. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes**. Clima organizacional: empregados satisfeitos fazem bem aos negócios. São Paulo: Gente, 2002.

---

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.