

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

MOTIVATION AND SATISFACTION AT WORK

Kathia Valinho Baptista Lima

Graduanda em Administração da Faculdade Metropolitana São Carlos (FAMESC) – Bom Jesus do Itabapoana, RJ. E-mail: kathiavbap@hotmail.com;

Luciene Alves da Silva

Graduanda em Administração da Faculdade Metropolitana São Carlos (FAMESC) – Bom Jesus do Itabapoana, RJ. E-mail: lucienealves35@hotmail.com;

Neuza Maria de Siqueira Nunes

Professora do curso de Administração da Faculdade Metropolitana São Carlos (FAMESC) – Bom Jesus do Itabapoana, RJ. E-mail: neuzamsnunes@gmail.com

Maria Margarete Salvate Brasil

Professora do curso de Administração da Faculdade Metropolitana São Carlos (FAMESC) – Bom Jesus do Itabapoana, RJ. E-mail: margarete_sb@yahoo.com.br

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo elucidar alguns pontos essenciais da motivação como geração da satisfação nas organizações. Para isso foi realizada uma abordagem das principais teorias motivacionais bem como, a apresentação dos conceitos das empresas, das atitudes e dos comportamentos dos funcionários. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica de modo a compreender a complexidade da motivação, bem como, um breve histórico sobre o tema através de algumas teorias, buscando identificar os fatores que podem influenciar os trabalhadores. Percebeu-se a importância do comprometimento organizacional na explicação da motivação e satisfação no trabalho em que os funcionários podem cooperar com a produtividade e com a diminuição dos índices de rotatividade. Concluiu-se que a motivação e satisfação dos funcionários é um dos grandes desafios atualmente para os administradores das organizações.

Palavras-chave: Organização; Motivação; Satisfação.

Abstract

The present work aims to elucidate some essential points of motivation as a generation of satisfaction in organizations. In order to achieve this, an approach was taken to the main motivational theories as well as the presentation of the concepts of the companies, the attitudes and the behaviors of the employees. The methodology used was the bibliographical research in order to understand the complexity of the motivation, as well as a brief history about the theme through some theories, seeking to identify the factors that can influence the workers. The importance of organizational commitment in the explanation of motivation and

job satisfaction in which employees can cooperate with productivity and with decreasing turnover rates was perceived. It was concluded that employee motivation and satisfaction is one of the major challenges currently facing managers of organizations

Keywords: Organization; Motivation; Satisfaction.

INTRODUÇÃO

Em uma visão ampliada, as empresas são unidades sócias ou agrupadas de pessoas intencionalmente constituídas e reconstituídas para conseguir determinados objetivos específicos. As organizações são constituídas de pessoas que sobrepõem suas limitações individuais com as empresas, visando os objetivos humanos, não mais a capacidade intelectual ou de força, mas a habilidade de trabalhar eficientemente, pois elas são um organismo social vivo e dinâmico. (CHIAVENATO, 2003, p. 15)

Atualmente, a motivação e a satisfação nas empresas é um tema de muita importância, já que influencia no desempenho individual e organizacional. Esses fatores são responsáveis pela intensidade, direção e persistência dos esforços para atingir as metas. Portanto, quando as empresas buscam conhecer formas de manter os funcionários motivados para realizar seu trabalho está à procura da qualidade, pelo sucesso e pela lucratividade. A motivação e a satisfação estão ligadas aos aspectos psicológicos e ao atendimento das necessidades dos indivíduos.

De acordo com Periard (2011), existem dois fatores de motivação, o humano e o motivacional.

Os Fatores Humanos são referentes às condições de trabalho e conforto, que influenciam na satisfação do indivíduo; as relações com seus administradores, com as políticas da empresa e as relações com os outros colegas, como também, os fatores que influenciam nessa motivação; e

Os Fatores Motivacionais são as razões que fazem o funcionário se desenvolver enquanto ser humano com suas potencialidades, incluindo os fatores como a responsabilidade, a liberdade, a capacitação, a promoção, as habilidades são determinantes na motivação, e pressupõe-se que são também, estímulos internos. (PERIARD, 2011, p. 1)

Percebe-se que a motivação e a satisfação são ligadas e caracterizam-se pelo desenvolvimento emocional e social. Logo, para que o indivíduo produza e sinta-se satisfeito é necessário que a motivação e satisfação dentro do ambiente profissional, social e familiar, seja muito bem estruturada.

O desenvolvimento econômico de um país passa necessariamente pela qualificação dos Recursos Humanos (RH) nas empresas, por isso a importância da compreensão do comportamento das pessoas, uma vez que sem os funcionários, não estaria em

funcionamento. Assim sendo, é importante ter uma visão mais clara e objetiva sobre “motivação e satisfação no trabalho”. Por causa da intensificação da concorrência e do ritmo célere das mudanças no setor trabalhista, é indispensável para o sucesso de qualquer empresa ter funcionários estimulados a alcançar metas para que os resultados esperados e planejados sejam alcançados com motivação e com satisfação.

O objetivo principal deste trabalho é apresentar as teorias motivacionais, as atitudes e comportamentos dos funcionários, aprofundando e relacionando o estudo sobre a motivação e a satisfação no trabalho. Especificamente, objetiva-se identificar os fatores que influenciam a motivação e a satisfação dos funcionários, assim como, os aspectos do comportamento humano e da motivação no trabalho na realização das tarefas do dia a dia nas empresas como duas variáveis de grande importância no comportamento organizacional. E ainda, apresentar a importância da motivação e satisfação nos resultados das empresas.

MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO NAS EMPRESAS

Para Bergamini (2006), a palavra motivação deriva do latim *movere*, que significa “mover”, indicando ação que motiva o indivíduo a agir para atingir seus objetivos com comportamento adequado. Motivação é normalmente sinônimo de forças psicológicas, impulsos, desejos, vontades, instintos, necessidades, intenção, significando tudo que em uma pessoa responde pelo seu dinamismo.

Maximiano (2007) destacou que a motivação para o trabalho é o estado psicológico que envolve interesse ou vontade de alcançar e realizar uma tarefa ou uma meta. Uma pessoa motivada para o trabalho tem disposição favorável ou positiva para a realização de uma tarefa.

Vroom (1964 *apud* REIS NETO; MARQUES, 2004, p. 2) afirmou que “a motivação é vista como uma força” que impulsiona, e suas origens são íntimas do ser humano. O autor destacou ainda que a motivação é a disposição para agir, e está dependente de sua habilidade em satisfazer a necessidade do indivíduo.

Com o passar do tempo, a ênfase que era dada para as tarefas e na estrutura administrativa foi trocada pela motivação pessoal, pela natureza e pelo social humano. Assim, a motivação ganhou importância e observou-se que existe uma força interior que impulsiona o ser humano a realizar seus objetivos. Por isso, as teorias da administração e

as empresas procuram desenvolver novas técnicas que sejam harmônicas com seus próprios objetivos e com os objetivos dos seus funcionários. (CHIAVENATO, 1999, p. 76-77)

Segundo Araújo (2006) nenhuma pessoa motiva a outra, pois é indiscutível que a motivação nasça dentro de cada pessoa, mas, é preciso que os gestores proporcionem condições adequadas que satisfaçam as necessidades, os objetivos e as perspectivas dos funcionários e das empresas.

No planejamento organizacional, a motivação é um fator complicador, já que os administradores devem-se atentar para as práticas das empresas e das ações administrativas corretas para evitar o impacto negativo, bem como, evidenciar o impacto positivo que terá sobre as pessoas. Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) acreditam que os fatores são individuais e mudam de pessoa para pessoa, podem mudar com o passar do tempo e também ser a causa de uma relação recíproca do indivíduo com o grupo.

Assim sendo, a administração organizacional tem o trabalho de inventar um ambiente motivacional, onde os funcionários devem procurar a satisfação de suas necessidades. Archer (1989) ressaltou que “[...] a motivação, nasce das necessidades humanas e não daquelas coisas que satisfazem estas necessidades”. (ARCHER, 1989, p. 25)

Bergamini (2006) evidenciou que no processo de motivação pode acontecer uma confusão entre motivação e condicionamento, pois, na abordagem de condicionamento as forças condicionantes perdem-se, sejam reforçadores positivos ou negativos, gerando uma paralisação na pessoa, e nesse caso, é essencial que se crie novos estímulos para que a motivação volte.

Ainda de acordo com Bergamini (2016), quando se tem conhecimento das necessidades dos funcionários é mais fácil oferecer-lhes fatores de satisfação para motivá-los. Por outro lado, o desconhecimento das necessidades dos empregados pelos administradores pode levar a desmotivação na equipe. Deste modo, a questão da administração não é nas estratégias de trabalho que motivem os funcionários, mas, em oferecer um ambiente de trabalho onde o empregado tenha motivação, e considere que, as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões.

Assim, Lévy-Leboyer (1994) propõe que:

A motivação não é uma qualidade individual, e muito menos uma característica do trabalho. Não tem como manter o indivíduo sempre motivado, não existe tarefas motivadores para todos. A motivação é bem mais do que um composto estático.

Na visão de Bergamini (2006) são diversas teorias e crenças fundamentadas na motivação e no modo como se comporta o indivíduo na empresa. Tais teorias se complementam e levam a uma conclusão mais compreensiva do ser humano, considerando a individualidade de cada pessoa.

Robbins (2002) descreveu a motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar metas e objetivos”. (ROBBINS, 2002, p. 145). O autor destacou ainda que, alguns estudiosos em Recursos Humanos (RH) definem a motivação como um “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa”.

Mas, existem também, estudos que indicam que a satisfação e a motivação estão relacionadas positivamente, entre as duas variáveis, pois não existe uma ligação casual. A frase, um empregado satisfeito é um empregado produtivo, não condiz com a atual realidade organizacional.

Para que a administração empresarial seja bem-sucedida, com resultados positivos, é preciso que os funcionários estejam motivados para realizar seu trabalho. A empresa necessita atentar para o estado emocional dos seus empregados visando obter um resultado positivo na execução de suas tarefas.

No período da Revolução Industrial, ocorrido na Europa nos séculos XVIII e XIX quando foi substituído o trabalho manual pelas máquinas, iniciaram-se os estudos sobre motivação interna no trabalho, no qual eram utilizadas “ameaças e punições com os trabalhadores, para aumentar a produção, o que gerava um ambiente aterrorizador que impedia os trabalhadores de executarem as suas tarefas”. (BERGAMINI, 2006). Naquele tempo cresceu a ideia da produção a qualquer preço e foi, então, que os Recursos Humanos (RH) nas organizações estabeleceram os planos salariais, as premiações e os benefícios garantindo a competitividade como forma de recompensa pelos esforços.

Para Castro (2002), a motivação externa deve ser estimulada no indivíduo de modo que a autoestima seja aumentada, garantindo sentimentos de motivação e satisfação, mas, não é preciso desprezar as diferenças de cada um. Quando é feita uma análise do processo de motivação nas empresas, depara-se com várias sugestões que os administradores esperam de seus funcionários no que se refere ao envolvimento e motivação com o trabalho. Para Montana (2006) o trabalhador motivado produz mais, não

falta ao trabalho e alcança lucros para a empresa e ainda sabe atender eficientemente os clientes.

Maximiano (2008) enfatizou que:

São as necessidades humanas que “motorizam” o comportamento humano de diversas formas, pois a frustração que procede da insatisfação, ou de percepção de falta de equidade, motiva outras manifestações do comportamento humano. [...] motivação é específica, algo intrínseco, é individual. Quando a pessoa é estimulada, cria expectativas para se alcançar na vida. (MAXIMINIANO, 2008, p. 66-77)

Paula (2002) observou que “[...] Quem lidera ou trabalha em equipe deve saber lidar com isso e estimular os outros companheiros de trabalho a usarem as forças física e mental para o sucesso próprio e da empresa”. (PAULA, 2002, p. 105)

Por fim, as empresas devem entender que os funcionários que não tiverem motivos específicos, como salários, planos de saúde, benefícios sociais etc., não terão entusiasmos, nem incentivos para “vestir a camisa” ou dar o “sangue pela empresa”. Os indivíduos precisam de motivação e satisfação para desempenhar seus serviços com dedicação, precisam ser valorizados.

TEORIAS E ESTUDOS SOBRE MOTIVAÇÃO

Vries (1993) assegurou que as mais importantes teorias são a Teoria das Necessidades de Abraham Maslow, David McClelland e Clayton Alderfer, a Teoria dos dois Fatores de Frederick Herzberg, Bernard Mausner e Barbara Snyderman, a Teoria das Expectativas ou Instrumentalidade de Victor Vroom, a Teoria ERG de Clayton Alderfer, a Teoria dos Objetivos de Edwin Locke e Gary Latham, a Teoria da Equidade de John Stacy Adams e George Caspar Homans e a Teoria X e Y de Douglas McGregor.

Segundo Maslow (1971) a Teoria da Hierarquia das Necessidades se divide em cinco categorias, a Filosófica, a Segurança, a Social, a Estima e a Autorrealização. A categoria filosófica se refere à satisfação das necessidades básicas do corpo da pessoa. A segurança envolve a necessidade de proteção contra danos físicos e emocionais. A categoria social compreende no indivíduo as necessidades de aceitação, afeição, amizade e pertencimento. A estima está relacionada ao íntimo pessoal e considera os fatores como o respeito, a realização, a autonomia, os motivos externos que influenciam a estima e o *status*. A última categoria é a autorrealização, que está diretamente ligada à intenção de ser uma pessoa melhor, ao crescimento pessoal, ao potencial e o desenvolvimento.

Conforme Maslow, McClelland e Alderfer, na Teoria das Necessidades Socialmente Adquiridas o comportamento humano é estimulado por três necessidades secundárias que são reconhecidas como a realização, o poder e a afiliação.

Daft (2005) explicou que certas necessidades são adquiridas durante a vida, que, se não nasce com elas, pode-se conquistá-las. A necessidade de realização é o desejo de conseguir fazer algo difícil, como, dominar tarefas complicadas para se destacar; superar padrões estabelecidos pela sociedade, ser bem-sucedido e, ainda, ir além das outras pessoas. A necessidade de controlar as pessoas, ser responsável pelo outro e ter autoridade sobre o outro, é o poder. A amizade está ligada com as relações interpessoais e o desejo de impedir conflitos.

Gondim e Silva (2004, p. 151) destacaram que a Teoria de Maslow, McClelland e Alderfer trabalha as necessidades de origem biológica, não considerando a hierarquia. Advertem que as três necessidades, realização, poder e afiliação, se apresentam nas pessoas conforme seus perfis psíquicos e seu comportamento social.

Teoria dos Dois Fatores

A Teoria dos dois Fatores, conforme Herzberg (1997, p. 61), se refere aos fatores que envolvem a satisfação e a motivação do indivíduo no trabalho, e que são diferentes dos fatores que levam à insatisfação. É preciso avaliar os fatores satisfação e insatisfação no trabalho separadamente, pois, esses anseios pessoais não são contrários. O contrário de satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação, assim como, a insatisfação não é o contrário de satisfação, mas a ausência da mesma.

Segundo Pontes (2002) a Teoria dos Dois Fatores apresenta os fatores de motivação como higiênicos e motivadores, onde os fatores higiênicos relacionam-se aos benefícios dados pela empresa como a relação com os chefes, o ambiente de trabalho, a segurança, os benefícios sociais e o salário, e estes fatores contribuem para a satisfação. Os fatores motivadores que estão ligados ao cargo que o empregado ocupa na empresa estão relacionados ao reconhecimento e às oportunidades de crescimento profissional, de responsabilidade e de realização, que levam à satisfação ou insatisfação pessoal.

Teoria de Vroom

Lévy-Leboyer (1994) pauta a teoria de Vroom em três variáveis: a expectância, a instrumentalidade e a valência. A expectância está relacionada ao que a pessoa acredita poder ser capaz de realizar. A instrumentalidade é a avaliação da possibilidade de alcançar

um objetivo satisfatório com o trabalho, e a valência é a conexão entre o objetivo a ser alcançado e o valor do objetivo, isto é, se o objetivo é importante ou não.

De acordo com Robbins (2002), o empregado é motivado a executar um bom trabalho quando o resultado vai ter uma avaliação positiva de desempenho, com recompensas como uma bonificação, um aumento salarial ou uma promoção de cargo.

Para Chiavenato (2000), a Teoria de Vroom é um molde indeterminado de motivação já que diferenciam as pessoas e os cargos, ocorrendo por duas situações de trabalho, pelas diferenças individuais de cada um e pelas formas de como lidar com as diferenças. A Teoria torna-se difícil, pois, para que o indivíduo tenha capacidade de formar uma relação entre o desempenho e o resultado adquirido com o seu trabalho, é preciso ter condições de avaliá-las e, sabedoria para chegar às conclusões acertadas.

Teoria de Existência, Relacionamento e Crescimento

Conforme Hampton (1992), a Teoria de ERG (Existência, Relacionamento e Crescimento) de Calyton Alderfer, assemelha-se com a Teoria de Maslow. Nesta teoria, a existência se refere os fatores psicológicos e materiais, a fome e a sede, assim como, o salário está diretamente ligado ao trabalho e a segurança. A existência tem a finalidade de ter bens materiais para a subsistência. A satisfação está na frustração dos outros, quando o outro não obtém os mesmos resultados seus. O relacionamento é o desejo que o indivíduo tem de se relacionar com o outro; que difere da existência, pois, o relacionar-se implica em troca mútua. O crescimento é o desejo da pessoa de se influenciar criativamente e produtivamente sobre o seu ambiente. No crescimento a satisfação acontece quando o indivíduo se envolve em situações, que para resolvê-las, precisa usar suas capacidades de desenvolver novas capacidades.

Segundo Bergamini (2006) as três necessidades têm uma relação sequencial, por exemplo, a existência envolve as necessidades fisiológicas, como também as de segurança. O relacionamento se refere ao ser expressivo e ter um relacionamento pessoal e, o crescimento refere-se as necessidades relacionadas à autoestima e a autorrealização.

Teoria da Fixação dos Objetivos

De acordo com Cavalcanti (2005), a teoria da Fixação dos Objetivos de Edwin Locke e Gary Lathan baseia-se no princípio de que as pessoas reúnem energias para conquistar os seus objetivos, estimuladas por metas e por pensamentos positivos para atingi-las. Essas metas podem provocar um alto nível de motivação, como, devem ser aceitáveis, na medida

em que tenham sentido e não criem conflito com os valores pessoais, como, determinar metas envolvendo os empregados, tornar as tarefas cotidianas mais fáceis ao comprometimento. A meta deve ter desafios, que sejam possíveis de serem atingidos e sejam específicos.

Teoria da Equidade

John Stacy Adams, em 1963, formulou a Teoria da Equidade, quando estabeleceu os conceitos que a pessoa tem sobre seu trabalho, quando se sente motivado percebendo ou não a justiça e a igualdade nas relações que se estabelecem no seu emprego. Na medida em que o empregado percebe que o seu desempenho condiz com os resultados obtidos, ele se sentirá mais motivado.

Teoria X e Y

Kwasnicka (2003) apresentou a teoria como X e Y de Douglas McGregor, onde X, o empregado, não gosta do seu trabalho, precisa ser estimulado, controlado, dirigido. Nesse caso, o funcionário não se motiva nem com as recompensas, pois, ele não gosta de assumir responsabilidades. A teoria Y avalia que o desgaste do trabalho ocorre como em qualquer outra atividade desempenhada pelo indivíduo, portanto, o autocontrole é importante para que se consiga atingir os objetivos. O empregado gosta do seu trabalho, é criativo e com potencial que deve ser explorado. O fato de ser X ou Y se refere ao “ser” do empregado ou do seu administrador. Assim, o empregado pode não ser X, mas o administrador pode enxergá-lo como sendo, como também pode ocorrer o contrário.

FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO E A SATISFAÇÃO NAS EMPRESAS

Para Souza e Carvalho (2006), motivação pode ser definida como sendo a força, a energia que incita na direção das nossas necessidades interiores. São duas as teorias que explicam a motivação e a satisfação: a Teoria Motivacional de Conteúdo e de Processo.

Vroom (1997) explicou a motivação como um processo que dirige as alternativas do comportamento pessoal. Já, a satisfação está relacionada com os resultados da conexão entre as expectativas e os resultados almejados. A motivação na área administrativa é construída com embasamento em um modelo multiplicativo, onde o esforço, o desempenho, a recompensa e as metas precisam ser considerados.

Para Godoi (2002 *apud* GONDIM; SILVA, 2004) a ênfase, o foco, a pergunta e a resposta são os principais aspectos do conceito de motivação e refletem na construção do

processo psicológico pessoal. A motivação como ativação, direção, intensidade e persistência, refere-se a ênfase, como também, o foco, fortemente envolvido com a ênfase de abordagem escolhida pelo estado inicial, que é o alvo, a força e a manutenção. Estão ligados ao alvo ou objeto de sentido e por último, a resposta, que aparece como explicação ou entendimento que se pretende ter.

Para Cunha *et al.* (2007) três variáveis definem a satisfação no trabalho, o ser humano, o trabalho e a interação do indivíduo/trabalho. Mesmo que esses três fatores estejam associados, há características individuais que agem como predisposição para a satisfação, que independem do tipo de trabalho. A satisfação no trabalho relaciona-se à adaptação entre o pessoal e ao trabalho executado que, resume as causas das três variáveis. As políticas e as regras adotadas pelas empresas, como a salarial, a administrativa, o método de decisão, assim como, as funções delegadas, como a variedade, a identidade, o significado, a autonomia das tarefas são realizadas na empresa, bem como, as individualidades dos empregados, a autoestima, o autocontrole, a busca e a motivação pelo sucesso.

Para Freire (2002), quando o empregado chega a uma empresa encontra a missão, os objetivos e os valores definidos. Esse quadro é o que define o sucesso empresarial e cria a motivação e a satisfação no funcionário. Com o tempo, o empregado identifica-se com os objetivos da empresa e torna-se leal, responsável e comprometido. A lealdade, a responsabilidade e o comprometimento formam um tripé de sustentação da empresa, onde a responsabilidade é o elemento mais importante, pois, sem ela os outros elementos não existiriam.

Ghoshal e Bruch (2003) destacaram como fatores influenciadores no comprometimento o apego afetivo, instrumental ou calculativo e normativo. O afetivo se refere ao apego, à identificação e à lealdade do indivíduo com a empresa. Quando existe um comprometimento do funcionário com a empresa, há uma satisfação emocional que faz com que o funcionário fique no emprego. O instrumental, de calculativo, ou de continuação, diz respeito ao nível que o empregado tem de ligação com a empresa, em virtude do reconhecimento aos custos associados com o seu desligamento da empresa; por ele não ter outras opções de trabalho, ou ainda, pelos prováveis sacrifícios pessoais que sofrerá pela sua saída do emprego. O comprometimento instrumental existe porque o empregado necessita de permanecer no emprego.

O comprometimento normativo está relacionado à obrigação que o empregado tem de permanecer no emprego devido às normas e aos valores por ele assumidos ao entrar na empresa; seu senso de moral, sua interiorização das regras e valores da empresa, sua

concordância das metas e objetivos da empresa, como uma regra de comportamento. (ALLEN; MEYER, 1996, apud DIÓGENES; CAVALCANTE; OLIVEIRA, 2016, p. 5).

Assim sendo, existe uma diferença entre motivação e comprometimento. O comprometimento é a determinação em alcançar um objetivo. A motivação é o desejo de realizar alguma coisa, que é despertada por estímulos internos e externos ou a espera de recompensa pelo trabalho realizado. (GHOSHAL; BRUCH, 2003, p. 132)

Por fim, as organizações, como organismos vivos, estão em transformação em um processo sucessivo de crescimento buscando sempre ser referência para os seus clientes e funcionários. Atualmente, a questão empresarial é a maior participação do empregado, como ser humano e, não mais só como mão de obra, na administração organizacional. A relação mais humana com os empregados é prioridade, uma vez que são responsáveis pela construção das condições de alcançar o sucesso e a competitividade da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um dos grandes desafios das empresas atualmente é criar um ambiente de trabalho motivador para seus empregados. É importante compreender a pessoa e sua relação com o ambiente de trabalho, conhecer os fatores que lhes motivam e lhes fazem ser produtivos para a empresa. A motivação e satisfação dos funcionários é um dos grandes desafios atualmente para os administradores.

Como alternativas para tornar a motivação e a satisfação tanto para as empresas quanto para seus funcionários observa-se recompensar funcionários pela dedicação, trabalhar o envolvimento e o comprometimento, descobrir como os funcionários se sentem em relação à fidelidade. Ainda têm-se como alternativas buscar formas criativas de reter esses profissionais, tirando proveito para o progresso organizacional, fundindo metas individuais e organizacionais.

Neste aspecto, os funcionários devem cooperar com a produtividade, buscando-se baixos índices de rotatividade e absenteísmo. Em termos práticos, os resultados encontrados reforçam a importância do comprometimento organizacional na explicação da motivação e satisfação no trabalho. Assim sendo, devido à complexidade do tema, motivação e satisfação no trabalho, faz-se imprescindível conhecer várias teorias e, a partir dos seus pressupostos, adaptar uma complementaridade entre seus postulados. Essa interação de teorias é, provavelmente, a melhor forma para se criar ambientes organizacionais motivadores.

Conclui-se que as principais teorias motivacionais ajudam na motivação e na satisfação dos funcionários, pois esse assunto é um dos grandes desafios atualmente para os administradores.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARCHER, E.R. **O mito da motivação**. In: BERGAMINI, C.W.; CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C.W. **A motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CASTRO, A.P.C. **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.

CAVALCANTI, V. L. (org.). **Liderança e Motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CUNHA, M. et al. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. 6. ed. Lisboa: RH Editora, 2007.

DAFT, R.L. **Administração**. São Paulo: Thomson, 2005.

DIÓGENES, S. A. B.; CAVALCANTE, S. M. A.; OLIVEIRA, J. D'Arc de. **Relação entre os fatores que influenciam a motivação e o comprometimento organizacional na terceirização do serviço público: O caso da UFC**. 2016.

FREIRE, F.R.S. **Comprometimento organizacional: análise comparativa do papel da administração em pequenos hotéis da macro-região turística de serras úmidas/Baturité**. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) - Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza, 2002.

GHOSHAL, S. BRUCH, H. **A arte de fazer a coisa certa**. São Paulo: Campos, 2003.

GONDIM, S.M.G.; SILVA, N. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: ARTMED, 2004.

HAMPTON, D.R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HERZBERG, F. **Novamente: como se faz para motivar funcionários?** In: BERGAMINI, C.; CODA, R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LÉVY-LEBOYER, C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LUZ, R.S. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

KWASNICKA, E.L. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

GONDIM, S.M.G.; SILVA, N. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: ARTMED, 2004.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MASLOW, A. **Uma teoria da motivação humana**. In: BALCÃO, Y.F.; CORDEIRO, L.L. O comportamento humano na empresa – uma antologia. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971. p. 340-355.

MAXIMIANO, A.C.A. **Fundamentos de Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MONTANA, P. J. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

PAULA, J. **Uma marca chamada você: profissão – desemprego**. 16. ed. São Paulo: Prod. Independente, 2002.

PERIARD, G. **Tudo sobre a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg**. 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/>>. Acesso em: 20 out. 2016.

PONTES, B.R. **Administração de Cargos e Salários**. 9. ed. São Paulo: LTR, 2002.

REGO, A. **Comprometimento Organizacional e Ausência Psicológica – Afinal, Quantas Dimensões**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 43, n. 4, out./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n4/v43n4a03.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2016.

REGO, A.; JESUINO, J. **Estilos de gestão do conflito e padrões motivacionais – Um estudo Exploratório**. In: Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa: Instituto Superior de Psicologia Aplicada, 2002.

REIS NETO, M.; MARQUES, A.L. **A satisfação dos profissionais de informática: expectativas e percepções**. In: CONGRESSO ANUAL DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO – CATI. São Paulo: FGV EAESP, 2004. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:gpB7JgXF7AJ:proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/download/301/288+&cd=2&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>>. Acesso em: 22 out. 2016.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SALGADO, L. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ISSN: 2526-4036 – MULTIPLOS@CESSOS

Páginas 101 de 208

SOLOMON, M.R. **Comportamento do consumidor**: comprando, possuindo e sendo. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SOUZA, E. **Motivação para o Trabalho**: Um Estudo de Caso para Operadores da Petrobrás - Refinaria Presidente Getúlio Vargas. 94f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2001. Disponível em:

<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/80293/186239.pdf?sequence=1>>.

Acesso em: 22 out. 2016.

SOUZA, W.J.; CARVALHO, V.D. **Elementos do comportamento organizacional no trabalho voluntário**: motivação na Pastoral da Criança à luz da teoria da expectativa. Salvador: Anpad, 2006.

VRIES, M.K. A inveja, a grande esquecida dos fatores de motivação em gestão. *In*: CHANLAT, J.F. (Org.) **O Indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

VROOM, V. H. (Org.). **Gestão de pessoas, não de pessoal**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

WOOD, J.R.T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica**: a nova vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.