

The Motivation and Engagement of People in the Work Environment

Carla Farias Moreira de Holanda¹
Prof. M. Sc. Rickardo Léo Ramos Gomes²

Abstract: In this article, the art of motivating, its factors and its importance in the work environment was investigated, where it was described, that motivation is not an easy task and that for a good development and production of work activities it is necessary to be well motivated. The overall objective of this article is: To address the importance of the art of motivating and engaging people in the workplace. The specific objectives determined were: Define the art of motivating and its inherent factors for an excellent performance at work; Clarify how motivation and its various aspects influence engagement and virtuous performance at work; Defining how management plays a key role in the art of motivating and engaging employees in performing their duties. The methodology used comprised bibliographic research carried out through theoretical references published through books, scientific articles and documents for a better clarification of the topic addressed. At the end of the research, it is verified, therefore, that it is still necessary to study a lot about the motivation for engagement, because motivating in the work environment is quite challenging and to motivate yourself aiming at the engagement of employees, ongoing training within the environment is necessary of organizations' work.

Keywords: Art. Management. Motivation. Engagement. Continuing training.

1. Introdução

A arte de motivar trata-se de algo contagiante, mas não é tarefa fácil, muitos são os fatores que influenciam. Para se desenvolver uma boa motivação é preciso que esta motivação venha do interior de cada pessoa e seja transmitida de forma clara e transparente para aqueles que fazem parte do ambiente de trabalho.

A partir da motivação, naturalmente, ocorre o engajamento das pessoas em suas atividades desenvolvidas, porém para que este engajamento, seja uma constante, se faz necessário o envolvimento de lideranças que influenciem e atuem na formação, de forma constante, desta equipe para que este engajamento fique fundamentado e, assim, os resultados de toda equipe de trabalho ocorram de forma produtiva e expressiva para a organização.

Esta pesquisa foi realizada abordando, de forma descritiva, a arte de motivar, os caminhos para se fazer motivação e o engajamento no ambiente de trabalho, também foram discutidos os fatores que levam a esta motivação e como os líderes devem planejar este engajamento para um melhor desenvolvimento de suas atividades dentro das organizações.

O objetivo geral deste artigo é: Abordar a importância da arte de motivar e engajar pessoas no ambiente de trabalho. Os objetivos específicos determinados foram os seguintes: Definir a arte de motivar e seus fatores inerentes para um bom desempenho no trabalho; Esclarecer como a motivação e seus diversos aspectos influenciam no engajamento e bom desempenho no trabalho; Definir como a gestão exerce papel primordial na arte de motivar e engajar os colaboradores no desempenho de suas funções.

1 Graduada em Enfermagem pela Universidade Federal do Ceará; Graduada em Direito pelo Centro Universitário UniChristus; Pós-graduanda em Gestão de Pessoas pelo Centro Universitário Farias Brito – FBUNI; Pós-graduanda em Enfermagem Médico Cirúrgica pela Universidade Estadual do Ceará; Pós-graduanda em Enfermagem pelo Centro de Qualificação e Ensino Profissional -Cequale. Exerce a função de Enfermeira Auditora na Unimed Fortaleza.

2 Prof. da Disc. de Met. do Trabalho Científico (Orientador) – Inst. Euvaldo Lodi; C. U. UniAteneu; C. U. Farias Brito; M. Sc. em Fitotecnia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Spec. em Met. do Ens. de Ciências pela UECE; Grad. em Agronomia pela UFC; Licenciado na Área de Ciências da Natureza, Matemática e suas Tecnologias pela UVA; Aperf. em Líderes de Aprendizagem pela Universidade de Harvard; Aperf. em Gestão de Riscos em Projetos pelo BID; Aperf. em Met. do Trabalho Científico pela FIOCRUZ. Curso Aperf. Rastreamento do Contato da COVID-19 pela Johns Hopkins University (JHBSPH); Consultor Internacional do BIRD para Laboratórios Científicos. Fundador da RLRG Consultoria Científica.

A metodologia empregada constituiu-se de uma pesquisa bibliográfica realizada através de referenciais teóricos publicados através de livros, artigos científicos e documentos para um melhor esclarecimento do tema abordado.

Este artigo foi estruturado da seguinte forma: No primeiro tópico abordou-se sobre a definição de motivação. No segundo tópico discorreu-se sobre a gestão de pessoas e o processo de motivação dos colaboradores. No terceiro tópico foram destacados os fatores motivacionais e de engajamento.

2. Fundamentação Teórica

Esta fundamentação foi ordenada em três subtópicos: No primeiro subtópico falou-se sobre motivação, no segundo subtópico discorreu-se sobre a gestão de pessoas e o processo de motivação dos colaboradores e no terceiro subtópico relatou-se sobre os fatores motivacionais e de engajamento.

2.1 Falando Sobre Motivação

Os autores Zonatto, Silva e Gonçalves (2018) apontam a motivação como um processo intrínseco ao indivíduo, que o estimula a atuar, em outras palavras, a comportar-se de um jeito adequado nos seus momentos de relação com o mundo exterior.

A motivação é algo de dentro para fora, que traz ao indivíduo a realização de um objetivo ser conquistado ou até sonhado. Spector (2012) descreve, em sua obra *Psicologia nas Organizações*, que a motivação humana mesmo sendo discutida há, pelo menos, um século, ainda é de complicada conceituação. O mesmo autor afirma, também, que a motivação é, normalmente, apresentada como um estado interior que leva uma pessoa a assumir variados tipos de comportamento. (SPECTOR, 2012)

Observa-se o mesmo posicionamento nos argumentos dos autores Wagner e Harter (2006), citados por Freitas (2014, p. 03), que explicam: “Supervisores empenhados conseguem motivar até o mais pessimista dos colaboradores”.

A motivação está ligada ao estado de espírito, onde este estado é transmitido de forma positiva chegando a influenciar, muitas vezes, as pessoas que não têm otimismo a buscar ou a realizar tarefas. Maxwell (2008) assegura que as pessoas para produzirem mais devem ser motivadas ou apreciadas. Os colaboradores, muitas vezes, podem modificar de emprego por razões pessoais, e, não somente, por fatores profissionais, ele argumenta que os seus sentimentos promovem um grande papel em sua motivação no ambiente de trabalho.

A motivação encontra-se ligada, também, ao desempenho de funções no trabalho onde, muitas vezes, o caráter profissional não preenche as razões e nem motivos para a manutenção do emprego ou daquela função. (Maxwell, 2008)

Segundo Silva (2010, p. 28) “Os fatores motivacionais referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si”. Estes fatores motivacionais causam efeito persistente de satisfação e de aumento de produtividade em coeficientes de excelência, isto é, acima dos coeficientes padrões.

O sentido do vocábulo motivação engloba sentimento de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, revelados por meio de exercícios das tarefas e atividades que estão sempre promovendo desafios e significados no dia a dia do seu trabalho.

Quando os níveis motivacionais são excelentes, elevam, substancialmente, a satisfação. Exatamente por isso, são denominados fatores/níveis motivacionais.

Incluem: delegação de responsabilidade; liberdade de decidir como executar o trabalho; promoção; uso pleno das habilidades pessoais; estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles; simplificação do cargo (pelo próprio ocupante); e ampliação ou enriquecimento do cargo (horizontal ou vertical) (SILVA, 2010, p. 28)

Os fatores/níveis motivacionais estão muito ligados à descrição dos cargos, as tarefas e deveres relacionados com os mesmos, trazendo um efeito de satisfação para o desempenho destas tarefas aumentando, com isso, a produtividade e níveis de excelência acima do normal.

Os fatores motivacionais trazem esse sentimento de realização e crescimento profissional elevando assim o prazer na realização de tarefas ou cargos por isso assim são chamados de fatores motivacionais, são incluídos nesses fatores: Delegação de responsabilidades, liberdade de decidir como executar o trabalho, promoção, uso pleno das habilidades pessoais e estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada a eles. (SILVA, 2010, p. 28)

Para Vergara (2010), citado por Custódio e Rabelo (2017, p.05),

A motivação é intrínseca, isto é, está dentro de cada pessoa. O indivíduo não motiva o outro, acontece que quando é preciso que o mesmo cumpra determinada tarefa, para atingir um objetivo na organização, o caminho a ser percorrido por essa pessoa

e o objetivo a ser alcançada, precisam estar dentro dos desejos e anseios dessa pessoa, assim ela se sentirá motivada a desempenhar a tarefa.

A motivação, portanto, é algo intrínseco, porém não deixa de ser algo que precisa ser incentivado de forma que esses motivos sejam a base e o incentivo para o desenvolvimento das tarefas cotidianas, cargos ou objetivos.

2.2 A Gestão das Pessoas e o Processo de Motivação dos Colaboradores

Gerenciar as pessoas com motivação não se trata de uma tarefa a ser desempenhada com facilidade, pois a motivação é algo intrínseco e está relacionada aos valores pessoais e, muitas vezes, culturais de cada pessoa dentro das organizações.

Araújo e Mendes (2018), citados por Gurnaski e Borges (2020, p.77), afirmam que:

O ambiente competitivo acirrado em que as organizações empresariais se encontram, especialmente devido à globalização, obriga os gestores a empregarem estratégias mais elaboradas, com o intuito de se destacar diante dos clientes. No atual momento, as organizações empresariais vêm desenvolvendo um novo padrão de Gestão de Pessoas que busca assegurar o funcionamento de suas atividades e, ao mesmo tempo, alcance resultados mais satisfatórios, seja na prestação de serviços ou no sistema de produção

De acordo com McClelland (1988), citado por Campello (2015), as pessoas apresentam motivações e convicções específicas e, este fenômeno, conduz suas atividades e comportamentos nas organizações em que trabalham.

Sastre (2018), de acordo com Gurnaski e Borges (2020, p.78), explica que:

Uma empresa que tem enfrentado a competitividade, busca a sua sobrevivência e, também, se destacar no mercado por meio do seu desempenho, tornando-se mais atrativa para seus próprios colaboradores que vão se sentir mais motivados numa empresa que faz a diferença. Entretanto, para que isso ocorra é preciso, antes de tudo, que as pessoas estejam comprometidas, motivadas e, conseqüentemente, com alta capacidade de adaptação.

As motivações, por outro lado, estão inseridas em um contexto de valores, cultura e políticas da empresa. Este contexto, por sua vez, é composto pelos valores culturais das pessoas que formam a organização envolvendo os seguintes eventos: mercado, fornecedores, relações interpessoais, clientes, pares, funcionários, mídia, produtos, acionistas, lideranças, etc.

Para Rocha, Ramos e Gomes (2019) a arte de motivar não é tarefa fácil, depende de valores de forma muito intrínseca e cultural de cada pessoa. Gerir pessoas com motivação é uma missão bastante desafiadora para um líder, pois para motivar pessoas se faz necessário que esta liderança esteja bastante consciente e com foco na decisão de motivar sua equipe.

No quadro 1 observa-se a cadeia casual das políticas de gestão de pessoas dando uma amostra das práticas que o gestor terá como modelo da sua própria gestão.

Quadro 1 – Cadeia Casual das Políticas de Gestão de Pessoas

Práticas de Gestão de Pessoas	Definição
Recrutamento e seleção	Procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar valores, interesses, expectativas e competências da pessoa com as características e demandas do cargo e da organização.
Envolvimento	Criar vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para o seu bem estar no trabalho, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.
Treinamento, desenvolvimento e educação	Fornecer meios para a aquisição de competências sistemáticas dos colaboradores e para estimular a aprendizagem contínua e produção de conhecimento.
Condições de trabalho	Fornecer aos funcionários boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.
Avaliação de desempenho e competências	Avaliar o desempenho e a competência do colaborador, apoiando decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.
Recompensas	Premiar o desempenho e a competência dos colaboradores por meio de remuneração e incentivos.

Fonte: Demo, Neiva, Nunes e Rozzett (2012).

A motivação, através da gerência, muitas vezes, encontra-se atrelada ao valor econômico, aumento de salário, pois, na verdade, é uma forma direta e mais objetiva que as empresas e gestores encontram de estimular seus liderados.

Felipe (2017, p. 16), alerta que: “Tais recompensas podem atuar como estímulos, no momento em que estas recompensas faltarem vai gerar, no colaborador, uma sensação de desprestígio, acarretando, conseqüentemente, desestímulo no ato de engajar, tornando, dessa maneira, a organização menos eficaz”.

Dentro das organizações, na maioria das vezes, esta motivação está muito atrelada ao estímulo salarial, ligada à atividade desenvolvida, não existe, muitas vezes, dentro deste ambiente algo que impulse esta motivação de forma isolada ou através de fatores intrínsecos ou pessoais que forneçam iniciativas para tal.

A motivação ou sua automotivação está sempre agregada ao empenho das atividades, não se trata de uma tarefa fácil não agregar a motivação, o salário e a atividade desenvolvida, para isso precisa-se de muita percepção e, também, muito amadurecimento.

2.3 Fatores Motivacionais e de Engajamento

A arte de engajar pessoas não é uma tarefa fácil, engajar significa ter prazer, gostar do que faz ou realiza. Engajamento significa envolvimento está conectado com aquilo que faz ou desempenha.

Kahn (1990), citado por Shuck e Wollard (2010), um dos pioneiros no estudo desse construto, descreve que empregados engajados são aqueles que estão física, cognitiva e emocionalmente conectados com seus papéis no trabalho. Engajamento estaria então relacionado com prazer, satisfação ou todos estes sentimentos são conseqüências do engajamento? Ou a pessoa está satisfeita na mesma medida que está engajada?

As características do engajamento, de acordo com Hansen *et al.* (2018, p. 09), são:

O engajamento no trabalho possui características próprias, que podem ser respeitadas como aspectos positivos possuindo três peculiaridades: Vitalidade: Pessoas engajadas se sentem energizadas, fortalecidas e vibrantes no trabalho. Sentem autoconfiança e, dificilmente, se desencorajam no ambiente de trabalho, mesmo nas adversidades. Dedicção: Pessoas engajadas se sentem integradas ao trabalho e são dinâmicas nas suas tarefas. Elas, realmente, se preocupam com o que acontece no dia a dia dos seus afazeres, assim como atribuem um significado positivo às suas atividades e sentem orgulho do que fazem. Concentração: Pessoas engajadas se sentem, totalmente imersas e concentradas em suas atividades. Elas são focadas, consideram seu trabalho desafiador, sentem tanto prazer no trabalho que, de modo geral, não percebem o tempo passando quando estão trabalhando.

Bakker *et al.* (2011), citados por Oliveira e Rocha (2017, p. 03), defendem que “os conceitos são diferentes, na medida em que o engajamento combina um alto nível de prazer no trabalho (dedicção) com uma alta ativação (vigor, absorção), enquanto a satisfação no trabalho seria uma forma mais passiva de bem estar”.

Engajamento e satisfação podem estar correlacionados ou não. Alguns autores consideram que um não completa o outro, porém há autores que concluem que a satisfação está, diretamente, ligada ao engajamento.

Christian *et al.* (2011) analisaram, quantitativamente, a relação entre engajamento, satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional e as evidências mostraram que, apesar de haver correlação entre estes construtos, o engajamento no trabalho oferece uma contribuição relevante aos estudos organizacionais.

Para Christian *et al.* (2011, p. 120) “o grau com que indivíduos investem seus ‘eus completos’ na execução de seu trabalho parece diferente do grau com que indivíduos estão satisfeitos com seus empregos ou comprometidos com suas organizações”.

De forma análoga, os estudos de Hallberg e Schaufeli (2006), também, mostraram que engajamento no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional são construtos diferentes. Ao passo que há construtos diferentes há quem afirme que a satisfação é uma conseqüência do engajamento, e que o envolvimento das organizações está ligado a este engajamento.

Bakker *et al.* (2011), de acordo com Oliveira e Rocha (2017, p. 03), “ressaltam já haver evidências suficientes para se considerar o engajamento como um construto motivacional importante e independente da satisfação no trabalho, do comprometimento organizacional e do comportamento de cidadania organizacional”. Segundo os autores, tais construtos seriam, na realidade, conseqüências do engajamento.

3. Metodologia

A metodologia empregada para o desenvolvimento deste artigo científico se caracteriza por ser uma abordagem qualitativa que se constituiu em uma revisão bibliográfica fundamentada na pesquisa de referências teóricas publicadas em livros, artigos científicos, documentos, etc. A revisão procurou descrever em

comentários e contribuições dos autores pesquisados como acontece o processo de motivação no sentido de proporcionar maior engajamento entre os colaboradores.

Segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 25),

A revisão bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. A sua finalidade é fazer com que o pesquisador entre em contato direto com todo o material escrito sobre um determinado assunto, auxiliando o cientista na análise de suas pesquisas ou na manipulação de suas informações. Ela pode ser considerada como o primeiro passo de toda a pesquisa científica.

Este procedimento foi adotado para que fosse possível descrever, com maior aprofundamento, os assuntos contidos no corpo do presente artigo à luz das contribuições científicas preexistentes. Silva e Menezes (2005, p.21) explicam que: “a pesquisa descritiva visa descrever algum [...] fenômeno ou fato ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Dentre as contribuições que serão pesquisadas destacam-se as obras de autores como, por exemplo: Campello (2015), Custódio e Silva (2017), Felipe (2017), Hansen *et al.* (2018), Zonato, Silva e Gonçalves (2018) e Gurnaski e Borges (2020). Ressalte-se que, uma boa base teórica, proporcionou um forte alicerce para que fosse possível analisar os dados bibliográficos levantados e desenvolver este estudo.

4. Considerações Finais

No presente artigo abordou-se a motivação como caráter intrínseco e inerente a todos os indivíduos, sendo um fator natural que impulsiona muito no nível de relações construídas através das atividades desempenhadas. No decorrer desta pesquisa foram abordados vários fatores que levam o indivíduo a desenvolver seu trabalho com satisfação.

A pesquisa bibliográfica revela que a motivação traz, para dentro do ambiente de trabalho o engajamento, uma vez estando o indivíduo motivado, este terá mais prazer em nas atividades que precisa desenvolver no seu cotidiano e, assim, a empresa acaba alcançando, como consequência, o engajamento no seu ambiente de trabalho.

Neste sentido, as evidências encontradas nesta revisão de literatura sugerem que a motivação influencia, diretamente, nos níveis de comprometimento organizacional, determinando, intimamente, o desempenho do indivíduo no trabalho.

De maneira geral observou-se, nos vários estudos analisados no decorrer desta pesquisa, que as relações que ocorrem entre motivação, comprometimento, satisfação com o trabalho e desempenho estão interligadas e quando favorecidas alcançam melhoria da qualidade do engajamento no ambiente de trabalho favorecendo o desempenho dos colaboradores das organizações. (PAIVA; SILVA; GOMES, 2019)

Ao final da pesquisa constata-se, portanto, que, ainda, é preciso estudar muito sobre a motivação para o engajamento, pois motivar no ambiente de trabalho, é bastante desafiador e para se motivar visando o engajamento dos colaboradores é necessária uma formação continuada dentro do ambiente de trabalho das organizações.

Referências

- [1]. CAMPELLO, M.O gestor de pessoas como fator de otimização de recursos e desenvolvimento. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. **Anais Otimização de Recursos e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: XII SEGeT, 2015.
- [2]. CUSTÓDIO, S.; RABELO, M. H. S. Fatores Motivacionais e seus Reflexos na Organização. **Revista Acadêmica Conecta FASF**, 2(1):255-271. 2017. ISSN: 2525-3158.
- [3]. DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): Exploratory and confirmatory factor analysis. **BAR-Brazilian Administration Review**, 9(4), 395-420. 2012. ISSN 1807-7692.
- [4]. FELIPE, J. L. das C. **Fatores de motivação dos colaboradores do sindicato dos oficiais alfaiates, costureiras e trabalhadores na indústria de confecção de roupas no estado do Rio Grande do Norte**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal: UFRGN, 2017. Disponível em: https://monografias.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/6348/1/JorgeanLCF_Monografia.pdf. Acesso em: 21 set. 2021.
- [5]. FREITAS, K. C. P. A Arte de Motivar e Liderar: O Desafio Constante dos Gestores. In: X Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 08 e 09 de agosto. **Anais Responsabilidade Social e Sustentabilidade: Gerenciamento da Continuidade dos Negócios, Gestão de Riscos e Crises**. Rio de Janeiro, 2014. ISSN 1984-9354.

- [6]. GURNASKI, M. P.; BORGES, C. L. P. Políticas de gestão de pessoas: um estudo de caso sobre a percepção motivacional dos colaboradores da cooperativa Cresol de Laranjeiras do Sul/Pr. **Rev. Ciênc. Empres.** UNIPAR, Umuarama, v. 21, n. 1, p. 75-99, jan./jun. 2020. ISSN 1982-1115. DOI: 10.25110/receu.v21i1.7467.
- [7]. HANSEN, R.; FABRÍCIO, A.; ROTILI, L. B.; LOPES, L. F. D. Inteligência Emocional e Engajamento no Ambiente de Trabalho: Estudo Empírico a partir de Trabalhadores Gaúchos. **Revista Gestão Organizacional**, vol. 11, n. 1, jan./abr. 2018. ISSN: 1983-6635.
- [8]. MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- [9]. MAXWELL, J. C. **O Livro de Ouro da Liderança**. Rio de Janeiro: Edta. Thomas Nelson Brasil, 2008.
- [10]. OLIVEIRA, L. B. DE; ROCHA, J. da C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, n. 65, p. 415-431, Jul./Set. 2017. ISSN 1806-4892. DOI: 10.7819/rbgn.v19i64.3373.
- [11]. PAIVA, S. M. DE S. L.; SILVA, M. A. C.; GOMES, R. L. R. A importância da qualidade de vida no trabalho para o funcionário de departamento pessoal. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**. Vol. 09. setembro. 2019. ISSN: 2254-7630.
- [12]. ROCHA, C. H. DA. RAMOS, E. DA S.; GOMES, R. L. R. Os desafios da gestão estratégica no desenvolvimento de pessoas. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**. Vol. 01. janeiro. 2019. ISSN: 2254-7630.
- [13]. SILVA, A. J. S. da. Motivação nas organizações públicas federais: estudo de caso na Justiça Federal no Maranhão (JF/MA). **Gespública: Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**. Brasília, 2010. ISSN 1984-9354.
- [14]. SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª ed. Florianópolis: UFSC, 2005.
- [15]. SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. 4ª ed., São Paulo: Saraiva, 2012.
- [16]. ZONATTO, V. C. DA S.; SILVA, A. DA; GONÇALVES, M. Influência da Motivação para o Trabalho no Comprometimento Organizacional. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, vol. 8, n. 1, p. 169-190, jan.-jun. 2018. ISSN 2237-7956.