



unifaema

CENTRO UNIVERSITÁRIO FAEMA – UNIFAEMA

GISELE DA SILVA PEREIRA

**GESTÃO DE PESSOAS COM MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL: Uma Revisão Bibliográfica**

**ARIQUEMES - RO
2023**

GISELE DA SILVA PEREIRA

**GESTÃO DE PESSOAS COM MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL: Uma Revisão Bibliográfica**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário FAEMA – UNIFAEMA como pré-requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof. Ms. Rita Cristina Fernandes Marena.

**ARIQUEMES - RO
2023**

FICHA CATALOGRÁFICA
Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P436g Pereira, Gisele da Silva.

Gestão de pessoas com motivação e comprometimento organizacional: uma revisão bibliográfica. / Gisele da Silva Pereira. Ariquemes, RO: Centro Universitário Faema – UNIFAEMA, 2023. 28 f.

Orientador: Prof. Ms. Rita Cristina Fernandes Marena.

Trabalho de Conclusão de Curso – Bacharelado em Administração – Centro Universitário Faema – UNIFAEMA, Ariquemes/RO, 2023.

1. Gestão de Pessoas. 2. Motivação. 3. Administração de Pessoas. 4. Qualidade de Serviço. I. Título. II. Marena, Rita Cristina Fernandes.

CDD 658

Bibliotecária Responsável
Herta Maria de Açucena do N. Soeiro
CRB 1114/11

GISELE DA SILVA PEREIRA

**GESTÃO DE PESSOAS COM MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL: Uma Revisão Bibliográfica**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário FAEMA – UNIFAEMA como pré-requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof. Ms. Rita Cristina Fernandes Marena.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ms. Rita Cristina Fernandes Marena
Centro Universitário FAEMA – UNIFAEMA

Prof. Ms. Thyago Vinicius Marques Oliveira
Centro Universitário FAEMA – UNIFAEMA

Prof. Esp. Alisson Paulinelli Ben Silva
Centro Universitário FAEMA – UNIFAEMA

**ARIQUEMES – RO
2023**

Dedico este trabalho aos meus pais, familiares e a Deus, que me apoiaram e incentivaram a seguir em frente com meus objetivos e metas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por nunca me deixar desamparada em todos os momentos em que me senti incapaz de realizar meus sonhos, por nunca me deixar desistir mesmo com dificuldades.

Aos meus pais pelos incentivos diários, principalmente à minha mãe, dona Sandra Cristina da Silva

Ao meu parceiro e companheiro de vida por sempre estar ao meu lado.

Aos meus professores, todos aqueles que marcaram minha trajetória até aqui.

E por fim, mas não menos importante, à minha orientadora.

“O caminho para o desenvolvimento social e econômico – seja de um país ou de uma organização – passa necessariamente pela administração”

Idalberto Chiavenato

RESUMO

Dentre as questões relacionadas ao comportamento humano nas organizações, destacam-se a motivação e o comprometimento organizacional. Com as transformações que ocorrem no mundo do trabalho, as organizações passaram a se interessar pelas variáveis que impactam o desempenho dos trabalhadores e sua permanência na empresa. O objetivo geral da pesquisa é descrever a relação entre comprometimento organizacional e motivação no trabalho. Tendo como objetivos específicos: Abordar a Gestão de Pessoas; Analisar as relações entre o comprometimento organizacional e a motivação no trabalho e apresentar a motivação como principal fator para melhorar a qualidade dos serviços prestados. Para tanto, optou-se pela metodologia de revisão bibliográfica com trabalhos encontrados no Google Acadêmico. Entendeu-se que o clima organizacional é fundamental para o bom funcionamento de uma empresa, cabendo à gestão de pessoas avaliar a qualidade deste clima afim de separar o nível de satisfação dos colaboradores, bem como desenvolver um projeto de intervenção sobre o mesmo.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Motivação. Comprometimento Organizacional.

ABSTRACT

Among the issues related to human behavior in organizations, motivation and organizational commitment stand out. With the transformations occurring in the world of work, organizations have become interested in the variables that impact workers' performance and their permanence in the company. The general objective of the research is to describe the relationship between organizational commitment and motivation at work. Having the following specific objectives: Address People Management; Analyze the relationships between organizational commitment and motivation at work and present Motivation as the main factor for improving the quality of services provided. To this end, we opted for the bibliographic review methodology with works found on Google Scholar. It was understood that the organizational climate is fundamental for the proper functioning of a company, and it is up to people management to evaluate the quality of this climate in order to separate the level of employee satisfaction, as well as develop an intervention project on it.

Keywords: People Management. Motivation. Organizational Commitment

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 JUSTIFICATIVA	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Geral	12
1.2.2 Específicos	12
1.2.3 Hipótese	12
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	13
2.1 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	13
2.1.1 Da coleta de dados	13
2.1.2 Da análise dos dados	13
3 REVISÃO DE LITERATURA	14
3.1 GESTÃO DE PESSOAS	14
3.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	16
3.3 MOTIVAÇÃO	18
3.3.1 Distinção entre Incentivo e Motivação	19
3.4 RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	21
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	24
REFERÊNCIAS	25

1 INTRODUÇÃO

A busca pela melhoria do desempenho dos trabalhadores pode ser realizada através de técnicas mais coercitivas, eticamente questionáveis e ineficazes, ou através de estratégias que visem o desenvolvimento, a participação e a colaboração de forma mais ativa, consideradas as mais eficazes e que têm sido amplamente pesquisadas.

Numa competição acirrada, o desempenho dos trabalhadores acaba sendo o principal diferencial que pode garantir a sobrevivência e o crescimento das organizações. O ser humano não foi criado para viver sozinho, foi criado para interagir constantemente com outras pessoas e, através disso, adquirir conhecimentos, atitudes, etc.

Os recursos humanos funcionam num contexto de organizações e pessoas. Gerenciar pessoas significa trabalhar com pessoas capazes de realizar algo e que estejam dispostas a participar de todo o processo organizacional. A cooperação entre eles é muito importante para o sucesso da organização. Uma organização só existe quando há pessoas capazes de comunicar; disposto a contribuir com ações e cumprir um propósito comum (CHIAVENATO,2009).

O objetivo geral da pesquisa é descrever a relação entre comprometimento organizacional e motivação no trabalho. Tendo como objetivos específicos: Abordar a Gestão de Pessoas; Analisar as relações entre o comprometimento organizacional e a motivação no trabalho e apresentar a motivação como principal fator para melhorar a qualidade dos serviços prestados.

O trabalho é composto de três seções, além da introdução e das considerações finais. Na primeira seção é desenvolvida a gestão de pessoas. Na segunda seção o texto se dedica a expor o comprometimento organizacional e na terceira enfoca a motivação como principal fator para melhorar a qualidade dos serviços prestados.

Os resultados obtidos e apresentados nas considerações finais implicam que um funcionário motivado trabalha melhor, com mais comprometimento, o que representa mais produtividade e melhores resultados para a empresa.

1.1 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem potencial para fornecer novos conhecimentos e contribuições sobre políticas de gestão de pessoas, especialmente em empresas privadas onde são necessários novos estudos, focados nas relações entre motivação no trabalho e comprometimento organizacional. Sendo estes dois fatores variáveis que contribuem para o sucesso da organização, considerando que hoje qualquer ferramenta que promova esse sucesso é essencial para melhorar a qualidade dos serviços prestados.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Descrever a relação entre o comprometimento organizacional e a motivação no trabalho.

1.2.2 Específicos

Abordar a Gestão de Pessoas;

Analisar as relações entre comprometimento organizacional e a motivação no trabalho;

Apresentar a motivação como fator principal para a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

1.2.3 Hipótese

Não há relação entre comprometimento organizacional e a motivação no trabalho.

Há relação entre comprometimento organizacional e a motivação no trabalho.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

2.1 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Para desenvolver a pesquisa científica, foram definidos alguns procedimentos adotados pelo pesquisador que foram embasados em alguns autores que apresentam os aspectos metodológicos sobre o estudo.

A metodologia envolveu a leitura de diversas obras, com o propósito de compreender alguns temas, conceitos e ideias utilizadas durante a pesquisa, sendo está a pesquisa bibliográfica que, segundo Lakatos, (2010) é realizada a partir do levantamento de referenciais teóricos já analisado e publicados por meios escritos e eletrônicos, como livros e artigos científicos.

2.1.1 Da coleta de dados

Para atingir esse objetivo foi realizada uma revisão qualitativa que inclui um levantamento bibliográfico em uma revisão bibliográfica com trabalhos encontrados na plataforma Google Acadêmico pela sua cobertura bibliográfica e por abranger as principais revistas científicas.

O recorte temporal foi de 1991 a 2022, desde as primeiras declarações sobre acesso aberto até as discussões sobre o movimento de ciência aberta. A estratégia de busca foi organizada pelos termos “motivação” e “compromisso organizacional”, incluindo seu derivado em inglês, a fim de aumentar a eficácia e eficiência das publicações recuperadas.

2.1.2 Da análise dos dados.

Os dados coletados foram selecionados e ingressados no trabalho.

3 REVISÃO DE LITERATURA

3.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas tem um papel amplo no cenário organizacional, deve liderar, motivar e ajudar os colaboradores para que os melhores resultados sejam alcançados. Para isso é necessário estar atento ao clima organizacional, pois impacta diretamente na vida dos colaboradores, pois quando é favorável proporciona aos colaboradores meios eficazes de trabalho, bem-estar, qualidade de vida e motivação, e para a empresa melhorias em seus processos e, conseqüentemente, melhores resultados. As transformações que afetaram, nos últimos anos, o ambiente de trabalho, a economia, o contexto comercial e tecnológico, geraram a necessidade de uma gestão de pessoas capaz de levar a mudanças organizacionais (HENRIQUES et al., 2012).

Diante desse panorama, pode-se inferir que a área de gestão de pessoas (GP) adquiriu significativa relevância na estrutura das organizações e, como resultado, tem-se observado maior responsabilidade, atuando numa perspectiva mais gerencial, focada no envolvimento e colaboração de indivíduos (SANTOS et al., 2016).

Nesta abordagem mais recente de Gestão de Pessoas, o indivíduo é concebido como crucial no processo de alcance dos objetivos organizacionais, tornando-se um elemento estratégico (DEMO; MARTINS; ROURE, 2013).

Neste cenário competitivo e dinâmico, as organizações precisam promover o desenvolvimento e o bem-estar das pessoas, utilizando políticas que demonstrem o seu valor, uma vez que existe uma forte correlação entre a capacidade da organização de ser competitiva e a sua capacidade de agregar e produzir conhecimento o que só é possível através da atuação de seus colaboradores (DEMO et al., 2012).

As práticas de gestão de pessoas têm como foco o incentivo ao desempenho das pessoas, visando a qualidade dos serviços prestados e o alcance de resultados, alinhados à qualidade de vida das pessoas. Investir no desenvolvimento dos funcionários por meio de treinamento e capacitação ajuda a melhorar as habilidades e competências da equipe, o que, por sua vez, aumenta a eficiência e a produtividade da organização. Essas práticas, como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, foram pensadas para grandes organizações, principalmente do setor industrial (BASTOS et al, 2013), mas também são efetivas ao serem aplicadas

em organizações menores, pois a gestão de pessoas desempenha um papel crucial ao garantir que as pessoas certas estejam nos lugares certos.

Porém, não só as organizações precisam de pessoas, as pessoas também precisam das organizações onde trabalham para atingirem seus objetivos pessoais e profissionais, elas buscam: o crescimento pessoal, o sucesso e, cada vez mais, o crescimento dentro das organizações. Semelhante é o caso das empresas que precisam de pessoas para atingir os seus objetivos, para operar máquinas na produção de bens e serviços, para servir os clientes e competir num mercado cada vez mais competitivo. O sucesso das empresas depende das pessoas que delas fazem parte, do seu comprometimento e atitudes.

As relações entre indivíduos e organizações são pautadas pela reciprocidade e a Gestão de Pessoas precisa ser integrada, de modo que o conjunto de políticas e práticas que a compõem deva, ao mesmo tempo, atender aos interesses e expectativas da empresa e das pessoas (DUTRA, 2002).

Na gestão de recursos humanos, uma das principais conclusões é que as pessoas são as próprias organizações. Devemos reconhecer que as pessoas têm as suas capacidades, as suas crenças, a sua cultura e que reagem de diferentes formas às mudanças, que a soma dos comportamentos individuais forma o comportamento organizacional.

A gestão da empresa deve buscar promover alianças com os colaboradores para alcançar um ambiente de trabalho harmonioso que oriente o desempenho das tarefas por meio de uma abordagem correta. O gestor deve praticar a escuta e garantir que seus colaboradores tenham voz, para que possam expressar seus medos e compartilhar suas ideias, deve proporcionar um ambiente de trabalho agradável que gere proteção e satisfação aos envolvidos. O gestor deve ser um líder cujo papel é fundamental na motivação, o líder precisa ter competências e habilidades para estabelecer objetivos claros e alcançáveis, deve fazer uso de uma boa comunicação e comunidade, pois esta poderá promover e alcançar uma vida produtiva e ambiente harmonioso (DRUCKER, 2006).

A gestão de pessoas caracteriza-se pelo envolvimento, desenvolvimento e capacitação do maior patrimônio de uma empresa, o capital humano. Dessa forma, a gestão de pessoas é responsável por criar um ambiente favorável ao desenvolvimento das tarefas, promovendo a sinergia, a troca de ideias e outros temas que promovam

a produtividade na empresa, impactando positivamente as pessoas através de uma liderança transparente.

3.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Na tentativa de compreender como ocorre a conexão entre indivíduos e organizações e com o próprio trabalho, o work engagement tem sido um dos fenômenos que tem recebido grande atenção e esforços de compreensão por parte dos pesquisadores. Sendo assim, a definição de comprometimento encontra na literatura uma variedade de conceitos e autores, o que, segundo Bastos, Brandão e Pinho (1997), provoca demasiada desintegração de critérios, sendo necessário aperfeiçoar o conceito para que seja possível diferenciá-lo de outros fenômenos do comportamento organizacional. (MOSCON; BASTOS; SOUZA, 2012).

Segundo Bastos (1994), as definições que especificam com mais precisão esse tema são o comprometimento, o envolvimento e a dedicação dos indivíduos em suas ações, algo que vincula o indivíduo a algum elemento. O conceito de comprometimento mais aceito e difundido é aquele que o trata como uma condição psicológica que define o vínculo entre o empregado e a organização empregadora, além da decisão que o empregado toma de permanecer ou não na organização (MEYER; ALÉN, 1991). Pode-se afirmar então que o comprometimento organizacional refere-se à dedicação, lealdade e envolvimento dos colaboradores com a organização em que trabalham. Ela aponta disposição dos funcionários em se dedicar ao seu trabalho, contribuir para os objetivos da empresa e permanecer na organização a longo prazo. O comprometimento organizacional é uma dimensão importante da gestão de pessoas, uma vez que está diretamente relacionado ao desempenho, produtividade e sucesso da empresa. Este é classificado segundo Meyer e Allen, (1991), em três categorias:

O comprometimento afetivo, que indica o apego emocional dos indivíduos à organização e aos seus objetivos e valores e está mais relacionado aos aspectos positivos do trabalho. Os funcionários que têm um alto nível de comprometimento afetivo tendem a se identificar fortemente com a empresa, sentir orgulho de trabalhar nela e estar dispostos a fazer esforços extras para ajudar a organização a atingir seus objetivos.

O comprometimento normativo refere-se ao sentimento de dever e compromisso em permanecer na organização em função de compromissos anteriores como benefícios ou investimentos em treinamento. Estes tendem a não ter um vínculo emocional tão forte com a organização.

O comprometimento instrumental ou de continuação, refere-se à realização de perdas caso o indivíduo decida se demitir da organização, como perda de benefícios, salários ou outros investimentos profissionais que seriam sacrificados se o funcionário se desligar da empresa (MEYER E ALLEN, 1991).

Já os autores, Bastos e Aguiar (2015) afirmam que não há consenso na literatura quanto à conceituação comprometimento organizacional, e as propostas de mensuração também são bastante variadas, o que dificulta o estabelecimento de informações claras e precisas sobre a construção. Seu caráter multidisciplinar desencadeou o surgimento de diferentes concepções sobre o tema. Mesmo com essa gama de abordagens relacionadas ao construto (SIQUEIRA E GOMIDE Jr., 2004).

A definição mais utilizada de comprometimento organizacional é a do estado psicológico, que vincula o funcionário à organização, implicando assim na decisão do funcionário de permanecer ou não na organização (MEYER; ALLEN, 1991).

Vale ressaltar que para Leite e Albuquerque (2011), o comprometimento organizacional é benéfico para as empresas por trazer maior produtividade, uma vez que funcionários comprometidos são mais produtivos por estarem dispostos a fazer um esforço extra para atingir as metas da organização. Outra razão é em função da retenção de talentos, pois colaboradores comprometidos são mais propensos a permanecer na empresa a longo prazo, reduzindo os custos associados à rotatividade.

Os autores apontam que o clima organizacional positivo contribui para um ambiente de trabalho mais saudável e proativo, o que pode aumentar a satisfação dos funcionários. A facilidade em se obter inovação e criatividade, também podem ser consequência do comprometimento organizacional, uma vez que funcionários comprometidos tendem a contribuir com ideias inovadoras e soluções para os desafios organizacionais.

Colaboradores comprometidos geralmente se esforçam mais para atender às necessidades dos clientes, o que pode melhorar a qualidade do serviço (LEITE; ALBUQUERQUE, 2011).

A dimensão instrumental do comprometimento envolve um processo de avaliação por parte dos trabalhadores, onde são considerados os ganhos e perdas

associados à saída da organização. No comprometimento afetivo há uma identificação do indivíduo com os valores e objetivos da organização e, portanto, prevalece o desejo de manter o vínculo empregatício (SIQUEIRA; GOMIDE JR., 2004).

3.3 MOTIVAÇÃO

Na sua revisão da literatura, Lathan e Pinder (2005), estudando a motivação no trabalho nos primeiros anos do século XXI, destacaram o crescimento da investigação sobre a capacidade de prever, compreender e influenciar a motivação no trabalho de múltiplos fatores aspectos relacionados à motivação, como afetos, principalmente emoções, comportamento e cognição, especialmente em relação aos objetivos, além de necessidades e valores.

Para Rodrigues, et al (2018), a motivação é uma força que leva as pessoas à ação. Antigamente se acreditava que essa força vinha da ação alheia, hoje se entende que sua origem está na necessidade. Algumas teorias marcaram o estudo da motivação e trouxeram conceitos que ainda hoje são amplamente estudados.

Abraham Maslow apontou dois grupos de necessidades, as primárias e as secundárias. A primária pertence ao grupo fisiológico, ou seja, ao conjunto de fatores sem os quais o ser humano não sobreviveria, como fome, sede, sono, segurança, estabilidade e moradia, enquanto os aspectos secundários estão relacionados ao ambiente social dos sujeitos e incluem necessidades como reconhecimento, bom relacionamento com grupos específicos, status pessoal e profissional, entre outros. À medida que o sujeito atinge as necessidades básicas, maiores são as oportunidades de atingir as necessidades secundárias (RODRIGUES et al, 2018).

Herzberg propôs a Teoria dos Dois Fatores, que identifica fatores motivacionais e fatores de higiene no ambiente de trabalho. Os fatores motivacionais, quando presentes, contribuem para a motivação e, por consequência, para o comprometimento (CHIAVENATO, 2004).

McGregor desenvolveu a Teoria X e a Teoria Y sobre a natureza humana no trabalho. A Teoria Y sugere que os colaboradores são naturalmente motivados e comprometidos se lhes forem proporcionadas condições adequadas no local de trabalho, ao contrário da Teoria X que acredita que os colaboradores são preguiçosos, que evitam o trabalho e que precisam ser controlados (CHIAVENATO, 2004).

Outro autor relevante é Lewin, que fez contribuições significativas para a compreensão da motivação e da dinâmica do grupo, a qual têm relevância para o comprometimento organizacional (CHIAVENATO, 2004).

Um fator que pode ajudar no processo motivacional, é o investimento que se faz nele. Esse investimento fará com que os colaboradores se sintam valorizados e parte do espaço corporativo como um todo, incentivando-os a se comprometerem com a empresa. Nesse sentido, os colaboradores precisam de motivação e reconhecimento para realizar um trabalho eficiente e eficaz. A avaliação dos colaboradores no ambiente organizacional destaca a qualidade pessoal, a motivação, a retenção de talentos e o alinhamento dos grupos de trabalho aos objetivos da empresa. Esses aspectos geram autonomia e ajudam a alcançar melhores resultados. Neste contexto, o papel da liderança é essencial para a motivação, o líder deve ter habilidades que desenvolvam metas alcançáveis para os colaboradores, deve ter boa comunicação e coletividade para incentivar os colaboradores e tornar o ambiente de trabalho produtivo (BALDUCCI; KANAANE, 2007).

A motivação humana procura explicar por que as pessoas se comportam daquela maneira. Motivo é qualquer impulso que leva o indivíduo à ação, que pode vir de estímulos externos, ou ser gerado internamente, de acordo com crenças e valores pessoais. “Não é possível compreender as relações com e entre as pessoas sem um conhecimento mínimo da motivação do seu comportamento” (CHIAVENATO, 1980, p. 79).

A motivação busca atingir determinado objetivo, para alcançá-lo, o ser humano gasta energia. As pessoas são diferentes em termos de motivação, as necessidades variam de um indivíduo para outro, produzindo padrões comportamentais diferentes. Porém, quando os colaboradores estão motivados, eles tendem a ser mais engajados, produtivos e satisfeitos, o que beneficia tanto os indivíduos quanto a organização como um todo. (CHIAVENATO, 2004).

3.3.1 Distinção entre Incentivo e Motivação

Bergamini (2006) relata que incentivo pode ser classificado como algo externo mas que estimula um comportamento ou ação. Pode ser uma recompensa, um bônus, um prêmio ou outro estímulo tangível ou reconhecimento externo, da empresa ou gerente por exemplo. Já a motivação é um impulso interno que leva alguém a agir. É

uma força que vem de dentro do indivíduo e pode ser influenciada por suas crenças, valores, desejos e objetivos pessoais. Trabalhar com pessoas motivadas exige estratégias especiais, promessas por prêmios ou ameaças de punições podem comprometer, perigosamente, o bom desempenho das pessoas no trabalho.

Reeve (2006) acredita que reconhecimento monetário não tem o efeito desejado, ou seja, não é um fator de motivação, ele diz que os colaboradores se mostram desmotivados, ainda que recebam uma excelente remuneração, o dinheiro torna-se apenas um paliativo se as condições de trabalho não forem saudáveis, ou se o trabalho em si não for interessante.

Para Bergamini (2006), muitas empresas perceberam que o desempenho do funcionário está ligado ao seu rendimento no trabalho. Para melhorar a produção passaram a incentivar e fazer com que empregados sentissem a sua utilidade e importância pessoal no trabalho. A estratégia era promover o reconhecimento e o valor de cada pessoa, além de buscar a satisfação de suas necessidades sociais.

Programas de incentivo, segundo Carvalho (2000), são trabalhos que oferecem crescimento pessoal, sentimento de participação e senso de realização aos funcionários e geram as recompensas mais eficazes à motivação interna; essa motivação é uma característica que deve brotar, prioritariamente, dentro de cada indivíduo.

Para Denoni (2014), muitos fatores devem ser levados em consideração, quando se trata de campanhas de incentivos, seja para uma força de vendas, seja para uma equipe de atendimento.

Na visão de Passerini (2012), incentivar é o ato de oferecer algo para uma pessoa ou equipe, caso determinada meta seja alcançada; já motivar é despertar um motivo para que uma pessoa ou equipe crie movimentos em determinada direção, a primeira vista, parecem conceitos parecidos e até mesmo similares, mas há uma diferença relevante entre eles, quando utilizados em campanhas internas de marketing. Incentivar significa definir uma meta externa ao indivíduo e premiar a superação desta meta, motivar significa descobrir, dentro do indivíduo, uma força suficiente para superar esta meta, e a superação é o próprio prêmio.

Pode-se observar portanto que, enquanto os incentivos podem ser úteis para estimular comportamentos desejados no curto prazo, a motivação intrínseca é geralmente mais poderosa e sustentável, pois está enraizada nas aspirações pessoais e no significado que as pessoas atribuem ao que fazem. Uma abordagem eficaz na

gestão de pessoas frequentemente combina a utilização de incentivos para atingir metas específicas com o cultivo da motivação intrínseca, que promove um comprometimento mais profundo e duradouro com o trabalho e os objetivos da organização.

3.4 RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

A motivação e o comprometimento organizacional estão intimamente relacionados na gestão de pessoas, pois a motivação é um dos fatores-chave que influenciam o nível de comprometimento dos colaboradores com a organização. Quando os funcionários estão motivados, eles tendem a demonstrar maior comprometimento com seu trabalho e a empresa (MEDEIROS ET AL, 2003).

Percebe-se que na literatura há um movimento para saber quais aspectos precedem o comprometimento, quais se correlacionam e melhoram uma atitude comprometida no trabalho, bem como aqueles fatores que resultam no comprometimento, como as características pessoais, relacionamento líder-grupo, características do trabalho, cultura organizacional e personalidade humana. Consequenciais referem-se a fatores que ocorrerão quando o funcionário estiver ou não comprometido com a intenção de desempenho, absenteísmo e rotatividade. Os correlatos incluem processos motivacionais relacionados ao trabalho, como satisfação no trabalho, motivação e bem-estar no trabalho (SOUZA E MARQUES, 2014);

A motivação é muitas vezes vista como um antecedente do comprometimento organizacional. Quando os colaboradores estão motivados, eles estão mais propensos a se envolver com seu trabalho, a empresa e seus objetivos, demonstrando um maior comprometimento. A relação entre motivação e comprometimento é um tema interessante nas áreas de gestão e psicologia. Muitas pesquisas internacionais foram desenvolvidas anteriormente e foram fundamentais para a compreensão dessa ligação e sua importância para a área de gestão de pessoas nas organizações (KEEPNEWS et al. 2010, apud GROHMANN, CUNHA e SILINSKE, 2013).

Um dos primeiros estudos nacionais sobre a relação entre motivação e comprometimento organizacional foi enfatizado por Borges et al. (2004), que teve como objetivo explorar como as mudanças no comprometimento dos funcionários

foram equilibradas entre aspectos da estrutura organizacional e do comportamento organizacional, a saber: motivação, satisfação, valores organizacionais e significado do trabalho. Os autores encontraram insatisfação com salários e promoções, dificuldades de motivação, cultura organizacional frágil, falta de plano de carreira atualizado e diversidade de vínculos empregatícios.

Carvalho e Jeunon (2015), tiveram como objetivo analisar como se configuram a motivação no trabalho e o comprometimento organizacional dos funcionários técnico-administrativos da Escola de Engenharia da UFMG. Os resultados da pesquisa indicaram maiores índices de motivação entre os funcionários que trabalhavam há menos tempo na instituição. A pesquisa revelou a existência de um elevado comprometimento organizacional dos colaboradores com a organização, com predomínio de desempenho.

Diógenes, Cavalcante e Oliveira (2016) investigaram a relação entre fatores de motivação e comprometimento organizacional de funcionários terceirizados na Universidade Federal do Ceará. O resultado da pesquisa mostrou que os fatores motivação, envolvimento e reconhecimento, condições dos materiais de trabalho, desgaste e desumanização e responsabilidade estão significativa e negativamente relacionados aos fatores comprometimento, falta de recompensas e oportunidades. Identificou também o fato de os fatores de motivação e recompensa e a independência econômica também orientarem o comportamento dos inquiridos na percepção da necessidade de permanecerem no emprego para a sua própria subsistência.

Zonatto, Silva e Gonçalves (2018) investigaram a influência da motivação no trabalho no comprometimento organizacional. O caso estudado foi uma grande organização industrial com trabalhadores do setor administrativo. Os resultados encontrados indicaram que a motivação intrínseca e extrínseca estava relacionada com o comprometimento afetivo. Além disso, quanto maior a faixa etária, maior o comprometimento efetivo e normativo. Verificou-se que os trabalhadores, mesmo atuando em contexto de trabalho semelhante, tiveram reações distintas, o que está relacionado à diversidade humana e às suas percepções em relação ao meio ambiente, e revelou a necessidade de desenvolver ações diferenciadas na organização estimular diferentes tipos de motivação no trabalho e consequentemente comprometimento com o trabalho e o desempenho.

Porém, esses estudos não analisaram as relações presentes entre os tipos de motivação e os tipos de comprometimento organizacional, nem a influência das

variáveis individuais e dos aspectos do trabalho nessas relações, o que mostra que os efeitos das diferenças grupais não entram em jogo desenvolvendo estudos sobre esse tema.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do trabalho foi descrever a relação entre comprometimento organizacional e motivação no trabalho. A realização desta investigação proporcionou uma brilhante oportunidade de enriquecimento teórico e prático, onde se constatou que o estudo detecta as alterações a realizar para melhor satisfazer as necessidades e desejos dos colaboradores.

Os processos e técnicas de motivação nas organizações sempre buscaram acompanhar as mudanças da sociedade. O ambiente de negócios assimila e não confronta – ou se opõe – ao cenário externo. Em particular, os sinais que a situação econômica emite. Tanto aquelas que geram estímulos otimistas quanto aquelas que pedem cautela nas expectativas.

As pessoas se tornaram partes importantes dentro das organizações nos últimos anos. Considerados os ‘motores’ que movem as empresas, passaram a ser vistos como fator determinante para o sucesso dos negócios. Diante disso, as empresas buscam cada vez mais desenvolver meios que possam garantir o condicionamento da produtividade dos colaboradores, e a motivação pode ser vista como um dos principais subsídios para esse condicionamento.

Dessa forma, para garantir melhores resultados, as organizações valorizam cada vez mais seus funcionários, e buscam proporcionar-lhes maior satisfação no ambiente de trabalho. Entende-se que um colaborador motivado trabalha melhor, com mais comprometimento, o que significa mais produtividade e melhores resultados para a empresa. Ficou evidente no trabalho que em qualquer organização, seja ela pública ou privada, existe uma preocupação com o nível de satisfação dos seus adjuntos, tendo em vista que a sua motivação para trabalhar influencia significativamente o seu desempenho.

Sugere-se novas pesquisas relacionadas ao tema, uma vez que a gestão de pessoas tem um papel amplo no cenário organizacional, para que os melhores resultados sejam alcançados é necessário liderar, motivar e ajudar os servidores para que os melhores resultados sejam alcançados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, G. O. Quebra e violação do contrato psicológico: efeitos no comprometimento organizacional e na satisfação com o trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. Anais... São Paulo, 2009.

ARRAES, V. M.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; SILVA, M. N. M. Relação entre aspectos de modernidade organizacional e comprometimento organizacional. **Revista de Administração Faces Journal**, Belo Horizonte, v. 1, n. 16, p. 66-85, jan./mar. 2017.

BASTOS, A. V. B.; AGUIAR, C. V. N. **Consentimento Organizacional**. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. L. A. (Org.). Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: Um olhar a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2015.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

BORGES, L. O. & ALVES FILHO, A. **A mensuração da motivação e do significado do trabalho**. Estudos de Psicologia, n. 6, p. 177-194. 2001.

CARVALHO, F.A.; JEUNON, E.E. **Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público**: um estudo com servidores de uma instituição federal de ensino superior. Anais do IV SINGEP, São Paulo, 2015.

CARVALHO, Marcelo Pereira. **Programas de incentivo a funcionários**: princípios fundamentais, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 2^o ed. São Paulo: Atlas, 1980.

_____. Idalberto. **O Capital Humano das Organizações**. 8^o ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DA SILVA ZONATTO, Vinícius Costa; DA SILVA, Alini; GONÇALVES, Michele. Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 1, p. 169-190, 2018.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

- DRUCKER, Peter. O líder do futuro. Edição nº 01, São Paulo: Editora Futura, 2006.
- HENRIQUES, A.; SAWITZKI, R.; WEBER, T.; GARAY, A. Gestão de pessoas: desvendando a caixapreta em pleno vôo. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 10, n. 2, p. 254-277, 2012.
- GIL, A.C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas.2009.
- KLEIN, F.A. & MASCARENHAS, A.O. **Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro.2016.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- LEMÕNS, A. I.; BALZAN, C. F. P.; BRAND, F. C.; SILVA, J. M. C.; BERND, L. P.; CYRILLO, M. W.; TESSARI, R.; MÜLLER, R. **Manual de Trabalhos Acadêmicos do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande de Sul: Câmpus Bento Gonçalves**. Bento Gonçalves: IFRS – Câmpus Bento Gonçalves, 2012.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo. Biblioteca Universitária Virtual. 2002.
- GROHMANN, M., CUNHA, L., & SILINSKE, J. **Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um Hospital Público**. In: IV Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Brasília/DF 2013.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: edição compacta**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MEDEIROS, C. A. F. et al. **Comprometimento organizacional: o estado da arte da pesquisa no Brasil**. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, p. 187-209, 2003.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.
- OLIVEIRA, J. & ESTIVALETE, V. **Consequentes de motivação do serviço público: proposição de um framework de análise em organizações públicas brasileiras**. Administração Pública e Gestão Social.2019.
- LATHAM, G. P.; PINDER, C. C. Work motivation theory and research at the dawn of the Twenty-First Century. *Annual Reviews Psychology*, v.56, p. 485-516. 2005.
- PASSERINI, Fábio. **Os três erros mais comuns em campanhas de incentivo**, 2012.
- PRAZERES, A.F. **Significado e motivação no trabalho: estudo de caso em uma empresa de Usinagem Mecânica e Caldeiraria da Região dos Inconfidentes de**

MG. 2013. 112 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes. Belo Horizonte: Unihorizontes, 2013.

REIS NETO, M. T.; MARQUES, E. R. C.; PAIVA, R. Integração entre valores, motivação, comprometimento, recompensas e desempenho no serviço público. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 3-39, abr. 2017.

RODRIGUES, M.V.C. **Qualidade de vida no trabalho**: evolução e análise no nível gerencial. 2º ed. Petrópolis: Vozes, 1995.

RODRIGUES, Luana Pereira; RODRIGUES, Rodolfo Henrique; SANTOS, Hugo Henrique. A influência do gestor no clima organizacional: motivação no ambiente de trabalho. **Revista Executiva On-Line**, vol. 03, edição nº01, Bebedouro, São Paulo, 2018.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. e BASTOS, A. V. B. (Orgs.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SILVA, A.A.A. **Motivação na gestão de recursos humanos**.2015.

GONDIM, S.M. G.; SILVA, N. **Motivação no trabalho**. In: ZANELLI, J.C.; BORGESANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Org.). Psicologia, organizações e trabalho no Brasil, p. 145-176. Porto Alegre: Artmed, 2014.

DISCENTE: Gisele da Silva Pereira

CURSO: Administração

DATA DE ANÁLISE: 13.10.2023

RESULTADO DA ANÁLISE

Estatísticas

Suspeitas na Internet: **7,62%**

Percentual do texto com expressões localizadas na internet [▲](#)

Suspeitas confirmadas: **7,37%**

Confirmada existência dos trechos suspeitos nos endereços encontrados [▲](#)

Texto analisado: **93,47%**

Percentual do texto efetivamente analisado (frases curtas, caracteres especiais, texto quebrado não são analisados).

Sucesso da análise: **100%**

Percentual das pesquisas com sucesso, indica a qualidade da análise, quanto maior, melhor.

Analisado por Plagius - Detector de Plágio 2.8.5
sexta-feira, 13 de outubro de 2023 17:15

PARECER FINAL

Declaro para devidos fins, que o trabalho da discente **GISELE DA SILVA PEREIRA**, n. de matrícula **46884**, do curso de Administração, foi aprovado na verificação de plágio, com porcentagem conferida em 7,62%. Devendo a aluna realizar as correções necessárias.

Documento assinado digitalmente
 HERTA MARIA DE ACUCENA DO NASCIMENTO SI
Data: 16/10/2023 15:06:38-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

(assinado eletronicamente)
HERTA MARIA DE AÇUCENA DO N. SOEIRO
Bibliotecária CRB 1114/11
Biblioteca Central Júlio Bordignon
Centro Universitário Faema – UNIFAEMA