

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**LARISSA DE ANDRADE RAIMUNDO
RAFAELA ROSA DA SILVA**

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: o impacto na motivação
das pessoas.**

FRANCA/SP

2022

LARISSA DE ANDRADE RAIMUNDO
RAFAELA ROSA DA SILVA

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: o impacto do grupo na
motivação das pessoas

Trabalho de Graduação apresentado à
Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr.
Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos
obrigatórios para obtenção do título de
Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof.^a Ma. Taciana Lucas de
Afonseca Salles

FRANCA/SP

2022

LARISSA DE ANDRADE RAIMUNDO
RAFAELA ROSA DA SILVA

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: o impacto do grupo na
motivação das pessoas

Trabalho de Graduação apresentado à
Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr.
Thomaz Novelino”, como parte dos
requisitos obrigatórios para obtenção do
título de Tecnólogo em Gestão de
Recursos Humanos.

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) : _____
Nome.....: Profa. Me.Taciana Lucas de Afonseca Salles
Instituição: Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 : _____
Nome.....: Prof. Esp. Fernando dos Santos Soeira
Instituição: Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2 : _____
Nome.....: Prof. Me. Ana Cláudia Nery Salomão
Instituição: Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 30 de novembro de 2022.

AGRADECIMENTO

Agradecemos primeiramente a Deus, por nos guiar durante toda a caminhada.

Aos nossos pais e familiares, que sempre nos apoiaram e nos motivaram para que conseguíssemos chegar aonde chegamos.

Agradecemos aos nossos amigos que nos apoiaram e ajudaram de alguma forma durante este trajeto.

Agradecemos a todos os professores do Instituto pelos ensinamentos e colaborações durante o curso, agradecimento especial a nossa orientadora, professora Taciana por nos auxiliar com sabedoria, atenção e carinho para a realização deste projeto.

Dedicamos o presente Trabalho de Graduação a Deus e aos nossos familiares, amigos e professores que nos auxiliaram neste trabalho.

*Por vezes, sentimos que aquilo que fazemos
não é senão uma gota de água no mar. Mas o
mar seria menor se lhe faltasse uma gota.*

Madre Teresa de Calcutá

RESUMO

Uma equipe desmotivada e desunida certamente não alcançará os objetivos propostos. Entretanto, a responsabilidade por esse cenário muitas vezes é do próprio grupo e da dinâmica estabelecida entre os membros. Pensando nisso, o presente estudo tem por objetivo geral conhecer os impactos da equipe na motivação das pessoas, entendendo, pela perspectiva dos líderes e liderados, os fatores específicos que motivam e desmotivam, bem como de que modo a equipe pode influenciar na motivação dos colegas. Assim, será realizada pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo, por meio da técnica de pesquisa bibliográfica com base em artigos, sites e revistas científicas sobre o assunto, além de estudo de caso realizado por meio de questionário estruturado, aplicado aos líderes e liderados de uma empresa da cidade de Franca, no interior de São Paulo. Os resultados indicam que a união e a cooperação da equipe são fatores que influenciam na motivação das pessoas. Com isso, o estudo reforça a ideia de que é essencial buscar novos métodos e ferramentas que proporcionem mais motivação aos seus colaboradores, bem como reconhecimento e valorização pelos serviços prestados por eles.

Palavras-chave: Motivação. Desmotivação. Equipe. Gestão de Pessoas

ABSTRACT

An unmotivated and disunited team will certainly not achieve the proposed objectives. However, the responsibility for this scenario often lies with the group itself and the dynamics established between the members. With that in mind, the present study has the general objective of knowing the impacts of the team on people's motivation, understanding, from the perspective of leaders and followers, the specific factors that motivate and demotivate, as well as how the team can influence the motivation of colleagues. . Thus, exploratory and descriptive qualitative research will be carried out, through the bibliographical research technique based on articles, websites and scientific journals on the subject, in addition to a case study carried out through a structured questionnaire, applied to leaders and followers of a company from the city of Franca, in the interior of São Paulo. The results indicate that team unity and cooperation are factors that influence people's motivation. With this, the study reinforces the idea that it is essential to seek new methods and tools that provide more motivation to its employees, as well as recognition and appreciation for the services provided by them.

Keywords: Motivation.Demotivation. People management.Team.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide de Maslow	20
Figura 2 – Distribuição dos líderes por faixa etária.....	29
Figura 3 – Distribuição por tempo de empresa.....	30
Figura 4 – Escolaridade dos líderes	31
Figura 5 – A influência dos membros na motivação dos outros	31
Figura 6 – Aceitação e acolhimento X motivação e cooperação	32
Figura 7 – União X motivação	33
Figura 8 – Competição X motivação.....	33
Figura 9 – Cumprimento dos prazos X motivação.....	34
Figura 10 – Fatores grupais que interferem na motivação	35
Figura 11 – Distribuição dos liderados por faixa etária	36
Figura 12 – Distribuição dos liderados por tempo de empresa	37
Figura 13 – Distribuição dos liderados por tempo de equipe	38
Figura 14 – Escolaridade dos liderados	39
Figura 15 – Atitudes e comportamentos X motivação	39
Figura 16 – Motivação x relação entre os membros da equipe	40
Figura 17 – Motivação x desunião entre os membros da equipe	41
Figura 18 – Visão dos liderados sobre aceitação e acolhimento X motivação para cooperar	41
Figura 19 – Visão dos liderados sobre competição X motivação	42
Figura 20 – Visão dos liderados sobre cumprimento dos prazos X motivação.....	43
Figura 21 – Visão dos liderados sobre fatores grupais que interferem na motivação	44

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Características X e Y	21
Quadro 2 – Grupo x Equipes	24

LISTA DE SIGLAS

RH – Recursos Humanos

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 MOTIVAÇÃO	16
2.1 Teorias Motivacionais	17
2.1.1 Teoria dos dois fatores de Herzberg	18
2.1.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	19
2.1.3 Teoria X e Y de McGregor	21
3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NOS GRUPOS.....	24
3.1 Diferenças entre Grupos e Equipes.....	25
4 Resultados da Pesquisa e Estudo de Caso	28
CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	46

1 INTRODUÇÃO

A motivação sempre foi assunto de grande interesse dos estudiosos, especialmente no âmbito organizacional, pois é considerado um fator essencial para obter comprometimento e engajamento das pessoas nos objetivos da empresa.

Um funcionário motivado seja por meio de horários flexíveis, valorização de ideias ou desafios constantes geram bons resultados dentro da empresa, visto que estes trabalham com mais esmero e afinco com o intuito de manter, gerar e agradecer pelos benefícios conquistados, tal como a sensação de bem-estar que um reconhecimento positivo acarreta (CHIAVENATO, 2014).

A questão da motivação está muitas vezes relacionada com a grande pressão que os colaboradores sofrem de seus próprios colegas de trabalho, devido à grande competição e comparação que há dentro das empresas. Nesse sentido, é importante entender como os colaboradores se sentem e o que pode ser feito para evitar atritos entre as equipes.

Assim, o objetivo deste estudo é conhecer os impactos da equipe na motivação das pessoas, entendendo, pela perspectiva dos líderes e liderados, os fatores gerais que motivam e desmotivam, bem como de que modo a equipe pode influenciar na motivação dos colegas.

Nesse intuito, será realizada pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo, por meio da técnica de pesquisa bibliográfica com base em artigos, sites e revistas científicas sobre o assunto, além de estudo de caso realizado por meio de questionário estruturado, aplicado em líderes e liderados de uma empresa da cidade de Franca, no interior de São Paulo.

Ao decorrer do trabalho serão apresentados três capítulos, cujo capítulo 2 abordará as principais teorias da motivação, metodologias abordadas para sua aplicação, o que leva os colaboradores a serem competitivos e até que ponto a competitividade do grupo afeta a motivação; o capítulo 3 apresentará conceitos sobre grupo e equipes e da dinâmica grupal e o capítulo 4 apresentará o estudo de caso e os resultados da pesquisa. Por fim, serão apresentadas as considerações finais.

Este estudo é importante pois a partir da compreensão dos elementos grupais que impactam na motivação, será possível que as empresas realizem ações específicas e direcionadas a esses fatores, buscando um ambiente de trabalho mais

cooperativo e harmonioso. Além disso, na medida em que as pessoas poderão conhecer os elementos que as influenciam, elas poderão criar estratégias para lidar com isso e não permitir que a desmotivação se estabeleça.

2 MOTIVAÇÃO

A motivação principiou junto com a humanidade, porém, foi a partir da Revolução Industrial que se iniciaram os estudos.

Na pré-história, os seres humanos já eram motivados com o simples intuito de sobreviver, buscando novas formas de conseguir alimento, criando suas próprias ferramentas, maneiras de se protegerem do frio, com a criação do fogo, por exemplo. À cada nova descoberta, mais motivados eles ficavam, pois começavam a ver o mundo com novos olhares, novas formas de continuar a sua história.

Entretanto, o marco na história da motivação foi durante a Revolução Industrial, no século XVIII, em que o homem parou de ser tratado como máquina e como um simples recurso produtivo e começou a ser reconhecido como um indivíduo que pensa, sente e tem suas próprias necessidades. Mais especificamente, foi com o surgimento da Escola das Relações Humanas, originada nos estudos de Elton Mayo em 1929, que as pessoas ganharam um olhar mais humano por parte das organizações (ROBBINS, 2009).

A partir desse momento, iniciaram-se as primeiras “preocupações” com os colaboradores, isto é, as empresas começaram a entender que era necessário cuidar das pessoas para que elas produzissem mais.

Antes, os empregados eram apenas vistos como alguém que desempenhava uma determinada função e que caso não atendessem às expectativas produtivas da empresa, eram simplesmente substituídos (CHIAVENATO, 2014). Com isso, os colaboradores começaram a adoecer, pois o trabalho repetitivo e as longas jornadas lhes causavam problemas físicos como a tendinite, e também doenças psicológicas pois ficavam estressados, cansados e algumas vezes até os enlouqueciam, tamanha era a pressão e a cobrança por grandes quantidades de produtos.

Após os estudos de Hawthorne conduzidos por Mayo, a preocupação com a saúde e bem-estar do funcionário passou gradativamente a ser uma prioridade na gestão das empresas modernas, o que pode ser observado até os dias atuais. Foi a partir daquele momento, que as organizações começaram a ver que sem as condições adequadas de trabalho as pessoas não se engajavam nos objetivos organizacionais ou simplesmente perdiam o interesse nas oportunidades de trabalho, preferindo continuar buscando uma vaga que atenda melhor suas necessidades (ROBBINS, 2009).

Nesse sentido, a motivação se tornou o foco das organizações, buscando entender como motivar as pessoas para que elas façam aquilo que a organização desejava. Porém, antes de prosseguir no entendimento do processo motivacional é crucial conhecer o real significado da palavra motivação.

A palavra “motivação” vem do latim “*motivus*”, que quer dizer aquilo que movimenta. Pode ser definida como o conjunto de fatores que determina a conduta do indivíduo. Seus estudos são feitos em diversas áreas, principalmente nas organizações, onde a busca por melhores resultados e melhores rendimentos são constantes.

Chiavenato (2014) define a motivação como uma pressão interna que tem origem em uma necessidade interna e individual não satisfeita, que impulsiona a pessoa a realizar uma atividade, ou seja, a comportar-se em uma determinada direção, iniciando, guiando e mantendo a conduta até que o objetivo seja alcançado ou que a resposta seja bloqueada.

Assim, pode-se entender que a pessoa motivada é na verdade a pessoa que está em busca de satisfazer suas necessidades, ou seja, que ainda não conquistou o que queria. Após a conquista, certamente a motivação acabará e a pessoa experimentará uma sensação de entusiasmo, euforia e/ou de extrema alegria.

Nesse sentido, a motivação é essencial para qualquer ser humano, tanto na vida profissional ou pessoal para o alcance de um objetivo ou meta, pois o indivíduo que está motivado e focado na realização de determinado objetivo, é capaz de direcionar todo esforço para realizar ou satisfazer suas necessidades (ROBBINS, 2009).

Partindo dessas premissas, vários estudiosos iniciaram a busca pelo entendimento dos mecanismos da motivação e de seus elementos, e assim criaram as teorias da motivação focadas no conteúdo e as teorias focadas na explicação do processo da motivação. Alguns destes autores serão apresentados a seguir.

2.1 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

As teorias motivacionais surgiram por volta do século XVIII, criadas por estudiosos e pesquisadores que buscavam fundamentos que explicassem o que, e por quais meios as pessoas se sentiam estimuladas a tomar certas atitudes (ROBBINS, 2009).

Apesar de estas teorias sofrerem questionamentos, complementações e até mesmo variações, grande parte delas foram fundadas em anseios, necessidades e satisfações do homem.

Portanto, será abordado a seguir, três das mais famosas teorias motivacionais, para que se possa entender e evidenciar as variáveis que estimulam o comportamento humano, e quais são os elementos capazes de levar as pessoas a agirem em uma determinada direção.

2.1.1 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Para a melhor compreender o comportamento, a motivação e a satisfação das pessoas nas organizações, o psicólogo americano Frederick Herzberg analisou as atitudes e motivações dos colaboradores dentro de uma empresa, identificando os fatores que condicionavam o grau de satisfação e o comportamento do indivíduo nas organizações, atividades de trabalho. A partir de seus estudos, desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores, focada nos fatores que determinam a satisfação e a insatisfação dos funcionários no ambiente de trabalho, classificou-os em: fatores higiênicos e fatores motivacionais (ROBBINS, 2009).

O autor da teoria explica que os fatores de higiene são extrínsecos ao funcionário e estão relacionados ao ambiente e às condições de trabalho. Portanto, são elementos definidos pela empresa. Tais como a política administrativa, as condições do ambiente de trabalho, a distribuição dos setores, as ferramentas disponibilizadas, o salário, os benefícios, a liderança, os regulamentos e até mesmo o relacionamento com os colegas (CHIAVENATO, 2010).

Entretanto, Herzberg identificou que a ausência desses aspectos chamados de higiênicos poderia gerar a insatisfação dos colaboradores, de modo que oferecer boas condições de trabalho não são suficientes para a motivação dos funcionários, sua presença apenas evita a insatisfação.

Consoante, Robbins (2009, p. 201) descreve que:

as condições em torno do trabalho, como a qualidade da supervisão, a remuneração, as políticas da empresa, as condições físicas do trabalho, o relacionamento com os outros e a segurança no emprego foram caracterizadas por Herzberg por fatores higiênicos. Quando são adequados, as pessoas não se sentem insatisfeitas, mas também não estão satisfeitas. Se quisemos motivá-las para o trabalho, Herzberg sugere enfatizar os fatores associados com o trabalho em si ou com seus resultados diretos, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal,

reconhecimento, responsabilidade e realização essas são as características consideradas intrinsecamente recompensadoras.

Os fatores motivacionais, por sua vez, estão atrelados à satisfação, sendo, portanto, intrínsecos ao colaborador. Estão sob o controle do indivíduo, pois são relacionados diretamente ao que ele faz, produzindo efeito duradouro na motivação e na produtividade. Apesar de serem fatores internos aos indivíduos, as organizações são capazes de estimular esses aspectos com algumas medidas, como por exemplo através de reconhecimento, da criação de cargos que incluam certa autonomia, tarefas desafiadoras e responsabilidades, bem como o uso de habilidades e competências, além de liberdade para definir metas e objetivos (CHIAVENATO, 2010).

Segundo MARCONDES (2021), os fatores que levam à satisfação no trabalho das pessoas são completamente desconexos e diferentes dos fatores que levam à insatisfação no trabalho, pois o oposto da satisfação não é a insatisfação, mas sim a ausência de satisfação. Nesse sentido, fatores higiênicos e fatores motivacionais são independentes um do outro.

Nesse sentido, o papel dos líderes deve ser o de buscar manter os fatores higiênicos em grau adequado para não gerar insatisfações, e focar nos fatores motivacionais, valorizando cargos e tarefas, criando desafios, oferecendo promoções, oportunidades de crescimento, reconhecimento, responsabilidade e realização para os colaboradores (BANOV, 2015).

Assim, nota-se com esta teoria, que a motivação é desencadeada por fatores intrínsecos que estão totalmente relacionados ao trabalho que está sendo realizado, enquanto os fatores extrínsecos só podem evitar a insatisfação.

2.1.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Abraham Harold Maslow (1908 a 1970) foi psicólogo e professor na Universidade de Wisconsin, onde também fez seu doutorado e mestrado. Maslow estudou diversas áreas da psicologia fez parte com alguns psicólogos que estudavam a personalidade humana, segundo as suas necessidades. Maslow foi destaque pois, decidiu estudar todas as necessidades que nós, seres humanos, temos (ROBBINS, 2009).

A partir desse estudo, descobriu-se que as necessidades operam como uma hierarquia, surgindo assim, “A Teoria da Hierarquia das Necessidades”.

Sua teoria completa foi publicada pela primeira vez em 1954 e republicada em 1970 pela editora Harper & Row - Publishers – New York. Nela, Maslow classificou o número de necessidades humanas pesquisadas em cinco tipos diferentes: Necessidades Fisiológicas ou Básicas, Necessidades de Segurança, Necessidades Sociais ou de Aceitação, Necessidades de Autoestima ou Ego Status e Necessidades de Autorrealização, conforme ilustra a Figura 1, a seguir (FRAZÃO, 2016).

Figura 1 - Pirâmide das Necessidades de Maslow



Fonte: Silva (2020)

As necessidades são classificadas hierarquicamente no âmbito organizacional da seguinte forma (SILVA, 2020):

- **Necessidades Fisiológicas ou Básicas:** melhores condições de trabalho, horários flexíveis, descanso semanal, conforto, transporte;
- **Necessidades de Segurança:** estabilidade, condições seguras de trabalho;

- **Necessidades Sociais:** manter boas relações, fazer amizades, ser aceito;
- **Necessidades de Autoestima:** reconhecimento, conquistas, promoções, feedbacks;
- **Necessidades de Autorrealização:** crescimento, autonomia, desafios no trabalho;

Como toda teoria, há quem não concorde totalmente com esta, sob a alegação de que as pessoas não são todas iguais, e isso faz com que um uma necessidade não seja a mesma necessidade do outro, nem tenha a mesma intensidade. Outra crítica que Maslow recebe, é que a teoria não considera os incentivos dados pelas empresas. Contudo, é considerada a maior teoria da motivação do século XX (SILVA, 2020).

2.1.3. A teoria X e Y de McGregor

Douglas McGregor, nasceu em Dretoit em 1906 e faleceu em 1964. Engenheiro e Psicólogo social, McGregor era especialista em comportamento humano e foi professor do MIT e Harvard, onde tornou-se famoso por suas teorias X e Y sobre a motivação e os perfis comportamentais (EDUARDO, 2017).

Suas teorias conceituam como ocorria a influência de uma pessoa sobre a outra no dia a dia de trabalho, tratando dois perfis de personalidades e comportamentos distintos.

Dessa forma, a Teoria X segue o padrão tradicional, mecanicista, com limites nas iniciativas e criatividade, trabalhando sempre na mesma rotina. Ou seja, afirma que as pessoas não gostam de trabalhar nem de se arriscar, são preguiçosas, indolentes, devem ser pressionados e cobrados, preferindo ser comandadas ao invés de comandar (ROBBINS, 2009).

Quando um administrador impõe arbitrariamente e de cima para baixo um esquema de trabalho e passa a controlar o comportamento dos subordinados, ele está seguindo a Teoria X. O fato de ele impor autocrática ou suavemente não faz diferença: ambas são maneiras diferentes de se fazer Teoria X. A própria Teoria das Relações Humanas, em seu caráter demagógico e manipulativo, também é uma forma suave, macia e enganosa de se fazer Teoria X (CHIAVENATO, 2014, pág. 329).

Já a teoria Y segue a modernidade, afirmando que o serviço pode ser feito de forma prazerosa e natural, trabalhando o desenvolvimento humano se ambas as partes colaborarem para o crescimento e alcance de suas metas (ROBBINS, 2009).

Em função dessas concepções e premissas a respeito da natureza humana, a Teoria Y mostra um estilo de administração aberto, dinâmico e democrático, por meio do qual administrar torna-se um processo de criar oportunidades, liberar potenciais, remover obstáculos, encorajar o crescimento individual e proporcionar orientação quanto a objetivos (CHIAVENATO, 2014 pág. 330).

Assim, o Quadro 1 compara as duas teorias para que fique clara a diferença entre elas.

Quadro 1- Comparação entre Teoria X e Y

PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA X	PRESSUPOSIÇÕES DA TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer.
As pessoas evitam o trabalho.	O trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade.	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios.
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas podem ser autônomas e autodirigidas.
As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são criativas e competentes.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2014, p.330).

A partir das informações do Quadro 1, nota-se que as pessoas com o comportamento baseado na Teoria X, são aquelas mais reclusas, que não gostam de correr riscos, presam pela segurança e, por isso, acabam ficando no mesmo serviço por medo de não se adaptar.

Neste caso, é preciso um bom líder para poder direcionar o colaborador no alcance de suas metas, mostrando atividades que ele possa ir conduzindo aos poucos ao longo do tempo.

Por outro lado, a partir da Teoria Y, as pessoas gostam de trabalhar, querem desafios e são capazes de aprender e tomar decisões. Dessa forma, o líder

desempenha um papel importante na busca por proporcionar cargos enriquecidos e atrativos o suficiente para estimular esse perfil de colaborador e mantê-los envolvidos nos objetivos organizacionais (ROBBINS, 2009).

Assim, conhecer os fatores que levam ao estado de motivação e geram o comprometimento das pessoas nas organizações é essencial para se fazer uma boa gestão das equipes.

3. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NOS GRUPOS

O ser humano é um ser social, participando de grupos diversos desde a infância, como o grupo familiar, o grupo escolar, o religioso, de trabalho e de lazer, cada qual criando a possibilidade de realizar seu ser social.

A dinâmica grupal é algo único, de modo que cada grupo possui suas regras, hábitos e formas de lidar com as situações, dependendo da forma como os integrantes agem e de seus valores pessoais (GUIMARÃES; CORDEIRO, FERREIRA, 2018).

Segundo Robbins (2009), um grupo é formado por dois ou mais indivíduos, que se reúnem com um mesmo objetivo. Eles podem ser formais ou informais. Entende-se como grupos informais, aqueles que se formam espontaneamente dentro da organização, por necessidade de contato ou por interesses pessoais ou profissionais em comum. Por outro lado, os grupos formais são aqueles definidos pela organização, com atribuições de tarefas e trabalhos a serem realizados. Neste caso, o comportamento dos colaboradores é dirigido em função de metas organizacionais.

Além da divisão entre grupos formais e informais, pode-se fazer uma subclassificação de grupos de comando, tarefa, interesse ou amizade, como segue abaixo (ROBBINS, 2009):

- Grupo de comando: é ordenado pelo organograma da empresa. Ele é composto por indivíduos que reportam a um executivo, como por exemplo, um diretor de auditoria e seus inspetores.
- Grupo de tarefa: também é determinado pela organização, são formados por pessoas que designam uma determinada tarefa. Porém, os grupos de tarefas não se limitam ao seu superior imediato, podendo ultrapassar as relações de comando.
- Grupos de interesse: são formados por pessoas que queiram atingir um objetivo em comum, mesmo que não façam parte de um grupo de tarefas ou comando. Ou seja, essas pessoas se reúnem para um mesmo propósito, seja ele dentro da organização ou não.
- Grupos de amizade: são formados a partir de uma característica em comum. São alianças geradas por talvez a mesma faixa etária, mesma cultura, política e outros. Esse tipo de grupo, presta um papel importante, pois realiza as necessidades sociais de seus membros, seja saindo para jogar um futebol, almoçarem juntos, ou até mesmo uma conversa em seus momentos de folga.

Porém, é preciso reconhecer que essa interação entre eles, ainda que informal, pode afetar o comportamento e desenvolvimento de cada um dentro da empresa e, principalmente, do grupo.

3.1. Diferenças entre Grupos e Equipes

Dessa forma, cabe distinguir o conceito de grupo do conceito de equipe. Em um grupo os indivíduos interagem para atingirem objetivos, de modo que seu desempenho é a somatória das contribuições individuais. Já a equipe é um grupo de trabalho que interage, partilha informações e toma decisões, visando o desempenho coletivo (ROBBINS, 2009). O quadro 2, resume essas diferenças.

Quadro 2 – Grupo x Equipe

	GRUPO	EQUIPE
OBJETIVO	Compartilhar informações	Desempenho coletivo
SINERGIA	Neutra ou negativa	Positiva
RESPONSABILIDADE	Individual	Individual e mútua
HABILIDADES	Aleatórias e variadas	Complementares

Fonte: adaptado de Robbins (2009)

Nota-se que que nas equipes a interação entre os membros vai além da que ocorre nos grupos, pois o esforço coordenado das habilidades complementares gera sinergia positiva na busca por um objetivo coletivo.

Logo, uma equipe, embora tenha um conceito muito semelhante ao de grupo, não traz as mesmas ideias, visto que se forma a partir de um conjunto de pessoas que independentemente do tipo de equipe escolhido pela organização, buscam chegar ao mesmo lugar, com um intuito bem claro e definido, de modo que todos usam suas habilidades e se esforçam para realizar suas tarefas em prol de um objetivo maior (ROBBINS, 2009).

Em outras palavras, uma equipe é um tipo de grupo que pressupõem a existência de uma relação interpessoal, com interdependência entre os membros que buscam um resultado coletivo além do individual. Assim, para facilitar a compreensão será usado ao longo deste estudo os termos equipe e grupo de trabalho como sendo conceitos similares.

Visando entender mais sobre o funcionamento dos grupos de trabalho, Medeiros (2008) ressalta que para que uma equipe funcione bem, seus membros devem ser transparentes quanto à divisão de responsabilidades para a realização das tarefas, de modo que as atividades de um membro complementem as atividades de outro, e a cooperação de todos garanta que os resultados desejados sejam efetivamente alcançados.

A estrutura de grupos e equipes geralmente é alinhada às intenções da organização, sendo assim, em sua grande maioria possuem separações organizacionais que moldam o comportamento dos colaboradores, tornando melhor o desempenho e comportamento do grupo/equipe através de papéis e normas (MARQUES, 2019).

Entretanto, o que diferencia a estrutura destes conjuntos de pessoas é o fato que os grupos normalmente não executam uma colaboração mútua, isto é, cada um faz suas atividades e os resultados ou as consequências destas são apenas individuais. Isso, conseqüentemente, pode causar competição entre os colaboradores, pois os membros com melhor desempenho acabam com maior prestígio, gerando conflitos internos na organização (KALTENBACH, 2020).

Nesse sentido, é fundamental que o líder saiba alinhar as tarefas dos membros de modo a gerar alguma interdependência entre eles, para que funcionem como uma equipe, em que cada membro entende sua importância e a do outro para o alcance dos resultados finais individuais e/ou coletivos.

Além disso, apesar do tratamento igualitário, os colaboradores muitas vezes buscam provar que estão sendo tratados de forma desigual, o que acaba gerando conflitos e impactando negativamente no desempenho.

Na medida em que o líder sabe conduzir o grupo de forma sinérgica, sincronizando tarefas e habilidades das pessoas, e valorizando-as coletiva e individualmente, situações de competição, disputa por poder, prestígio e status, ficam mais raras. Isso se dá, pois, o trabalho é feito de forma conjunta e complementar, neste caso quando surgem conflitos e críticas estas são resolvidas através de feedbacks coletivos, fazendo com que os problemas passem a ser oportunidade de aprendizado e crescimento para os colaboradores (GOMES, S/D)

É notório que dentro dos grupos de trabalho, cada indivíduo tem o seu papel, ou papéis. Alguns colaboradores possuem mais de uma função tanto dentro da organização como fora dela, exercendo papéis de mãe, pai, esposa, marido, sócios de clubes, estudantes, entre outros. E com tantos papéis que desempenham, é preciso saber qual o comportamento adequado para cada situação.

As pessoas tendem a se comportarem de maneiras diferentes dependendo da função que desempenham no grupo e da forma como esse grupo se organiza. No âmbito organizacional, isso é determinado pela cultura organizacional e pela subcultura existente dentro dos setores, departamentos e equipes (LIMONGI-FRANÇA, 2006).

Outro elemento que interfere no comportamento das equipes atualmente é o fator geracional visto que diferentes gerações estão sendo obrigadas a conviver no mesmo ambiente de trabalho e a articular seus interesses diversos.

Sobre isso, Kanaanne (2017), diz que um dos principais aspectos que interfere na formação das equipes nos dias de hoje é a questão intergeracional. O simples fato de indivíduos de diferentes idades conviverem em um mesmo ambiente e partilharem os mesmos recursos para atingirem objetivos particulares e coletivos, já traz conflitos.

Nesse sentido, é provável que o perfil de uma geração impacte nos membros do grupo que pertencem a outras gerações, como por exemplo membros da geração Baby Bombers, que possuem hoje entre 50 e 68 anos, tendem a prezar pelo tratamento mais formal e polido, o que pode chocar com membros da geração Z que hoje estão entrando no mercado de trabalho e adotam um tratamento interpessoal mais informal, com pouca interação e mais objetivo (JÚNIOR, et al, 2016).

É fundamental que o líder saiba articular tais formas de ser e estar nas organizações, aproveitando o que cada geração tem de melhor e ensinando-os respeitar as diferenças.

Entretanto, quando o líder não está preparado para lidar com tantas variáveis nas equipes, conflitos podem acontecer e as atitudes de alguns membros podem interferir na motivação e, portanto, no desempenho dos outros. Para entender melhor sobre isso, apresenta-se a seguir o estudo de caso realizado.

4. Resultados da Pesquisa e Estudo de Caso

O objetivo deste estudo foi conhecer os impactos da equipe na motivação das pessoas, entendendo pela perspectiva dos líderes e liderados, os fatores gerais que motivam e desmotivam, bem como de que modo a equipe pode influenciar na motivação dos colegas.

Segundo Marconi e Lakatos (2010), o conhecimento obtido de modo racional, conduzido por meio de procedimentos científicos, visa explicar por que e como os fenômenos ocorrem, na tentativa de evidenciar os fatos que estão relacionados, numa visão mais globalizante do que a relacionada a um simples fato cotidiano, uma cultura específica ou um interesse popular sem objetivos científicos.

Assim, foi realizada pesquisa qualitativa de caráter exploratório, por meio da técnica de pesquisa bibliográfica com base em artigos, livros e revistas científicas sobre o assunto, além de estudo de caso realizado por meio de questionário estruturado, aplicado em líderes e liderados de uma empresa da cidade de Franca, no interior de São Paulo.

Para Gil (2010) a pesquisa exploratória tem o objetivo de dar uma visão geral sobre certo fato, sendo realizada quando o tema é pouco explorado ou quando é de difícil operacionalização.

Já a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los, visando entendê-los em termos de frequência com que ocorrem, causas e efeitos, natureza e características que possuem (CERVO, et al, 2007).

O cenário escolhido para a pesquisa foi uma indústria do ramo calçadista, composta por 70 colaboradores, fundada em 1990, situada na cidade de Franca, interior do Estado de São Paulo.

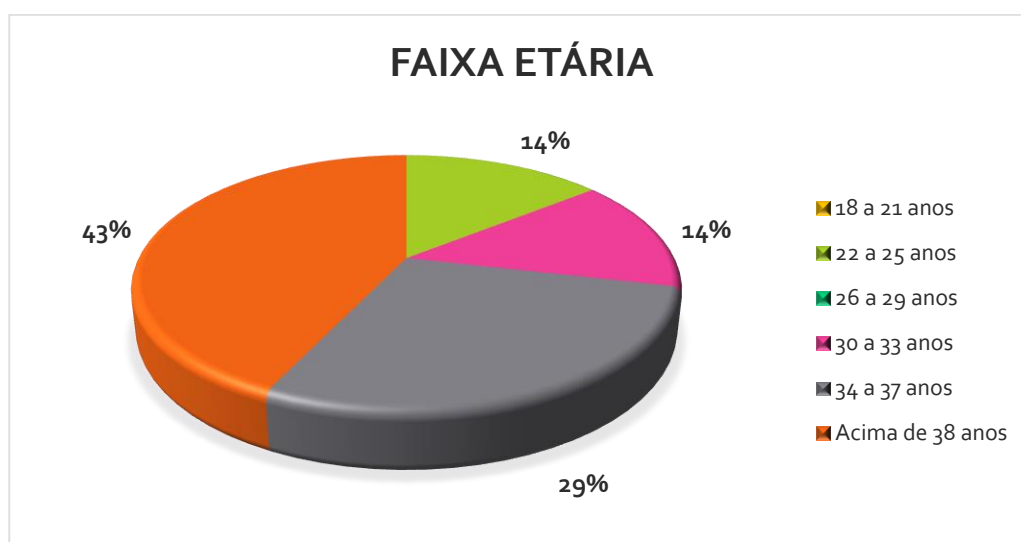
Para entender melhor o fenômeno grupal na motivação destes colaboradores, foi aplicado dois questionários estruturados, contendo dez questões de múltipla escolha e uma questão aberta, os quais foram direcionados aos líderes de equipes e aos liderados, no total de 14 funcionários.

Em ambos os questionários foram abordadas as seguintes questões:

1. Idade;
2. Tempo de trabalho na empresa;
3. Grau de escolaridade;
4. As atitudes e comportamentos que interferem na motivação da equipe;
5. A influência da relação entre os membros na motivação de cada um;
6. O papel da desunião na desmotivação para trabalhar;
7. Sensação de disposição e motivação para cooperar quando há acolhimento e aceitação da equipe;
8. A influência da competição na desmotivação das pessoas e em deixar o grupo fraco;
9. A relação entre a desmotivação e o não cumprimento dos prazos.
10. Outros fatores grupais que interferem na motivação

A Figura 2, a seguir, apresenta as respostas referentes à faixa etária dos líderes participantes.

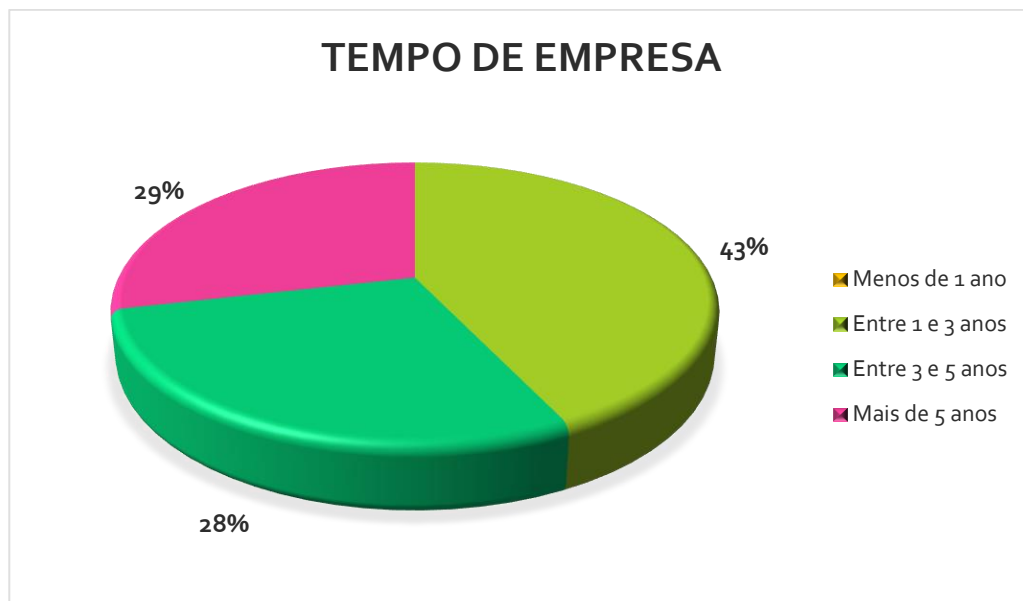
Figura 2: Distribuição por faixa etária



Fonte: as autoras (2022)

Nota-se que a maioria dos líderes respondentes estão acima de 34 anos, sendo que 29% destes estão entre 34 e 37 anos e 49% estão acima de 38 anos, o que mostra uma liderança predominantemente madura.

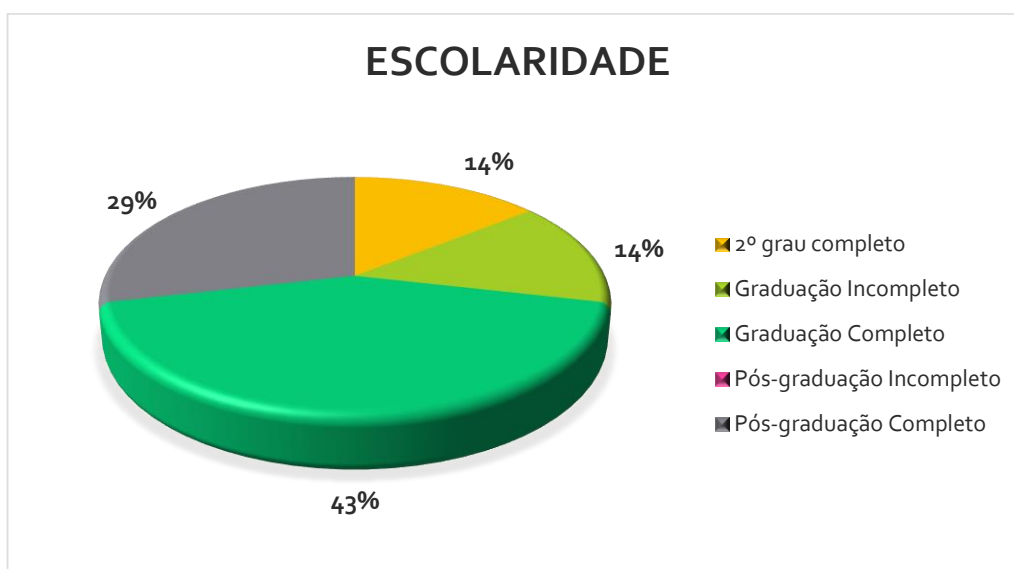
Em relação ao tempo em que eles trabalham na empresa A Figura 3 a seguir apresenta os dados coletados.

Figura 3: Distribuição por tempo de empresa

Fonte: as autoras (2022)

Os dados indicam que grande parte (43%) dos líderes está na empresa há pelo menos 1 ano e há no máximo 3 anos. Outros 28% estão entre 3 e 5 anos na empresa e 29% está na empresa há mais de 5 anos, revelando que além de ser uma liderança madura em termos de idade, é também experiente, pois a maioria (57%) possui pelos menos 3 anos de experiência no cargo de líder, nesta empresa.

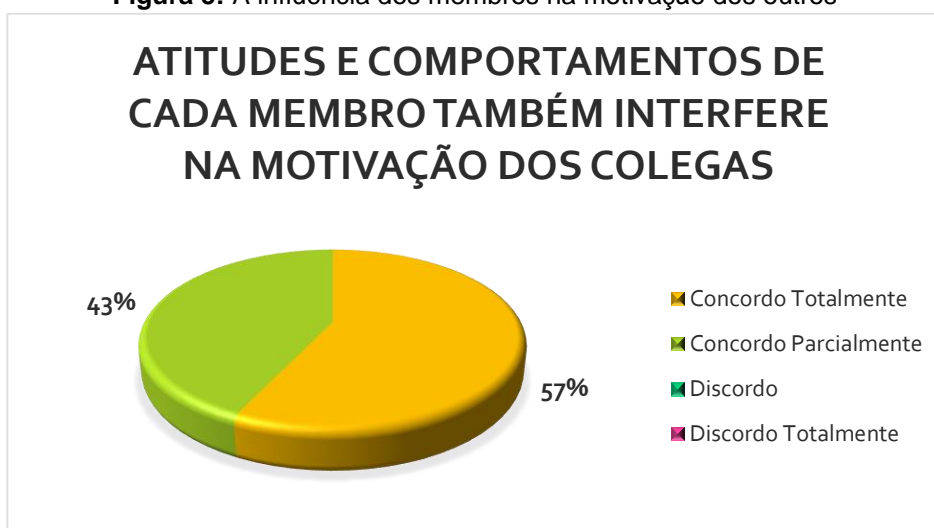
Sobre a escolaridade dos respondentes, é possível observar com clareza a distribuição da amostra a partir da Figura 4, a seguir.

Figura 4- Escolaridade dos líderes

Fonte: as autoras (2022)

É notável que boa parte dos líderes participantes (43%) possuem graduação completa, e outra parcela importante (29%) possui pós graduação incompleta. Apenas 14% têm 2o. grau completo e outros 14% estão terminando a graduação. Tais dados indicam que se trata de uma liderança que possui conhecimentos e busca aprimoramento.

Tendo finalizada a caracterização da amostra de líderes, na questão seguinte buscou-se captar em que medida os líderes percebem as atitudes dos membros da equipe interferindo na motivação dos colegas. Assim, a Figura 5 a seguir apresenta os dados obtidos.

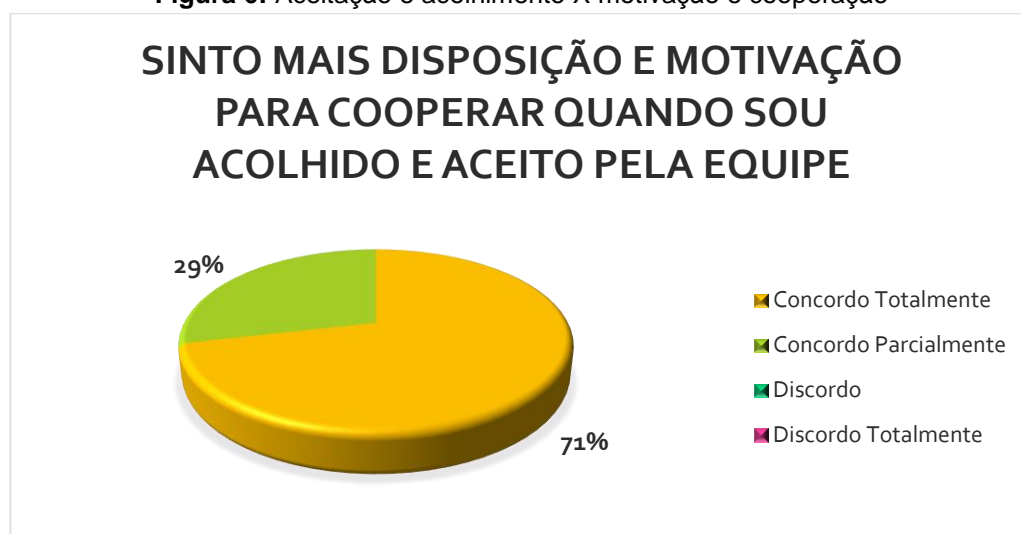
Figura 5: A influência dos membros na motivação dos outros

Fonte: as autoras (2022)

Nota-se que, de modo geral, para estes líderes, os comportamentos dos membros da equipe interferem sim na motivação dos demais, pois todos disseram concordar em alguma medida com a afirmação. Porém, 43% deles disseram que concordam parcialmente com isso, indicando que talvez essa relação não esteja assim tão clara, ou não seja tão direta a influência de uns sobre a motivação dos outros.

Pesando na necessidade social, segundo Maslow, de ser aceito nos grupos, buscou-se entender melhor sua relação com a motivação. Assim, a Figura 6 apresenta as respostas sobre o papel da aceitação e do acolhimento dos membros na motivação da equipe.

Figura 6: Aceitação e acolhimento X motivação e cooperação

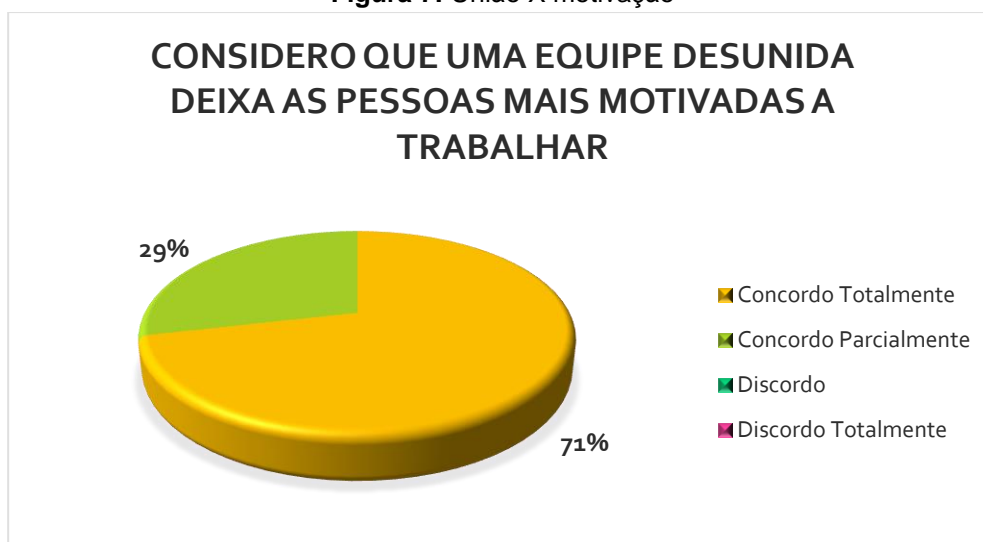


. Fonte: as autoras (2022)

Os dados revelam que, na visão dos líderes, estes se sentem mais dispostos e motivados a cooperar quando são acolhidos e aceitos pela equipe, de modo que 71% disseram concordar totalmente com essa afirmação, e outros 29% disseram concordar parcialmente. Isso confirma a teoria de Maslow sobre a existência de necessidades sociais de ser aceito e fazer parte de grupos como algo que motiva as pessoas.

Buscando conhecer o papel da união do grupo na motivação dos membros, questionou-se sobre isso e a Figura 7, a seguir, ilustra os dados apurados.

Figura 7: União X motivação



Fonte: as autoras (2022)

É possível notar que a desunião também parece impactar negativamente na motivação para o trabalho, pois 71,4% dos participantes disseram que concordam totalmente com isso, e 26% disseram que concordam parcialmente. Tais dados indicam que a união é um fator que deve ser cultivado para que as pessoas se sintam fazendo parte, apoiadas e conseqüentemente mais motivadas a se dedicarem ao trabalho.

Considerando que a desunião pode gerar competição, questionou-se sobre a visão dos líderes em relação à influência da competição entre os membros na motivação de cada um. Assim, a Figura 8 apresenta as respostas.

Figura 8: Competição X motivação

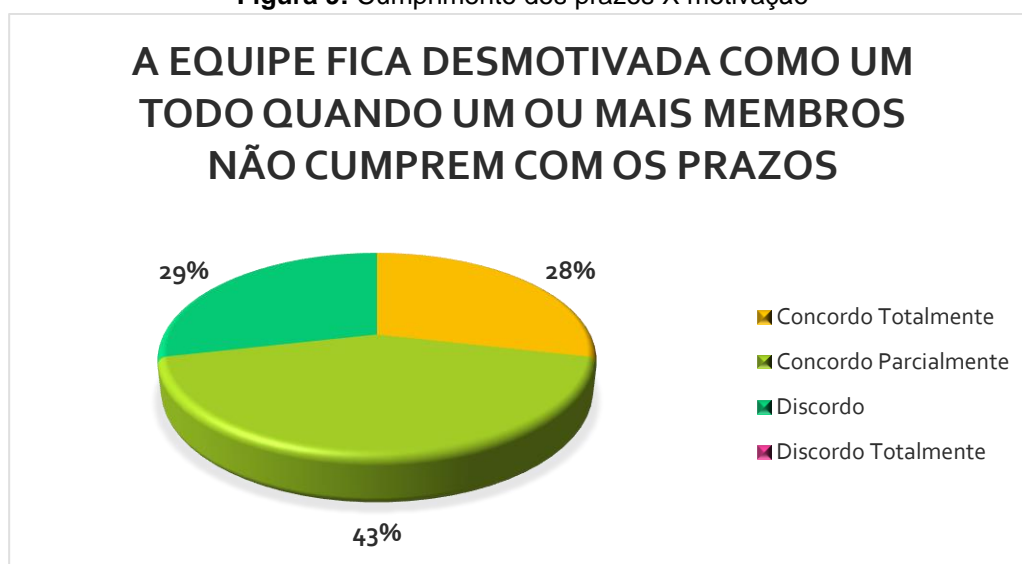


Fonte: as autoras (2022)

A competição entre os membros é algo que talvez a maioria das pessoas consideraria um fator determinante para a desmotivação da equipe, porém os dados mostram que há divergências sobre esse assunto. Nota-se que 43% dos participantes disseram que concordam parcialmente com a afirmação e 14% concordam totalmente. Mas 29% disseram discordar que a competição desmotiva e enfraquece o grupo, e outros 14% disseram discordar totalmente, somando 43% do total. Essa opinião dividida pode ser devido ao efeito estimulante que a competição pode gerar nas equipes, fazendo com que as pessoas se empenhem mais para superarem os resultados dos colegas. De fato, quando a competição é bem conduzida pelo líder, ela pode trazer resultados interessantes.

Na sequência, a Figura 9, a seguir, apresenta as respostas referente à questão sobre a desmotivação da equipe perante a falta de comprometimento com os prazos.

Figura 9: Cumprimento dos prazos X motivação



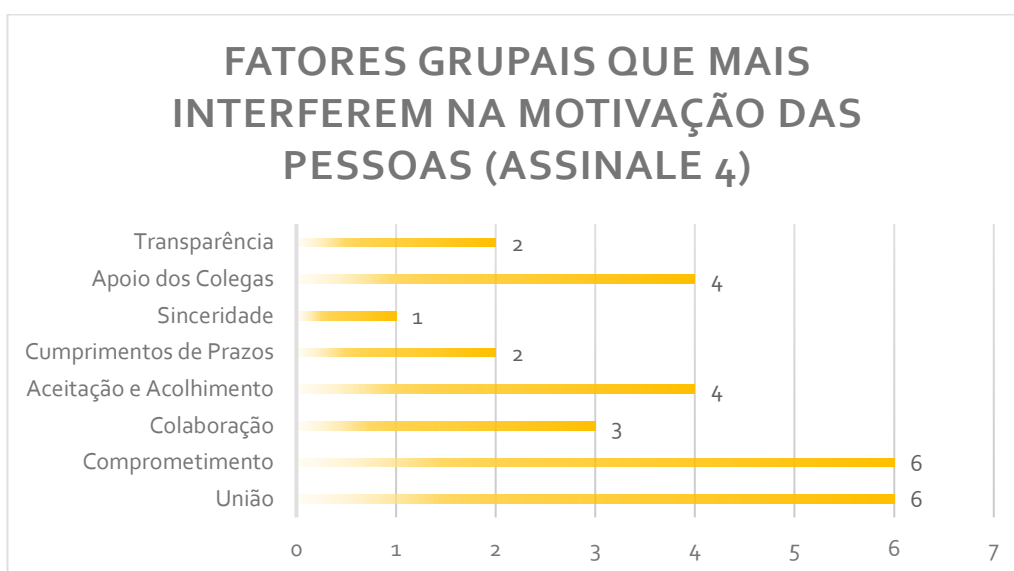
Fonte: os autores (2022)

Quando se trata do cumprimento dos prazos, a influência desse fator na motivação da equipe parece não ser diretamente proporcional, pois apenas 28% dos participantes disseram que concordam totalmente com a afirmação de que a equipe fica desmotivada quando alguns membros não cumprem os prazos. Além disso, 29% disseram que discordam e 43% disseram que concordam parcialmente. Tal dado pode-se justificar na medida em que alguns grupos por vezes possuem tarefas independentes e não tomam conhecimento dos atrasos nas entregas dos colegas e

por isso esse fator acaba por não interferir tanto na sua motivação. Entretanto, quando o trabalho de um membro afeta a tarefa de outro, havendo interdependência, certamente o descumprimento dos prazos será evidente e afetará a motivação dos demais.

Na busca por conhecer os principais fatores que os líderes consideram que interferem na motivação das pessoas, fez-se uma questão em que os participantes deveriam assinalar 4 fatores mais relevantes, cujas respostas estão apresentadas a seguir na Figura 10.

Figura 10: Fatores grupais que interferem na motivação



Fonte: os autores (2022)

É possível identificar que o comprometimento (6 votos), a união do grupo (6 votos), aceitação e acolhimento (4 votos) e apoio dos colegas (4 votos), foram as características mais votadas pelos líderes enquanto interferindo na motivação dos funcionários. A colaboração também teve uma votação razoável (3 votos), mas não tanto quanto os fatores mencionados anteriormente. Já o cumprimento de prazos, a sinceridade e a transparência nas relações foram fatores pouco elencados (2 votos) pelos respondentes, tendo, portanto, baixa influência na motivação percebida por este grupo de pessoas.

Na última questão, em que foram solicitados a emitirem opiniões livres sobre outros fatores do grupo que, na percepção dos líderes participantes, interferiam na motivação das pessoas, obteve-se respostas isoladas e individuais como: respeito ao

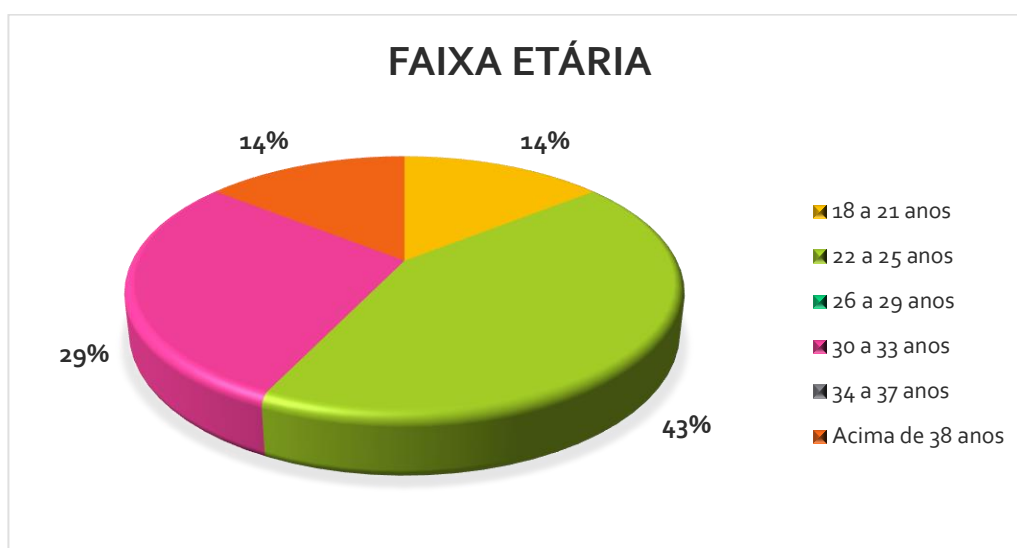
próximo, comunicação clara e objetiva, falta de metas e recompensas, valorização, profissionalismo, não aceitação da opinião alheia, transparência e sinceridade, comunicação clara.

Com isso, é possível perceber que fatores ligados às relações interpessoais (respeito, aceitação de opiniões divergentes, comunicação, sinceridade e transparência) são os que mais impactam na motivação. A literatura bem diz sobre a importância da comunicação clara e objetiva dentro de um grupo de trabalho, de boas relações e de metas comuns e interdependentes como fatores fundamentais para o bom funcionamento de uma equipe.

A seguir serão apresentadas as respostas dos colaboradores sobre as mesmas questões levantadas com os líderes, buscando entender sua visão e comparar com a opinião dos líderes.

Para caracterizar a amostra dos colaboradores (liderados), a Figura 11 ilustra esse perfil por faixa etária.

Figura 11: Distribuição dos liderados por faixa etária



Fonte: as autoras (2022)

Ao contrário dos líderes é possível visualizar que os liderados em sua maior parte estão abaixo dos 33 anos, visto que 29% destes estão entre 30 e 33 anos, e 43% seguem na faixa de idade entre 22 a 25 anos. Com isso é presumível que os liderados possuam uma carreira que atualmente está em construção, tangível a

descobertas e possíveis mudanças, e que muito provavelmente possuem pouca experiência em sua maioria.

Em seguida, o Figura 12 traz a distribuição deste grupo por tempo trabalhado na organização.

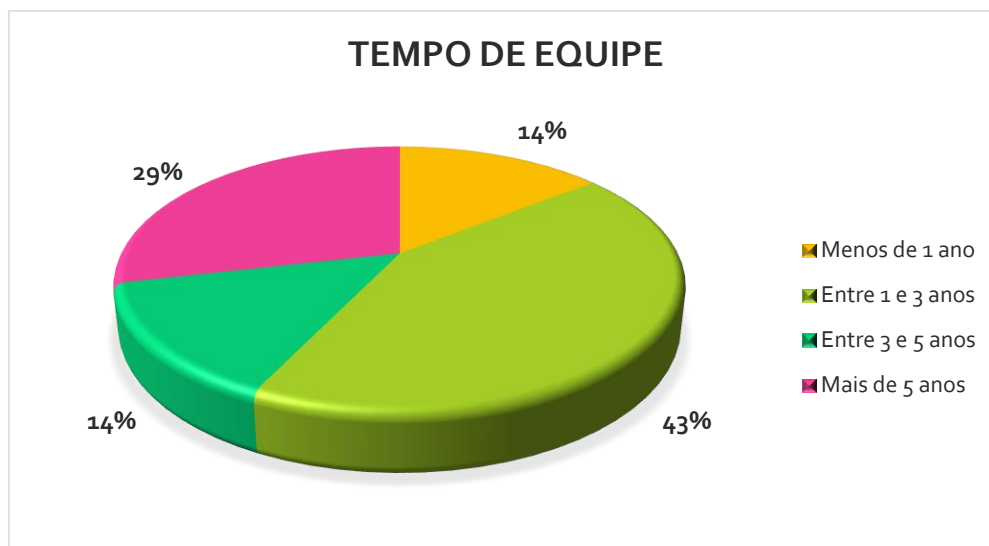
Figura 12: Distribuição dos liderados por tempo de empresa



Fonte: as autoras (2022)

As informações trazidas revelam que a maioria (43%) dos liderados estão na organização no período de 1 a 3 anos, já 29% atuam há mais de 5 anos na empresa e 14% estão há menos de 1 ano. Desta forma os liderados assim como seus gestores estão há um tempo razoável na empresa, caracterizando uma equipe que está em formação, em que os vínculos começam aficar mais fortes e estreitos, as relações e o convívio entre eles tendem a ficar mais fáceis.

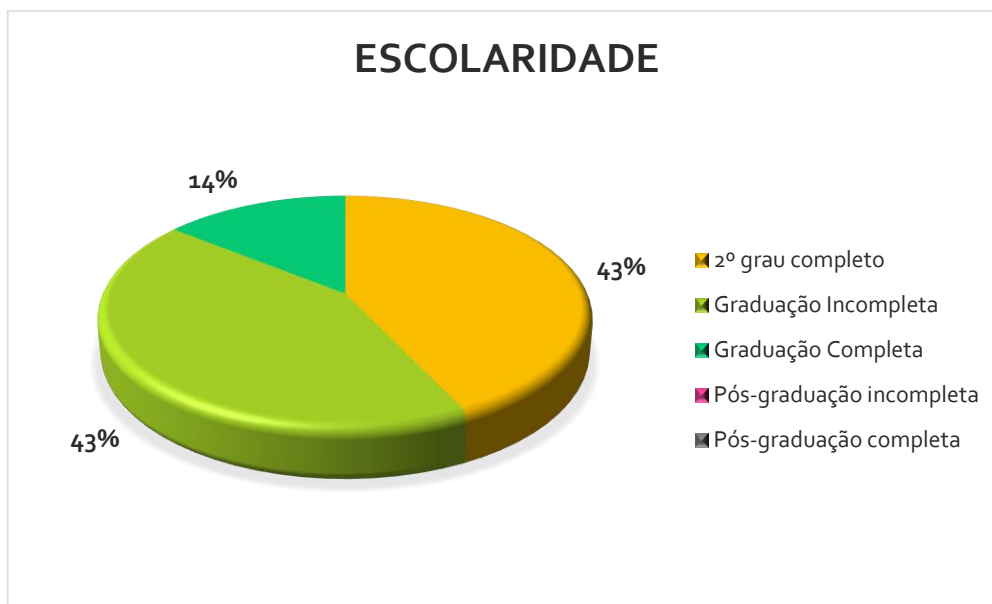
Para complementar esses dados, foi coletado também informação sobre há quanto tempo que eles pertencem à mesma equipe, cujos dados que estão expostos na Figura 13, a seguir.

Figura 13: Distribuição dos liderados por tempo de equipe

Fonte: as autoras (2022)

De acordo com os dados coletados fica explícito a semelhança da Figura 12 com a 13, com isso estes dados exibem que 43% dos gerenciados estão na mesma equipe entre 1 e 3 anos, período compatível com o tempo de contratação destes. Os outros seguem o mesmo padrão contendo 29% de pessoas que estão na mesma equipe há mais de 5 anos, e 14% que estão há menos de 1 ano. Portanto, conclui-se que os liderados estão nas mesmas equipes desde que iniciaram seus contratos na empresa, o que é bastante favorável para a criação de um vínculo e para que consigam perceber de forma mais fiel os impactos que cada um gera no grupo e este nas pessoas.

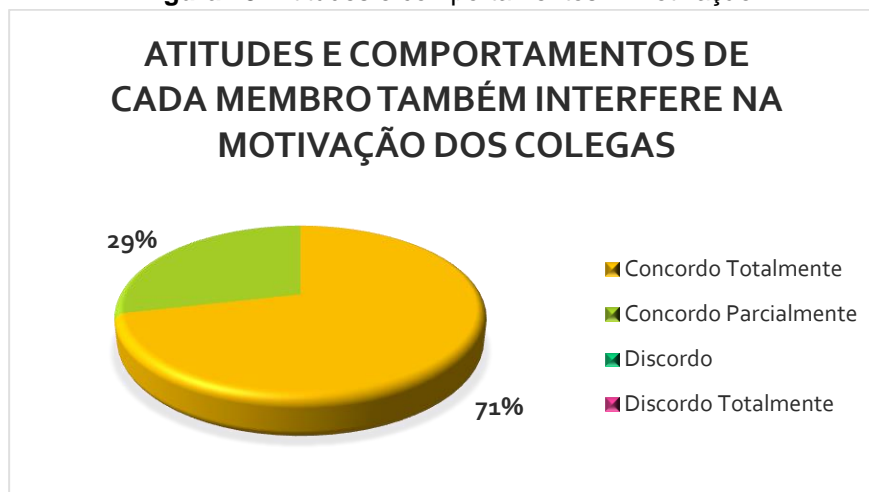
Ainda visando caracterizar a amostra de liderados, investigou-se sobre sua escolaridade, cuja distribuição está representada na Figura 14.

Figura 14- Escolaridade dos liderados

Fonte: as autoras (2022)

É notório que os liderados presentes na pesquisa segmentam igualmente o percentual de escolaridade, pois 43% têm o 2º grau completo e os outros 43% estão completando uma graduação. Isso mostra que metade dos colaboradores está buscando ampliar seus conhecimentos e provavelmente possuem vontade de crescer.

Na Figura 15, a seguir, são apresentadas respostas referentes a influência dos membros de uma equipe na motivação dos demais a partir de certos comportamentos e atitudes.

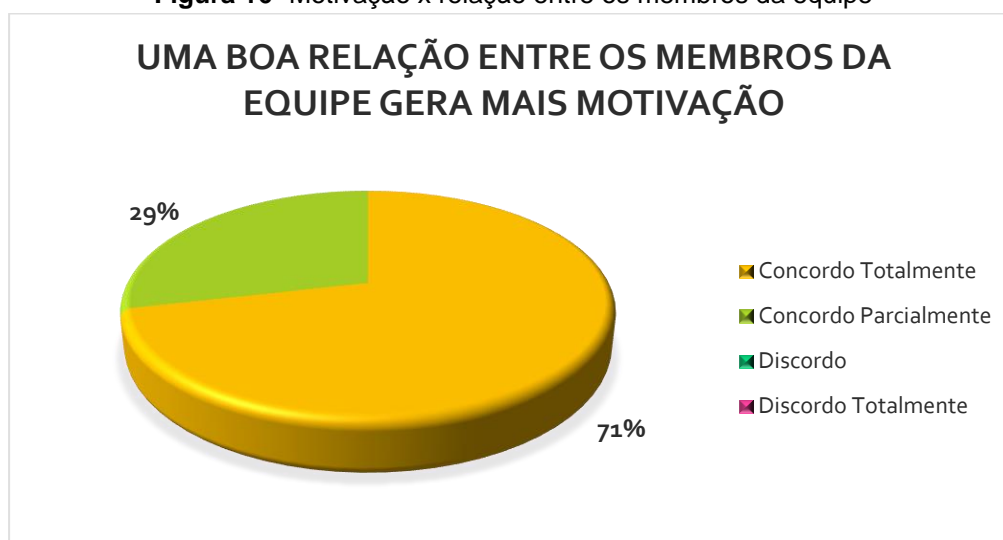
Figura 15- Atitudes e comportamentos X motivação

Fonte: as autoras (2022)

Nota-se que, a maior parte (71%) dos integrantes das equipes pesquisadas acreditam que atitudes e comportamentos de cada membro interferem na motivação dos colegas. Contudo, 29% concordam parcialmente com este pensamento. Tal dado é bastante próximo da opinião dos liderados, que também concordaram com essa afirmação, não havendo nenhuma discordância, revelando que líderes e liderados percebem que os comportamentos de alguns interferem na motivação dos outros. Dessa forma, na sequência foram investigados alguns comportamentos para saber qual deles interfere.

A próxima questão buscou entender se, do ponto de vista dos respondentes, uma boa relação interpessoal pode interferir na motivação dos indivíduos, cujos dados a Figura 16 apresenta.

Figura 16- Motivação x relação entre os membros da equipe



Fonte: as autoras (2022)

É possível identificar que 71% dos colaboradores concordam totalmente que a boa relação gera mais motivação, enquanto 29% concordam parcialmente, indicando que talvez nem todos acreditem que a boa relação seja um fator de grande influência direta na motivação.

Figura 17- Motivação x desunião entre os membros da equipe

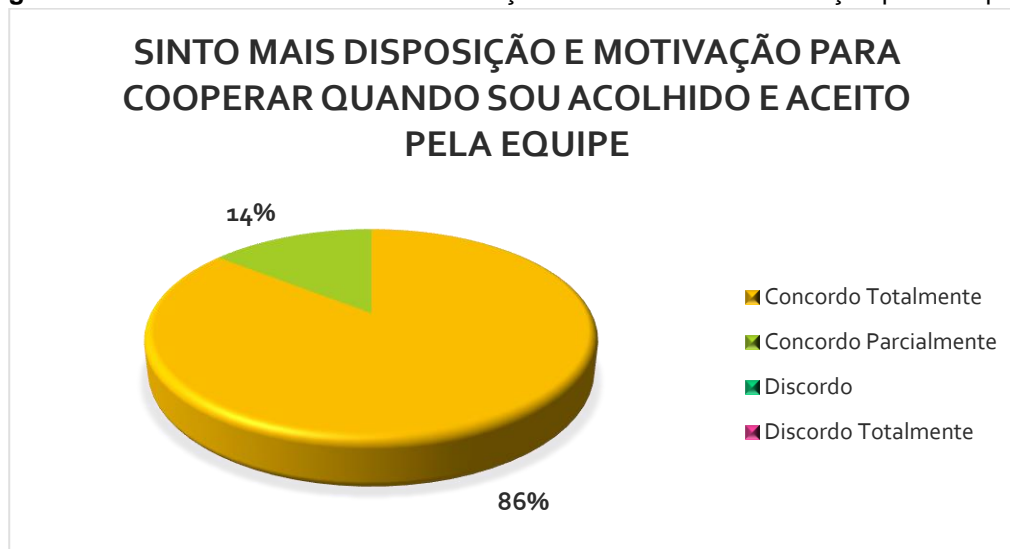


Fonte: as autoras (2022)

De acordo com os dados apresentados, a maior parte dos colaboradores (85,7%) considera que a equipe se desmotiva quando os membros não se unem para realizar os trabalhos; enquanto isso, 14,3% dos entrevistados informaram que concordam parcialmente, mostrando que considera sim que a desunião interfere na desmotivação, porém há mais motivos para a desmotivação.

A Figura 18, a seguir, mostra as respostas referentes à disposição e motivação das pessoas quando são acolhidas e aceitas pelos colegas de equipe:

Figura 18: Visão dos liderados sobre aceitação e acolhimento X motivação para cooperar



Fonte: as autoras (2022)

Ao observar os dados coletados, é possível verificar que 83% dos funcionários concordam totalmente que se sentem dispostos e mais motivados, quando são aceitos e acolhidos por seus colegas de equipe. Porém, 17% dos entrevistados informaram que concordam parcialmente, mostrando que é possível haver outros motivos que desmotivam ou que esses fatores (acolhimento e aceitação) não são fortes o suficiente para gerar alta motivação para cooperar.

A seguir, na Figura 19, pode-se analisar a percepção dos liderados sobre como a competição entre eles influencia na desmotivação.

Figura 19: Visão dos liderados sobre competição X motivação



Fonte: as autoras (2022)

A priori, é de se pensar que a competição entre os colegas de equipe seja um fator que gera desmotivação e conflitos. Isso se confirma a partir dos dados obtidos pois 57,1% disseram que concordam parcialmente com essa afirmação e 28,6% disseram que concordam totalmente. Entretanto, parecer haver alguma visão diferente sobre o assunto pois 14,3% dos respondentes se manifestaram discordando da afirmação, talvez por perceberem que certa competição seja saudável e estimulante para a equipe buscar resultados sempre melhores, mas pelos dados não é possível afirmar com certeza sobre isso. Cabe lembrar que os líderes também manifestaram certa discordância nessa questão.

A próxima questão investiga a descumprimento dos prazos como um fator de desmotivação, conforme apresenta os dados da Figura 20, a seguir.

Figura 20: Visão dos liderados sobre cumprimento dos prazos X motivação

Fonte: as autoras (2022)

O não cumprimento dos prazos por um ou mais membros da equipe, pode gerar desmotivação nos demais colegas, pois podem se sentir que terão que fazer um esforço extra, para suprir a falta do outro. Dessa forma, os dados revelam que 33% dos colaboradores afirmam concordar totalmente com essa afirmação. Porém, 50% concordam parcialmente, indicando que há alguma discordância sobre o assunto, podendo não perceber de forma clara essa desmotivação com a situação. E finalmente, 17% dos empregados, discordam sobre ficarem desmotivados, quando algum membro do grupo não cumpre com os prazos.

Por fim, pode-se verificar os principais fatores grupais que os colaboradores julgam interferir na motivação, com base nos dados apresentados na Figura 21, a seguir.

Figura 21: Visão dos liderados sobre fatores grupais que interferem na motivação

Fonte: as autoras (2022)

Nota-se que a união (71,4%), o comprometimento (71,4%) e o apoio dos colegas (57,1%) são os fatores mais votados na categoria. A colaboração, aceitação e cumprimento de prazos, também foram bem votados (42,9% em cada), mostrando que os colaboradores se importam com que os membros de sua equipe sejam unidos e trabalhem em conjunto para que se obtenha o resultado esperado.

Na última questão, foi solicitado que os colaboradores informassem outros fatores que eles acreditem que interfiram na motivação das pessoas. E os recebemos diversos resultados, como falta de reconhecimento, falta de comprometimento e dedicação de seu grupo e problemas de liderança, onde eles acreditam que sem um bom líder, não há motivação.

Com isso, percebe-se que pela visão dos membros do grupo, quando estes não estão unidos e não se dedicam e nem se comprometem com o mesmo grau de importância, acaba gerando conflitos e desmotivação entre eles, fazendo com seja necessária uma nova abordagem de motivação, para que o grupo possa continuar trabalhando motivados e sem problemas com os demais membros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dos anos, podemos perceber que a maneira de motivar o colaborador, deixou de ser apenas um salário bom ou benefícios. Os novos gestores vêm buscando identificar os fatores que realmente motivam, fazendo com que sintam que realmente são a parte mais importante da empresa.

Durante muito tempo, vários pesquisadores buscaram entender o que motiva o colaborador. Porém, o foco sempre foi no resultado e na maior produtividade da empresa. Com isso, as organizações buscavam apenas pessoas que conseguiram gerar maior produtividade, em um curto período de tempo.

Hoje, são as empresas que vão atrás de seus colaboradores pois, eles entenderam que a empresa depende deles, e se não lhe oferecerem as condições que lhe agradam, eles logo saem em busca de melhores condições.

Nosso objetivo inicial, era conhecer os impactos da equipe na motivação dos colaboradores, e assim entender pelas perspectivas dos líderes e liderados os fatores que motivam e desmotivam dentro do ambiente de trabalho. Foi possível observar nos resultados obtidos, que os integrantes do grupo, afetam sim a motivação pois, os mesmos geram conflitos dentro da equipe, com questões de desigualdade de tarefas e salários, e também desunião dos membros.

Os dados da pesquisa apontaram que as pessoas buscam empresas onde elas possam se sentir mais à vontade, onde seus esforços são reconhecidos e valorizados, já que os dados indicam que aceitação, apoio e união são fatores importantes para a maioria dos participantes da pesquisa. Quando não são aceitas em determinado grupo, ou não são reconhecidas de tal forma, o colaborador tende a se recusar a cooperar, sendo insuficiente e atrapalhando o rendimento da equipe.

Os colaboradores têm sofrido grande pressão dos próprios colegas de trabalho, devido à grande competitividade e comparação de empresas. Com isso, alguns tendem a se sentir menores e menos importantes que o outro, e cria-se um conflito entre eles.

Entende-se então que a desmotivação vai muito além de apenas não ser aceito, ou não ter benefícios dentro da empresa. Motivação é envolver seus funcionários e torná-los colaboradores que buscam os diferenciais, e então crescer com a

organização, dentro do conceito profissional, pessoal e familiar. Motivar é conseguir cativar.

Com tudo, a pesquisa possui limitações quanto à precisão das informações obtidas, visto que estamos verificando com base na visão e no sentimento dos colaboradores. Sendo assim, os dados coletados não podem ser generalizados explicando como um todo os problemas de motivação, observando que a empresa possui vários colaboradores e há diversidade entre os grupos, podendo haver outros fatores envolvidos.

Sendo assim, a organização precisa de um planejamento, com ações que assegurem a motivação dos seus colaboradores. Para isso, é essencial que o grupo seja observado e analisado pelos líderes e gerentes. Em se tratando de pessoas, sempre haverá grande diferença entre elas e no processo motivacional, pois como foi mostrado, cada indivíduo se motiva de formas diversas. Quando a empresa consegue motivar seus colaboradores, ela consegue também desenvolver e manter talentos, para que ela continue crescendo e obtendo resultados cada vez melhores.

REFERÊNCIAS

BANOV, R. Marcia. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas**. 4ª edição. Editora Atlas, 2015.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. 2. reimp., São Paulo: Editora Atlas, 2006.

CERVO, et, al (2007). Disponível em: <https://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/Resenha-Metodologia-Cient%C3%ADfica-Cervo-Et-Al/74253019.html> Acesso em 15 jun. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4ª Edição, São Paulo: Barueri. Editora Manole LTDA, 2014.

DEJOURS, C. Por um novo conceito de saúde. In: **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, n.54, v.14. pp. 7-11, 1986.

EDUARDO, Bruno. [Douglas McGregor – Teoria X e Teoria Y](https://www.brunoeduardo.com/artigos/personalidades/douglas-mcgregor-teoria-x-e-teoria-y/), 17/05/2017. Disponível em: <<https://www.brunoeduardo.com/artigos/personalidades/douglas-mcgregor-teoria-x-e-teoria-y/>> Acesso em: 18 jul. 2022.

FRAZÃO, Dilva. **Bibliografia de Abraham Maslow**,04/10/2016. Disponível em: <https://www.ebiografia.com/abraham_maslow/> Acesso em: 06 Jul.2022.

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, Gustavo. **6 tipos de equipes de trabalho: Com qual você mais se identifica?** Disponível em: <<https://www.agendor.com.br/blog/tipos-de-equipes-de-trabalho/>>. Acesso em: 01 nov. 2022.

JUNIOR, C. C. M. C. *et al*. O gerenciamento das relações entre as múltiplas gerações no mercado de trabalho. **Revista de Educação, Gestão e Sociedade**. São Paulo, 2016. Disponível em:<http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509162633.pdf>. Acesso em: 01.out.2022.

[KALTENBACH](https://mastermind.sampa.br/diferenca-entre-grupo-e-equipe/), W. **4 Características que diferenciam um grupo de uma equipe no ambiente de trabalho**, 16/12/2020. Disponível em: <<https://mastermind.sampa.br/diferenca-entre-grupo-e-equipe/>>. Acesso em: 31 out. 2022.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o desafio dos líderes no relacionamento intergerencial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MARCONDES, José Sérgio (27 de agosto de 2021). **Teoria da Motivação: O que é e quais são as Teorias Motivacionais**. Disponível em Blog Gestão de Segurança Privada: <<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-da-motivacao-o-que-e-e-quais-sao-as-teorias-motivacionais/>>. Acessado em 13 jul. 2022.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008

MARQUES, J. R. **Entenda qual a diferença entre grupo e equipe de trabalho**, 18/07/2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/entenda-qual-diferenca-entre-grupo-e-equipe-de-trabalho/>>. Acesso em: 31 out. 2022.

MEDEIROS, R. **O indivíduo e o grupo: A chave do desenvolvimento**, 06/06/2008. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-individuo-e-o-grupo-a-chave-do-desenvolvimento>> . Acesso em: 22 out. 2022.

PERIARD, Gustavo. **A hierarquia de necessidades de Maslow – O que é e como funciona**, 05/03/2018. Disponível em: < <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/portal-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/a-hierarquia-de-necessidades-de-maslow>> Acesso em: 06 jul. 2022.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª Edição, São Paulo. Editora PEARSON, Prentice Hall, 2005.

SARDINHA, Vinicius Henrique. **A origem da motivação** 23911/2013. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/a-origem-da-motivacao>>. Acesso em: 23 mai. 22.

SILVA, Adilson Azevedo. **Motivação: A Famosa Teoria de Maslow**. 2ª edição, São Paulo: Campinas. Editora Delasylvio LTDA, 2020.

SILVA, Douglas. **O que é Teoria dos Dois Fatores? Como aplicar em uma empresa?** 14/09/2021. Disponível em: < <https://www.zendesk.com.br/blog/teoria-dos-dois-fatores/>>. Acesso em: 27 jul. 2022

SIQUEIRA, Wagner. **A Teoria X e a Teoria Y**, 02/07/2013. Disponível em: <<https://cra-rj.adm.br/a-teoria-x-e-a-teoria-y/#:~:text=A%20Teoria%20X%20e%20a%20Teoria%20Y%20foram%20identificadas%20por,de%20X%20e%20de%20Y>> Acesso em: 18 jul. 2022.

