

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Júlia Silveira de Campos Mouawad

PRÁTICAS DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Florianópolis

2023

Júlia Silveira de Campos Mouawad

PRÁTICAS DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Larissa Kvitko

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Mouawad, Júlia Silveira de Campos
Práticas de motivação no trabalho / Júlia Silveira de
Campos Mouawad ; orientadora, Larissa Kvitko, 2023.
77 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro
Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis,
2023.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Motivação no trabalho. I. Kvitko,
Larissa. II. Universidade Federal de Santa Catarina.
Graduação em Administração. III. Título.

PRÁTICAS DE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Cuso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 14 de junho de 2023.

Profª Drª Ana Luiza Paraboni
Coordenadora de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Profª. Larissa Kvitko, Dra.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Profª. Inara Antunes Vieira Willerding, Dra.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Profª. Juciele Marta Baldissarelli, Dra.
Avaliadora
Universidade Alto Vale do Rio do Peixe

RESUMO

Tendo em vista que a motivação humana é um assunto complexo e afeta o desempenho individual e organizacional, pesquisa-se sobre a motivação no trabalho, a fim de identificar a percepção dos colaboradores de uma distribuidora em São Paulo sobre as práticas que envolvem esse fator. Para tanto, é necessário identificar as diferentes teorias motivacionais, verificar as práticas presentes na empresa e analisar os principais problemas relacionados à essa temática na organização. Por fim, propõe-se ações de melhoria de motivação. Realiza-se, então, uma pesquisa descritiva-exploratória utilizando-se de estudo de caso, pesquisas bibliográficas e documentais e levantamento de informações. Diante disso, verifica-se que a organização estudada possui práticas de motivação, sendo que algumas possuem eficácia em inspirar as forças motivacionais dos indivíduos, enquanto outras devem ser revistas para exercerem o seu papel de forma eficaz e poder garantir um melhor desempenho individual dos colaboradores.

Palavras-chave: motivação no trabalho; práticas de recursos humanos; desempenho organizacional.

ABSTRACT

Given that human motivation is a complex subject and affects individual and organizational performance, this research is about motivation at work, in order to identify the perception of employees of a distribution company in São Paulo about the practices involving this factor. To do so, it is required to identify the different motivational theories, verify the practices present in the company, and analyze the main problems related to this theme in the organization. Finally, motivation improvement actions are proposed. A descriptive-exploratory research is then carried out using case study, bibliographic and documentary research, and information gathering. Therefore, it can be seen that the organization studied has motivation practices, some of which are effective in inspiring the motivational forces of individuals, while others should be reviewed in order to play their role effectively and to ensure better individual performance of employees.

Keywords: work motivation; human resources practices; organizational performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — A pirâmide das necessidades humanas de Maslow	15
Figura 2 — Exemplo de fatores de motivação e higiene.....	17

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Gêneros dentro de cada área da empresa "X"	41
Tabela 2 – Sentimento dos colaboradores perante ao trabalho e à organização.....	47
Tabela 3 – Percepção dos colaboradores acerca dos objetivos na empresa “X”	51
Tabela 4 – Percepção dos colaboradores acerca do clima organizacional na empresa “X”	53
Tabela 5 – Visão geral das respostas obtidas pelos colaboradores da empresa “X”	61

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Pergunta: “Com qual gênero você se identifica?”	39
Gráfico 2 – Pergunta: “Qual é sua faixa etária?”	39
Gráfico 3 – Pergunta: “Há quanto tempo trabalha na organização?”	40
Gráfico 4 – Pergunta: “Em qual área da empresa você atua?”	40
Gráfico 5 – Pergunta: “Qual dos seguintes fatores você considera mais importante para se sentir motivado(a) no trabalho?”	41
Gráfico 6 – Pergunta: “Qual das seguintes afirmações melhor descreve sua motivação em relação ao salário?”	44
Gráfico 7 – Pergunta: “Qual dos seguintes fatores contribui mais para seu sentimento de realização no trabalho?”	45
Gráfico 8 - Sentimento dos colaboradores perante ao trabalho e à organização	48
Gráfico 9 – Percepção dos colaboradores acerca dos objetivos na empresa “X”	52
Gráfico 10 – Percepção dos colaboradores acerca do clima organizacional na empresa “X”	54
Gráfico 11 – Percepção dos colaboradores acerca da relação com seu superior na empresa “X”	55
Gráfico 12 – Percepção dos colaboradores acerca das oportunidades de desenvolvimento e crescimento e do feedback na empresa “X”	56
Gráfico 13 – Percepção dos colaboradores da empresa “X” acerca da liberdade e autonomia na tomada de decisões	59
Gráfico 14 – Percepção dos colaboradores da empresa “X” acerca os benefícios oferecidos	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVO	9
1.1.1 Objetivo Geral	9
1.1.2 Objetivos Específicos	9
1.1 JUSTIFICATIVA	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 MOTIVAÇÃO.....	12
2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	13
2.2.1 Teorias de conteúdo.....	14
2.2.2 Teorias de processo	20
2.2.3 Teorias de reforço.....	23
2.3 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	24
2.4 FATORES MOTIVACIONAIS	26
2.4.1 Remuneração	26
2.4.2 Clima organizacional.....	28
2.4.3 Comunicação	29
2.4.4 Iniciativa individual.....	29
2.4.5 Liderança	30
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	32
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	32
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	34
3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	36
4 ESTUDO DE CASO	37
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	37
4.2 RESULTADO DA PESQUISA	38
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67

REFERÊNCIAS	70
APÊNDICES	72

1 INTRODUÇÃO

As pessoas são um fator chave para o sucesso dos negócios, são elas que realizam as atividades que permitem sua existência e que dão resultado às empresas. Como explicado por Chiavenato (2014), em um mundo de negócios mutável e muito competitivo, os indivíduos passam a representar um diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional. Dessa forma, para que as empresas continuem no mercado é indispensável que as pessoas estejam motivadas para contribuir com o crescimento das organizações nas quais trabalham.

Para Gil (2019), funcionários motivados para realizar seu trabalho tendem a proporcionar melhores resultados, logo a motivação representa um dos principais fatores para a produtividade organizacional. Os indivíduos devem realizar suas tarefas corretamente, para que a empresa consiga atender seus clientes da melhor forma, garantindo que eles voltem e permitindo o atingimento de metas e a continuidade do negócio. De acordo com Chiavenato (2023), o desempenho individual é a base para o desempenho organizacional e depende totalmente de pessoas motivadas, entusiasmadas e dinâmicas. Outros fatores também influenciam nesse desempenho das pessoas, como capacidade, competência, liderança, comunicação, mas a motivação é determinante no comportamento individual (CHIAVENATO, 2023).

Apesar do exposto, existem gestores focando principalmente na parte financeira de sua organização e negligenciando a importância de se ter uma equipe motivada. Bergamini (2018) aponta que a motivação no trabalho depende do significado que cada pessoa atribui a ele, de forma que cada indivíduo possa exercer seu poder criativo naturalmente. Caso não estejam se sentindo motivados, os colaboradores realizam suas tarefas de forma menos eficaz e proporcionam menos produtividade à organização (BERGAMINI, 2018). A desmotivação dos trabalhadores foi apontada por Bergamini (2018) como sendo prejudicial para as metas qualitativas e quantitativas das empresas. A compreensão da motivação no trabalho, portanto, é vantajosa tanto para que as pessoas se sintam mais felizes no trabalho, onde despendem tanto tempo de suas vidas, quanto para as organizações.

Considerando esse cenário e a importância de ter uma equipe motivada, o presente trabalho tem como objetivo identificar quais são as práticas de Recursos Humanos voltadas à motivação utilizadas por uma distribuidora localizada em São Paulo e as percepções dos colaboradores acerca delas. No presente trabalho, a organização será chamada de empresa “X”. Ademais, considerando a percepção dos trabalhadores, buscou-se propor novas ações de

Recursos Humanos, de forma que a empresa consiga despertar a motivação dos colaboradores e, por consequente, tenha um melhor desempenho organizacional.

Delimitou-se como problema de pesquisa, portanto: Qual é a percepção dos colaboradores da empresa “X” sobre as práticas de motivação no trabalho?

1.1 OBJETIVO

Abaixo serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos a serem alcançados com o presente trabalho.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo do presente trabalho é identificar a percepção dos colaboradores da empresa “X” sobre as práticas de motivação no trabalho.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as diferentes teorias de motivação no trabalho;
- b) Verificar as práticas de motivação no trabalho presentes na empresa;
- c) Analisar quais os principais problemas relacionados à motivação no trabalho na empresa;
- d) Propor ações de melhoria para a motivação organizacional dos colaboradores.

1.1 JUSTIFICATIVA

A justificativa procura explicar os motivos pelos quais a pesquisa está sendo realizada. De acordo com Severino (2013), expõe-se a contribuição que se espera dar com os resultados da pesquisa, justificando-se assim a oportunidade e a relevância de sua realização.

Bergamini (2018) pontua que a complexidade do tema motivação, o leva a ser amplamente debatido em diferentes contextos, inclusive, no organizacional. Chiavenato (2014) considera, como um dos principais papéis da área de Gestão de Pessoas, proporcionar à organização, funcionários treinados e motivados. A motivação é um fator crítico para o desempenho e a satisfação dos colaboradores em suas funções. Levando em consideração o atual contexto organizacional, onde as empresas encontram-se em um cenário de

competitividade, é imprescindível que elas se reinventem e garantam a satisfação do cliente, que é impactado diretamente pela motivação e satisfação do funcionário. Spector (2012) pontua que, altos níveis de motivação aumentam as chances de um bom desempenho no trabalho. Em adição, Chiavenato (2023) considera que, o conhecimento da motivação humana é essencial para que a empresa possa contar com a colaboração plena das pessoas. Portanto, para garantir um bom desempenho dos colaboradores, que impacte positivamente na satisfação dos clientes, os gestores devem compreender a motivação no trabalho.

Além disso, outro fator relevante sobre o contexto atual das organizações foi a pandemia, que trouxe provisoriamente o trabalho remoto dentro de diversas empresas. Com o fim das restrições que a pandemia impôs, algumas organizações retornaram ao trabalho presencial, outras passaram a trabalhar em modelo híbrido, desse modo, alguns dias os colaboradores vão presencialmente ao escritório trabalhar e outros trabalham de casa, ou ainda há aquelas que decidiram permanecer no remoto. Independente do modelo de trabalho, todas vivem o desafio de manter seus trabalhadores motivados. A motivação é o que leva as pessoas a agir com seus recursos pessoais, inclusive seus pontos fortes (BERGAMINI, 2018). Dessa forma, entende-se o porquê de as empresas serem negativamente atingidas quando apontadas pelos colaboradores como um organizações onde não há motivação (BERGAMINI, 2018).

Dentre todas as mudanças ocorridas nos últimos anos nesse contexto, analisar a visão dos trabalhadores no que diz respeito a motivação no trabalho pode ser esclarecedor para as empresas e também para a sociedade. Pois, como levantado por Bergamini (2018), a motivação de cada indivíduo está ligada a um aspecto extremamente importante que é a felicidade pessoal. Além disso, a motivação para um colaborador é uma fonte de autoconhecimento e pode ser também sua maior fonte de autorrealização (BERGAMINI, 2018).

Por conseguinte, é importante rever tanto as medidas e políticas externas das empresas quanto às internas. A motivação, segundo Chiavenato (2023), é necessária para que o talento humano possa proporcionar resultados. Dessa forma, descobrir se os colaboradores se sentem motivados dentro do ambiente de trabalho pode ser uma chave para desenvolver medidas que proporcionem maior motivação, uma melhora do desempenho individual e, conseqüentemente, o aumento de produtividade e melhora na performance da empresa.

Com a presente pesquisa, portanto, a empresa “X” poderá entender a percepção dos seus colaboradores, sobre as práticas de motivação no trabalho e proporcionar melhorias que aprimorem a motivação dos colaboradores, gerando maior permanência, dedicação, produtividade e confiabilidade dentro dos processos realizados. A organização, até o momento, não teve a oportunidade de fazer uma pesquisa acerca desse tema, de forma que, o presente

estudo, torna-se muito oportuno, para avaliar se, as práticas de motivação no trabalho estão cumprindo seu papel e quais são seus pontos fortes e fracos.

Ademais, considerando que o cenário empresarial mudou como um todo nos últimos anos, a pesquisa também pode ser utilizada para aprimorar as ações voltadas à motivação dentro de outras empresas, de modo a aprimorar práticas de motivação no trabalho em outras organizações, tornando outros colaboradores satisfeitos e melhorando a qualidade de vida dessas pessoas, já que o trabalho é uma parte extremamente importante na vida dos indivíduos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo aborda temas que estão relacionados com o problema de pesquisa, a fim de compreender os aspectos a serem levantados na pesquisa de campo. Esse aprofundamento permite maior entendimento dos leitores sobre o estudo e também do pesquisador.

Inicialmente, a definição de motivação é apresentada, seguido pela apresentação das diferentes teorias da motivação. Além disso, foram apresentados a motivação no trabalho e alguns fatores motivacionais, entre eles a remuneração, clima organizacional, comunicação, iniciativa individual e liderança.

2.1 MOTIVAÇÃO

A palavra motivação é derivada do termo em latim *movere*, que significa mover, o que revela a característica dinâmica do comportamento motivacional, pois é o que leva as pessoas a agir (BERGAMINI, 2018).

Gil (2019) descreveu a motivação, como a força que induz as pessoas a agir. O autor ressalta que essa força é determinada pela força de seus motivos ou necessidades, que se dirigem para os objetivos externos às pessoas e determinam seu comportamento. Dessa forma, não são que pessoas motivam umas às outras, de modo que dentro de uma organização, os gerentes devem ter habilidades e conhecimentos que possibilitam despertar e manter a motivação em seus liderados (GIL, 2019).

Vergara (2014) também afirma que, ninguém motiva outro alguém, a motivação é intrínseca a todos e para compreender como ela se diferencia entre pessoas, é necessário compreender as diferenças entre elas. O papel do gestor, então, é compreender essas variedades e aceitá-las. A autora descreve a motivação como um processo que possui caráter de continuidade.

Bergamini (2018) destaca a origem etimológica da palavra motivação, que deriva do termo em latim *movere*, em português mover, que se relaciona com a característica dinâmica do comportamento motivacional, pois é o que leva as pessoas a agir. Cada indivíduo possui um conjunto de necessidades coexistentes em seu interior e essas necessidades não atendidas determinam a força da motivação (BERGAMINI, 2018). Segundo Bergamini (2018, portanto, as pessoas entram em ação buscando satisfazer uma necessidade, dessa forma estar motivado é desejar e estar pronto para agir.

Para Chiavenato (2023), a motivação é um processo psicológico essencial para a definição do comportamento humano. A motivação das pessoas envolve metas e objetivos, está diretamente relacionada com o comportamento e o desempenho individual e são diferentes para cada pessoa, considerando as diferenças fisiológicas, psicológicas e ambientais de cada uma (CHIAVENATO, 2023). Para o autor, a motivação representa um ciclo onde as pessoas são motivadas por uma gama de fatores que surgem a todo momento.

Outra definição de motivação é de Spector (2012), que define a motivação como um estado que leva uma pessoa a se comportar de certa maneira. Ele destaca três aspectos que se relacionam com esse fator, são eles: o direcionamento, a intensidade e a persistência. O direcionamento diz respeito à escolha de um comportamento específico frente às diversas opções de conduta, a intensidade representa quanto a pessoa se esforça na realização de uma tarefa e, por fim, a persistência que é a continuidade de um comportamento ao longo do tempo. Além disso, o autor afirma que fatores motivacionais podem ser tangíveis ou intangíveis.

A motivação é muito pesquisada e estudada, visto que é um tópico que possui grande importância em diferentes áreas da vida. Vergara (2014, p. 43) afirma:

O tema motivação é, sem dúvida, fascinante. Primeiro, porque mexe com nossas entranhas; segundo, porque as empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão provalado binômio produtividade-qualidade aconteça. Assim, desvendar o tema tem sido a preocupação de inúmeros teóricos.

Diversas teorias foram desenvolvidas, no intuito de explicar o processo de motivação através de diferentes teorias, a seguir algumas delas são apresentadas.

2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

A complexidade do tema motivação, originou diversas teorias para explicar o fenômeno. Essas teorias buscaram, segundo Spector (2012), compreender as razões, desconsiderando a aptidão, que fazem algumas pessoas a realizar o trabalho com um melhor desempenho que outras.

Essas teorias, segundo Chiavenato (2023), podem ser classificadas em três categorias: as teorias de conteúdo, as de processo e as de reforço. As teorias de conteúdo são aquelas que se relacionam com os fatores intrínsecos dos indivíduos e que ativam, dirigem, sustentam ou paralisam o comportamento, as de processo dizem respeito às teorias que buscam descrever e analisar o processo pelo qual o comportamento é ativado, dirigido, mantido ou paralisado, por fim, as de reforço são aquelas que tem como base as consequências do comportamento bem ou

malsucedido (CHIAVENATO, 2023). A seguir foram apresentadas teorias que fazem parte de cada um desses três grupos.

2.2.1 Teorias de conteúdo

Inicialmente, foram apresentadas as principais teorias baseadas no conteúdo da motivação. Segundo Chiavenato (2023), essas relacionam-se com os fatores intrínsecos aos indivíduos e que ativam, dirigem, sustentam ou paralisam o comportamento. São elas: a Teoria das necessidades de Maslow, a Teoria dos dois fatores de Herzberg, as Teorias X e Y de McGregor, a Teoria ERC de Alderfer e a Teoria das necessidades adquiridas de McClelland.

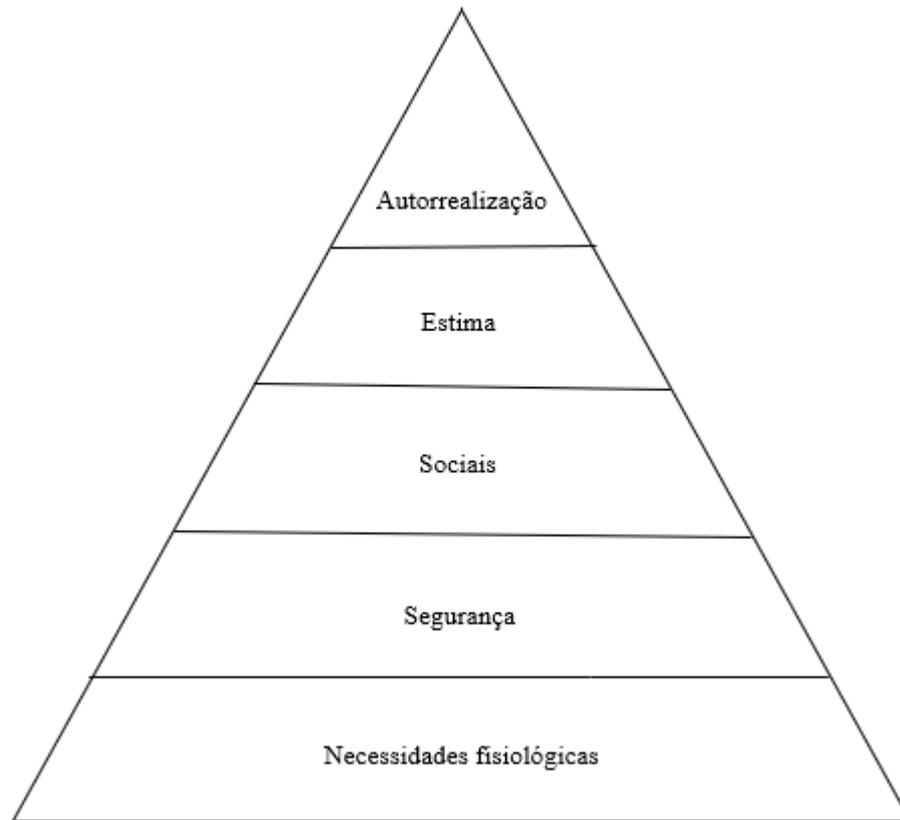
2.2.1.1 Teoria das necessidades de Maslow

A teoria de motivação desenvolvida por Abraham Maslow é baseada na hierarquia de necessidades. Maslow (1943) elencou 5 grupos de necessidades e admitiu que eles se organizavam em uma hierarquia de prepotências, ou seja, o surgimento de uma necessidade baseia-se na satisfação prévia de outra mais prepotente. O comportamento, portanto, é a forma como as necessidades podem ser satisfeitas (MASLOW, 1943).

De acordo com Vergara (2014), as necessidades estão divididas em dois tipos: as primárias e as secundárias, sendo as primárias a base da hierarquia, que são as fisiológicas e as de segurança e as secundárias são as afetivo-sociais, as de estima e as de autorrealização. A autora destaca que, para Maslow, conforme as necessidades mais baixas são satisfeitas, dão lugar às mais altas, porém, as pessoas possivelmente descem e sobem na hierarquia.

As necessidades fisiológicas, as quais são a base da pirâmide, como demonstrado na Figura 1, são também chamadas de necessidades biológicas. Segundo Chiavenato (2023), elas dizem respeito à alimentação, bebida, moradia e proteção contra dor e sofrimento e devem ser satisfeitas ciclicamente para garantir a sobrevivência do indivíduo. Maslow (1943) destaca que essa categoria de necessidades é a mais prepotente de todas, ou seja, caso uma pessoa esteja a perder tudo que tem, é provável que a primeira necessidade seja a fisiológica.

Figura 1 — A pirâmide das necessidades humanas de Maslow



Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2021, p. 192.

Em seguida, as necessidades de segurança dizem respeito à necessidade de estar livre de perigo e de proteção contra ameaças externas ou do ambiente (CHIAVENATO, 2023). Maslow (1943) pontua que esse conjunto de necessidades surgirá apenas quando o anterior for relativamente bem satisfeito.

Partindo para as secundárias, as necessidades sociais, ou afetivo-sociais, são aquelas que representam a necessidade de amar e de ser amado, além da de pertencimento a um grupo, de acordo com Vergara (2014). As necessidades sociais, ou de amor na tradução literal de Maslow (1943), dizem respeito aos desejos de amor, afeição e pertencimento, onde a pessoa anseia por relações afetuosas com os outros em geral e se esforça para consegui-las.

Já as necessidades de estima dizem respeito à autoestima, ao desejo de reconhecimento e ao prestígio. Segundo Maslow (1943), a satisfação dessas resultam em autoconfiança, valor, força, capacidade e adequação de ser útil e necessário no mundo. Por fim, as necessidades de autorrealização relacionam-se, segundo Maslow (1943), ao desejo de se tornar tudo o que se tem capacidade de ser, ou seja ao atingimento do pleno potencial individual, o qual difere de pessoa para pessoa.

A teoria considera, segundo Vergara (2014), que conforme as necessidades de nível mais baixo vão sendo satisfeitas, surgem as de níveis mais elevados. Maslow (1943) pontua que uma necessidade satisfeita não é motivadora. Todavia, caso uma necessidade mais baixa deixe de ser satisfeita, ela se torna imperativa e a força do indivíduo se volta para a satisfação plena ou parcial dela (CHIAVENATO, 2023). Segundo Chiavenato (2023), no início da vida, o indivíduo busca satisfazer primeiro suas necessidades fisiológicas, que são inatas ou hereditárias e com o tempo e a aprendizagem, a pessoa entende sua necessidade de segurança e, assim, tem noção de conservação e sobrevivência individual. Chiavenato (2023) complementa que as mais elevadas só surgem após a satisfação dessas mais baixas e então o indivíduo começa a ser influenciado por uma diversidade de necessidades conjuntamente.

A teoria considera que para as necessidades mais baixas o processo motivacional é mais rápido e as mais elevadas exigem um ciclo mais complexo (CHIAVENATO, 2023). Além disso, Chiavenato (2023) destaca que, a teoria está baseada na premissa de que os indivíduos têm necessidade de crescimento e desenvolvimento.

Apesar de ser uma teoria muito aceita e estudada até os dias de hoje, ela é criticada. Uma das críticas diz respeito, segundo Vergara (2014), a omissão de variações de necessidades de cultura para cultura e de pessoa para pessoa. Spector (2012) apresenta outra crítica que, se relaciona ao fato de que, as pesquisas sobre a teoria da hierarquia das necessidades, não apresentam resultados muito conclusivos, levando a crer que a teoria é relativamente vaga. Apesar disso, é uma teoria importante no ambiente de trabalho, pois, segundo Gil (2019), ela destacou que as pessoas precisam mais do que apenas recompensas financeiras, elas também necessitam de respeito e atenção dos outros e, segundo Spector (2012), ela contribuiu para direcionar a atenção, à importância da satisfação dos funcionários no trabalho.

2.2.1.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

A teoria de motivação desenvolvida por Frederick Herzberg focou na questão da satisfação no trabalho. Para ele, segundo Vergara (2014), existem dois grupos de fatores que explicam o comportamento dos indivíduos; os fatores higiênicos e os fatores motivacionais.

De acordo com Chiavenato (2023), os fatores higiênicos dizem respeito às condições que rodeiam o indivíduo no trabalho, ou seja, o contexto dele. Esses são, na prática, os fatores que as empresas utilizam na tentativa de manter seus colaboradores motivados, porém eles são limitados em sua capacidade de influência, podendo apenas evitar a insatisfação quando excelentes (CHIAVENATO, 2023). Eles não são suficientes para motivar os indivíduos, sendo

satisfatórios, eles podem apenas evitar a desmotivação, alguns exemplos de fatores higiênicos podem ser visualizados na Figura 2.

Figura 2 — Exemplo de fatores higiênicos e motivacionais.

Fatores higiênicos – Extrínsecos ou ambientais	Fatores motivacionais – Intrínsecos à pessoa
Políticas da organização, salário, benefícios, condições de trabalho, estilo de supervisão, relações interpessoais, status e segurança no trabalho.	Realização pessoal, reconhecimento, responsabilidade, trabalho em si, crescimento pessoal e avanço na carreira.

Fonte: Adaptado de Chiavenato, 2021, p. 194.

Já os fatores motivacionais, conforme Gil (2019), são os que realmente promovem a motivação e estão relacionados à responsabilidade e ao reconhecimento. Chiavenato (2023) explica que esses fatores dizem respeito ao conteúdo, às atividades e às tarefas do cargo em si. De acordo com Spector (2012), Herzberg acreditava que, a melhor maneira de motivar os colaboradores e gerar satisfação é lhes proporcionar níveis apropriados de fatores motivacionais. Portanto, de acordo com Chiavenato (2023), Herzberg concluiu que os fatores que contribuíam para a satisfação profissional são completamente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação.

Spector (2012) apresenta a constatação de que a maioria dos pesquisadores não considera válida essa teoria, principalmente porque a estrutura bifatorial não foi comprovada pelas pesquisas. Porém, ainda segundo o autor, a teoria tem sua importância, pois contribuiu para concentrar a área de psicologia organizacional na questão de proporcionar um trabalho significativo para as pessoas.

2.2.1.3 Teorias X e Y de McGregor

As teorias desenvolvidas por Douglas McGregor levaram em consideração as diferentes maneiras de pensar dos gerentes e a influência disso sobre o comportamento das pessoas com quem convivem (GIL, 2019). Dessa forma, McGregor distinguiu dois tipos de gerenciamento, que denominou de Teoria X e Teoria Y.

De acordo com Gil (2019), a teoria X supõe que a grande maioria das pessoas não gosta de trabalhar e, por isso, o funcionamento das equipes baseia-se na disciplina e na possibilidade de recompensa. McGregor (1973) pontua alguns pressupostos da teoria, entre eles que os indivíduos são desprovidos de ambição, não gostam de responsabilidade, preferem ser conduzidos e são avessos a mudanças. Além disso, essa teoria enfatiza o controle externo ao comportamento humano (MCGREGOR, 1973). McGregor (1973) destaca que a teoria X considera as organizações convencionais e baseia-se na administração científica, de forma que

levou as pessoas a se acostumar com o controle e a direção dentro das organizações e a encontrar o atendimento de suas necessidades sociais, de estima e de autorrealização fora delas, fazendo menção à pirâmide de necessidades de Maslow.

Por outro lado, a teoria Y presume que as pessoas não são, por natureza, passivas ou resistentes às necessidades organizacionais e se apoia nas ideias de autocontrole e de autodireção, de forma que abre espaço para as pessoas controlarem suas atividades, assumirem responsabilidades e satisfazerem as necessidades relacionadas a si mesmas (MCGREGOR, 1973). Conforme Gil (2019), os adeptos da Teoria Y compartilham com os liderados as decisões e se comunicam antes da implementação de mudanças.

McGregor (1973) relatou que as ideias nas quais a teoria X se baseiam levaram as organizações a não aproveitarem os talentos das pessoas, estimularam a passividade e eliminaram o significado do trabalho, de forma que a melhor alternativa para as empresas era implementar os pensamentos da teoria Y e deixar os da teoria X. McGregor (1973) destacou algumas ideias inovadoras que consistem com a teoria Y e que são aplicadas com sucesso nas organizações, entre elas encontra-se a delegação e a descentralização, a administração participativa e a avaliação de desempenho. As técnicas gerenciais da teoria X possibilitam apenas resultados limitados ou errôneos, enquanto as da Y possibilitam resultados vastos, tanto para os indivíduos quanto para a organização (PINK, 2019).

Pink (2019) relata que apesar do realinhamento de muitas empresas quanto a teoria Y, que se destacou na educação gerencial, ao conversar com gestores ainda se nota muitos dos pressupostos da teoria X. Ademais, Gil (2019) pontua que as suposições da teoria Y não podem ser aplicadas em todos os casos, exemplificando que um gestor pode aceitar as hipóteses dessa teoria e, ainda assim, julgar que seja necessário assumir um comportamento mais diretivo e controlador com algumas pessoas para favorecer seu crescimento na organização.

2.2.1.4 Teoria ERC de Alderfer

Clay Alderfer criou uma teoria que, assim como a teoria de Maslow, baseava-se numa hierarquia de necessidades, porém elencou apenas três categorias, sendo elas: existência, relação e crescimento, dando origem ao nome teoria ERC. Segundo Chiavenato (2023), o trabalho de Alderfer foi trabalhar em cima da pirâmide de necessidades desenvolvida por Maslow e integrar a ela as descobertas das pesquisas empíricas.

As necessidades de existência definidas nessa teoria são, segundo Chiavenato (2023), as de bem-estar físico, isto significa a existência, a preservação e a sobrevivência, o que inclui

as necessidades primárias de Maslow. As necessidades de relacionamento são referentes às relações interpessoais, ou seja, o desejo de interagir socialmente com outras pessoas, o que inclui a categoria social da pirâmide de Maslow e a parte extrínseca da categoria de estima (CHIAVENATO, 2023). Por fim, as necessidades de crescimento referem-se às necessidades de desenvolvimento do potencial humano e do desejo de crescimento e competência pessoal, o que engloba os componentes intrínsecos da categoria de estima e a categoria de autorrealização da teoria de Maslow (CHIAVENATO, 2023).

De acordo com Chiavenato (2023), além de apresentar apenas três categorias de necessidades, Alderfer também dizia que mais de uma necessidade pode ser acionada simultaneamente, destacando que, uma pessoa pode sofrer influência das três diferentes categorias ao mesmo tempo e em qualquer sequência, por isso a teoria ERC não apresenta uma hierarquia rígida.

2.2.1.5 Teoria das necessidades adquiridas de McClelland

David McClelland desenvolveu uma teoria que também era baseada em necessidades. Ele identificou três necessidades, as quais são adquiridas socialmente, ou seja, os indivíduos não nascem com elas e o contexto social determina a aquisição delas (VERGARA, 2014). A teoria não coloca essas necessidades em uma hierarquia.

As necessidades determinadas por McClelland são: poder, afiliação e realização. De acordo com Chiavenato (2023), a necessidade de poder refere-se ao desejo de impactar, de ter influência e de controlar outras pessoas, a de afiliação diz respeito à necessidade de relacionamento humano, da manutenção de relações próximas e amigáveis entre pessoas e a de realização, representa a necessidade de êxito competitivo, de busca da excelência, de se realizar em relação a determinados padrões e de lutar pelo sucesso.

Conforme Gil (2019), todas as pessoas apresentam os três grupos de necessidade, mas o seu desempenho no trabalho varia conforme a força de manifestação dessas necessidades. Aqueles indivíduos com elevada necessidade de realização são motivados pela competição e por desafios no trabalho, além disso têm desejo de feedback e preferem trabalhar sozinhas a trabalhar em equipe (GIL, 2019). Já os com elevada necessidade de poder tem desejo de influenciar e controlar as pessoas e os com elevada necessidade de afiliação desejam atuar em ambientes onde haja muita cooperação, colaboração, coleguismo e solidariedade (GIL, 2019).

Conforme Chiavenato (2023), as experiências de cada pessoa resultam no aprendizado e aquisição dessas diferentes necessidades, aquele comportamento recompensado tende a

repetir-se novamente e como cada experiência é única de cada indivíduo, cada um possui um padrão único que influencia seu comportamento e desempenho. O autor também cita que, através de pesquisas, foi possível constatar que as pessoas com maior necessidade de realização preferem atividade que exigem maior responsabilidade, retroação e mais arriscadas, porém isso não significa que elas tenham um bom desempenho como gestoras, já que o realizador está mais voltado para fazer às coisas pessoalmente do que influenciar outros a um melhor desempenho. Ademais, Chiavenato (2023) destaca que, as pessoas podem ser treinadas a desenvolver sua necessidade de realização por meio de treinamentos que foquem em conquistas, lutas, vitórias e sucessos.

2.2.2 Teorias de processo

As teorias de processo buscam compreender o processo criador da motivação e, segundo Chiavenato (2023), dizem respeito às teorias que buscam descrever e analisar como a motivação age no comportamento. As teorias dessa categoria apresentadas são: a Teoria da expectativa de Vroom, a Teoria da equidade de Adams e a Teoria da definição de objetivos de Locke.

2.2.2.1 Teoria da expectativa de Vroom

A teoria da expectativa, ou teoria da expectância, foi desenvolvida por Victor Vroom na década de 1960. Ela relaciona desempenho com recompensa, explicando como as recompensas agem no comportamento, focando nos processos cognitivos internos que, levam à motivação (SPECTOR, 2012). Spector (2012) afirma que, essa teoria propõe que as pessoas agirão, quando acreditarem que seu comportamento gerará recompensas ou resultados esperados, caso acreditem no contrário, não estarão motivadas a se envolver no comportamento. Vergara (2014) destaca que a força que o indivíduo vai dispor para realizar uma atividade depende da expectativa do seu resultado e do quanto esse o atrai.

Segundo Chiavenato (2023), a teoria determinou três princípios básicos para a teoria da expectativa, são eles:

1. Valência: valor ou atração determinada a um resultado específico (VROOM, 1964).
2. Expectância: crença sobre a probabilidade de que um determinado ato trará um determinado resultado (VROOM, 1964).

3. Instrumentalidade: crença da relação causal entre os resultados intermediários e o resultado final. Refere-se a relação entre desempenho e recompensa (CHIAVENATO, 2023).

Considerando esses princípios, Chiavenato (2023) explica que, a teoria diz que se um indivíduo busca um resultado final específico, ele precisa alcançar resultados intermediários que lhe conduzam até esse resultado final. Vroom (1964) explica que os resultados específicos alcançados por uma pessoa não dependem somente de suas escolhas, mas também de acontecimentos que estão fora de seu controle. Dessa forma, ao tomar uma decisão entre alternativas com resultados incertos, as pessoas estão sendo influenciadas tanto por suas preferências entre esses resultados, quanto pelo grau em que ela acredita na probabilidade desses resultados, que seria a expectativa (VROOM, 1964). Dessa forma, Chiavenato (2023) destaca que, para a criação de altos níveis de motivação entre pessoas, as organizações devem aumentar em conjunto a expectativa, a instrumentalidade e a valência por meio da oferta de recompensas pelo trabalho.

Spector (2012) cita que, a teoria da expectativa é capaz de prever a escolha de comportamento de uma pessoa. O autor argumenta que, as previsões da teoria têm sido comprovadas através de pesquisas que também demonstram que o desempenho se correlaciona com os componentes destacados por Vroom.

2.2.2.2 Teoria da equidade de Adams

A teoria da equidade foi desenvolvida por J. Stacy Adams e, segundo Chiavenato (2023), baseia-se na comparação feita entre pessoas em relação às suas contribuições e recompensas e às contribuições e recompensas das outras pessoas. Quando essa comparação gera a percepção de que essas relações se assemelham, há um estado de equidade e, por outro lado, quando as relações são desiguais, gera-se uma tensão negativa que buscará uma ação corretiva a fim de eliminar as injustiças (CHIAVENATO, 2023).

Segundo Vergara (2014), a teoria de Adams explica que os indivíduos se sentirão mais ou menos motivados ao trabalho, conforme percebam a presença ou a ausência de igualdade nas relações trabalhistas. Gil (2019) afirma que, de acordo com essa teoria, as pessoas buscam o equilíbrio entre aquilo que oferecem em seu trabalho (insumos) e aquilo que recebem de volta (recompensas). Os funcionários então estabelecem uma relação entre esses fatores e comparam essa relação referente aos outros colaboradores (GIL, 2019). Gil (2019) complementa que em caso de uma percepção de que as relações são iguais, os indivíduos têm uma sensação de justiça

e, caso contrário, quando percebem que as relações são diferentes há uma tensão de equidade. Essa tensão pode ser por uma posição desfavorável que traz um sentimento de raiva ou favorável que traz uma sensação de culpa (GIL, 2019).

Adams (1963) explica que os insumos oferecidos pelos funcionários e os resultados estão correlacionados, de forma que é necessário estar atento a relação de equidade entre eles. As pessoas possuem expectativas do que seria uma relação de equidade sobre esses fatores, considerando suas experiências, seus valores e sua cultura (ADAMS, 1963). Ao se dar conta de que não equilíbrio entre aquilo que ela oferece a empresa e aquilo que recebe em retorno, há um sentimento de inequidade. Gil (2019) destaca que, segundo a teoria, é exatamente essa tensão negativa que gera motivação para ações corretivas.

De acordo com Chiavenato (2023), cada indivíduo atribui um estado às comparações realizadas, podendo ser de equidade, de inequidade negativa e de inequidade positiva. As pessoas comparam-se com elas mesmas ou com terceiros e escolhem com quem se comparar conforme o grau de atração e as informações conhecidas (CHIAVENATO, 2023). Adams (1963) destaca que após perceber inequidade, as pessoas podem agir alterando seus insumos, seus resultados, sua autopercepção, a percepção sobre os outros, buscando outros pontos de referência ou até deixando o emprego.

Dessa forma, como destacado por Chiavenato (2023), essa teoria contribuiu para mostrar que as recompensas relativas e absolutas afetam demasiadamente a motivação das pessoas.

2.2.2.3 Teoria da definição de objetivos de Locke

A teoria da definição de objetivos baseia-se na ideia de que, a maior fonte de motivação é a intenção de lutar pelo alcance de um objetivo (CHIAVENATO, 2023). Segundo Spector (2012), essa teoria prevê que os indivíduos irão se esforçar para o atingimento das metas definidas e que o desempenho no trabalho é dependente delas. Metas representam aquilo que um indivíduo quer conscientemente obter ou atingir e podem ser associadas estreitamente a comportamentos específicos, de forma que a teoria tem sido vinculada fortemente ao comportamento (SPECTOR, 2012).

Spector (2012) aponta quatro fatores que são importantes no momento de definição das metas visando melhorar o desempenho no trabalho, são eles: aceitação da meta pelo colaborador, o recebimento de feedback acerca do progresso em direção ao atingimento dos objetivos, metas difíceis e desafiados e, por fim, metas específicas. De acordo com Chiavenato

(2023), o comprometimento de uma pessoa orientado a um objetivo é maior, caso ela tenha participado ativamente da definição dele e Spector (2012) destaca que permitir a participação dos colaboradores nesse processo, ao invés de simplesmente impor metas, faz com que os objetivos sejam mais eficazes. Spector (2012) explica que metas vagas podem até ser eficazes, mas é preferível as específicas, que permitem que as pessoas saibam quando as atingiram.

Além disso, Chiavenato (2023) indica quatro métodos básicos para motivar pessoas, segundo a teoria da fixação de objetivos, são eles: o dinheiro, a definição de objetivos, a participação na tomada de decisões e na definição dos objetivos e o redesenho de cargos e tarefas para gerar maior desafio e responsabilidade pessoal.

Spector (2012) aponta que a definição de metas no meio organizacional pode ser uma forma eficaz de manter o aprimorar o desempenho no trabalho e é muito utilizada para esse fim, apesar disso existem limitações para sua aplicação. Metas desafiadoras são mais eficazes em situações simples e quando na há estresse (SPECTOR, 2012). Dessa forma, entende-se que essa fixação de metas não funciona igualmente bem em todas as tarefas, assim como foi apontado por Chiavenato (2023, p. 199):

A definição individual de objetivos não funciona igualmente para todas as tarefas. O processo funciona melhor quando a tarefa é simples, conhecida e independente. Nas tarefas com elevada interdependência, a definição de objetivos em grupo funciona melhor.

2.2.3 Teorias de reforço

As teorias classificadas como teorias de reforço são aquelas que, segundo Chiavenato (2023), se baseiam nas consequências do comportamento bem ou malsucedido. A teoria apresentada nessa categoria de teorias de motivação é a Teoria do reforço de Skinner.

2.2.3.1 Teoria do reforço de Skinner

Como introduzido por Chiavenato (2023), a teoria do reforço de Skinner representa um contraponto à teoria da definição de objetivos. Enquanto a teoria da fixação de objetivos define que o comportamento de um indivíduo é determinado por seus propósitos, a do reforço admite o comportamento, como uma resposta ao ambiente, sem abordar a cognição interna das pessoas (CHIAVENTO, 2023). Chiavenato (2023) afirma que, o comportamento é resultante de suas consequências, ou seja, quando se tem uma consequência positiva e favorável, o comportamento é reforçado e tende a se repetir. Para Bergamini (2018), a teoria de Skinner

trata do condicionamento operante e afirma que um comportamento reforçado tem maior probabilidade de se repetir, enquanto os que possuem consequências desagradáveis ocorrerão com menos frequência, de forma que se entende que as pessoas reagem da mesma forma.

Em concordância, Chiavenato (2023) afirma que a teoria não se preocupa com os fatores internos das pessoas, porém, o autor também relata que ela enfatiza a aprendizagem, como um fator que condiciona o reforço, como uma ferramenta de motivação. O autor aproveita para pontuar uma forma de aprendizagem por reforço, que é o condicionamento operante, termo esse que foi popularizado por Skinner e que, representa o processo de aplicar a lei do efeito ao controle do comportamento, para manipular suas consequências. Spector (2012) aponta que o sistema de incentivos se baseia nessa teoria que abrange a simples ideia de que o comportamento aumenta se for recompensado.

Pesquisas apontaram que as recompensas podem ser associadas a melhora no desempenho no trabalho, porém a teoria caiu em descrédito por não explicar realmente o processo motivacional e, sim, explicar simplesmente a relação entre reforço e comportamento (SPECTOR, 2012). Em adição, Bergamini (2018) aponta que se deve evitar as consequências adversas pelo uso do reforço negativo, pois em caso de punições sabe-se que a pessoa não repetirá o comportamento que levou a elas, mas não se sabe qual é o comportamento que vai surgir em seu lugar. A autora complementa que as abordagens das teorias de reforço, que inclui a de Skinner, contribuíram muito para o entendimento do processo de aprendizagem, mas não tanto para o de motivação.

2.3 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações estão inseridas em um meio competitivo e em constante mudança, sendo assim, devem estar aptas a agir, frente a essas mudanças e desempenhar seu papel da melhor forma possível, para que, consigam alcançar seus objetivos. Para que isso ocorra, a motivação dos colaboradores é essencial.

Chiavenato (2023) explica que, em um cenário de negócios em mudança e transformação constante, a competitividade e a criação de valor são essenciais para o sucesso das organizações. Para isso, as empresas devem acompanhar o ambiente e estar em contínua mudança também e são as pessoas, com sua inteligência e suas competências que permitem que a empresa permaneça em constante inovação e renovação (CHIAVENATO, 2023).

Funcionários motivados são funcionários que apresentam melhor desempenho individual, o que é essencial para o sucesso de uma empresa. Chiavenato (2023) relata que o

desempenho organizacional depende diretamente do desempenho e do talento das pessoas e dos grupos que formam as organizações. Segundo Vergara (2014), a motivação dentro de uma empresa é essencial para a realização do binômio produtividade-qualidade. A autora destaca que, as pessoas são motivadas por diferentes fatores que variam conforme seus valores, necessidades, interesses, organização familiar, cultura e formação profissional, por isso um bom gestor deve aceitar essas diferenças e saber como lidar com elas.

Pink (2019) determina 3 fatores fundamentais para se ter funcionários motivados, são eles: a autonomia, a excelência e propósito. O autor destaca que a autonomia é natural para os seres humanos e por muito tempo o modo de gerenciamento aplicado nas organizações impediu o exercício desse fator, que representa o desejo de se autoadministrar. Em seguida, Pink (2019) relaciona a autonomia com o engajamento, dizendo que a autonomia proporciona o engajamento, que, por sua vez, resulta em excelência, que é o desejo de melhorar cada vez mais em algo de relevância. Por fim, o autor explica que para pessoas autônomas e que visam a excelência o propósito pode lhes fornecer um objetivo maior ao qual lutar para alcançar. Indivíduos motivados atrelam seus desejos a causas maiores do que eles mesmos.

Gil (2019) considerou que em um mundo empresarial competitivo é necessário que as pessoas estejam motivadas, pois elas tendem a proporcionar melhores resultados organizacionais. As empresas têm facilidade em encontrar pessoas competentes, porém é mais difícil, encontrar colaboradores comprometidos e, a motivação é a chave do comprometimento. Esse fator, por outro lado, é o que está levando pessoas a serem chamadas a participar das soluções e, onde as empresas mais têm investido.

Esse processo de reconhecimento, da importância da motivação por parte das empresas, ocorreu de forma gradual e, hoje elas consideram que a motivação dos colaboradores é um fator que determina o tanto de empenho que eles direcionam à sua função. Bergamini (2018) explica que, os trabalhadores se mostram motivados por uma complexidade de fatores que se correlacionam, cada um com sua identidade motivacional, assim cada pessoa contribuirá da sua maneira para o alcance dos objetivos organizacionais. O desafio dos administradores é desbloquear a força do seu potencial motivacional, não desmotivando-as, oferecendo meios para que elas possam usar seus pontos fortes com maior frequência e exercer suas atividades eficazmente de maneira natural (BERGAMINI, 2018). Bergamini (2018) aponta que a motivação no trabalho pode ser para uma pessoa uma fonte de autorrealização e de autoconhecimento. A autora também explica que a ausência de motivação em fazer algo útil, faz com que o trabalho perca seu significado.

Pessoas desmotivadas dedicam-se menos ao trabalho e, portanto, possivelmente entregam piores resultados que aquelas que estão motivadas. Segundo Bergamini (2018), a sobrevivência das organizações depende muito da motivação dos indivíduos que nela trabalham e cada um deles indivíduo possui intrinsecamente seu potencial motivacional, representado por suas necessidades, desejos e pulsões, e a forma como esses fatores são atendidos determinam maior ou menor satisfação organizacional, as organizações podem apenas oferecer a oportunidade para que as forças motivacionais ocorram. Dessa forma, serão apresentados fatores que contribuem para o afloramento da motivação nas pessoas dentro da organização.

2.4 FATORES MOTIVACIONAIS

Cada indivíduo possui suas próprias necessidades e desejos e interagem com elas de maneira diferente, variando conforme sua personalidade e suas experiências. Dessa forma, manter pessoas motivadas dentro de uma organização é um desafio. Muitos autores procuraram entender diferentes fatores que contribuem para a motivação dos colaboradores, entre esses fatores encontram-se a questão da remuneração, do clima organizacional, da comunicação, da iniciativa individual e da liderança.

2.4.1 Remuneração

As pessoas em troca do seu trabalho e dedicação dentro de uma organização, recebem uma remuneração. Essa recompensa é um conjunto de vantagens oferecidas pela empresa para garantir que, os colaboradores continuem a se dedicar e a contribuir para o alcance do objetivo organizacional. Segundo Gil (2019), a remuneração é vista como um estímulo ao desempenho e ao crescimento dos colaboradores, visando seu alinhamento com as metas e os objetivos organizacionais. Chiavenato (2014) destaca que a remuneração é comumente o maior custo de uma empresa, porém é também um investimento, pois, ela é determinante na relação com seus colaboradores. Por sua vez, para os colaboradores, a remuneração tem papel central fora do trabalho, pois determina o padrão de vida desses indivíduos (CHIAVENATO, 2014).

A remuneração, de acordo com Chiavenato (2014), possui quatro componentes principais, são eles: a remuneração básica, que é o salário, ou seja, o valor em dinheiro recebido pelo empregado ao vender sua força de trabalho, os incentivos salariais, que são os programas que buscam recompensar funcionários pelo bom desempenho, os incentivos não financeiros, como prêmios em viagens e em bens e participação em metas e resultados, e os benefícios, que

são as vantagens e facilidades que as organizações proporcionam a seus funcionários. Esse conjunto de fatores é determinado com base em fatores internos e externos à organização (CHIAVENATO, 2014). Gil (2019) pontua que a importância da definição da remuneração vai além da administração dos salários, ela também promove o direcionamento e desenvolvimento das competências dos funcionários, a atração e retenção de talentos, melhoria do clima organizacional e o alcance dos objetivos e metas.

No que tange a motivação, a relação entre os fatores não é direta. A motivação é intrínseca e, como explicado por Bergamini (2018), os fatores externos aos indivíduos podem apenas ser reforçadores de comportamentos, que podem não ser duráveis. A autora trata do mito do salário motivador e ressalta que, muitas empresas possuem planos de concessão de prêmios e bônus pensando em motivar as pessoas, mas que esses acabam levando as pessoas a perder o prazer do trabalho em si.

Gil (2019) também destaca que, benefícios financeiros não são capazes de motivar indivíduos. Se os funcionários são bem-remunerados, reconhecidos pela gerência e possuem funções estimulantes, eles terão um bom desempenho, mesmo que não haja oferta de novos incentivos (GIL, 2019). De acordo com Gil (2019), com a satisfação a respeito do salário, outros fatores podem motivá-los, de forma que a gerência da organização deve se atentar às necessidades dos colaboradores e dos grupos para que os incentivos consigam ter esse papel motivador. O autor exemplifica, citando presentes e concessão de privilégios, como sendo mais eficazes do que incentivos financeiros.

Por outro lado, Chiavenato (2023) defende que, o dinheiro pode funcionar como um incentivo ou meta que, reduz carências e necessidades, agindo tanto antes da pessoa ter uma ação, quanto depois, como recompensa. Além disso, o autor pontua esse fator, como redutor de ansiedade, já que muitas pessoas tem preocupação com problemas financeiros. E, assim, concluiu que o dinheiro motiva o desempenho, pois os indivíduos acreditam que ele satisfará suas necessidades e que para obtê-lo, é necessário que se tenha um bom desempenho. O autor destaca que, os planos de bônus são mais eficazes do que os planos de salários, pois os primeiros, são referentes ao desempenho atual do colaborador.

A remuneração oferecida pelas organizações, busca mais do que recompensar o trabalho dos funcionários, mas também facilitar sua vida e torná-la mais agradável, de acordo com (CHIAVENATO, 2014). O autor cita que, os benefícios oferecidos pelas organizações, oferecem facilidades e vantagens que, caso não fossem disponibilizadas teriam que ser compradas pelos colaboradores, fora das organizações na qual trabalham. Dentre esses benefícios, existem aqueles que são obrigatórios por lei, por exemplo: férias, 13º salário e

aposentaria (pago por órgãos previdenciários). Além disso, há também os benefícios escolhidos pela organização para atender as necessidades de seus funcionários, por exemplo: planos de saúde, assistência odontológica e horários flexíveis.

Porém, segundo Chiavenato (2014), não é muito evidente que essa oferta de benefícios e serviços motive os colaboradores, pois, atuam como fatores higiênicos e não são muito significativos para os funcionários. Ainda assim, são importantes na competitividade do mercado de trabalho para atração e retenção de pessoas e influenciam poderosamente o grau de qualidade de vida organizacional (CHIAVENATO, 2014).

2.4.2 Clima organizacional

As pessoas passam grande parte do seu tempo, dedicadas ao trabalho. Dessa forma, a relação que criam com os outros nesse ambiente, são importantes para o engajamento dos colaboradores e do bom trabalho em equipe. O desempenho organizacional de um indivíduo está diretamente ligado com a sua relação com seus colegas, líderes e grupos. Aqueles que têm bons relacionamentos interpessoais no trabalho são mais motivados, pois trocam experiências, compartilham capital humano e sabem que podem contar com os colegas e líderes para encarar desafios.

O clima organizacional, refere-se justamente à relação entre pessoas dentro da organização e, segundo Chiavenato (2023), está intimamente ligado ao nível de motivação delas. O autor pontua que, esse fator influencia o estado motivacional das pessoas e também é influenciado por ele. Portanto, pessoas com boas relações interpessoais dentro da organização estão mais motivadas e demonstram maior interesse, animação e disposição para realizar as tarefas, enquanto pessoas que não nutrem boas relações se sentem menos motivadas e possuem menos disposição e comprometimento, gerando um sentimento de insatisfação (CHIAVENATO, 2023).

Chiavenato (2014) pontua que o termo clima organizacional representa os sentimentos das pessoas e a forma como elas interagem entre si, com os clientes ou com os fatores externos à organização. O autor também destaca que esse fator é um dos principais elementos da cultura organizacional. Kotler e Keller (2018), destacam o caráter de fácil percepção da cultura dentro de uma organização, pois é a maneira como as pessoas se vestem, como se dirigem umas às outras e como cumprimentam os clientes. Dessa forma, esse fator influencia o clima organizacional.

Conclui-se, portanto, que o clima organizacional demonstra o nível de satisfação dos colaboradores, quanto melhor esse fator, mais dispostas e envolvidas as pessoas estarão em suas funções. Além disso, representa uma resposta dos funcionários às políticas, valores e normas da empresa. Um clima organizacional positivo e com alta motivação favorece o alcance dos objetivos das organizações.

2.4.3 Comunicação

A comunicação é fator essencial para a boa relação entre pessoas na organização independente do nível hierárquico. As empresas devem comunicar aos seus funcionários os padrões esperados para que assim as pessoas saibam qual rumo tomar (VERGARA, 2014). A organização impacta fortemente na motivação das pessoas, assim ela deve zelar por compartilhar, segundo Chiavenato (2023), com seus colaboradores a tomada de decisões que afetam sua vida no trabalho e ela mesma, deve ser ouvida e respeitada e deve ter suas opiniões levada em consideração. Conclui-se que, a comunicação dos objetivos organizacionais e a abertura para receber comentários, sugestões e opiniões, direcionam os funcionários e permitem que eles saibam a importância do seu trabalho para o atingimento de objetivos, além de fazê-los se sentir parte das conquistas da empresa.

O reconhecimento também é um fator que gera sentimentos positivos frente ao trabalho. Segundo Gil (2019), os avanços devem ser reconhecidos e os êxitos elogiados e recebidos de forma animadora e, por outro lado, os erros também devem ser corrigidos de modo a mostrar pontos de melhoria, sem culpa e humilhação. Esses pontos fazem com que os colaboradores se sintam felizes por terem apresentado um bom resultado que é relevante para a sua organização ou que se sintam encorajados a realizar suas funções e até maiores desafios, sabendo que tem o apoio de seu líder mesmo em caso de falhas. Como explicado por Vergara (2014), todos possuem forças e fraquezas, os líderes devem aceitar as possibilidades e os limites das pessoas, além de investir nas forças. Outro ponto colocado pela autora é de que cada pessoa tem seu tempo e é necessário respeitá-lo. Conclui-se que, para uma boa gestão e para incentivar a motivação nas pessoas, é necessário aceitar as individualidades e estar aberto a conversar e a escutar o que cada pessoa tem a dizer, pois cada um tem uma visão diferente que, pode ter muito a acrescentar.

2.4.4 Iniciativa individual

A iniciativa individual também é um fator que pode agregar muito dentro das organizações. De acordo com Gil (2019, p. 211):

A iniciativa das pessoas ou das equipes é um dos mais claros sinais de motivação. O recurso de solicitar a participação da equipe na formulação de novas propostas e solução de problemas, por sua vez, constitui um dos mais poderosos fatores de motivação.

Logo, uma estratégia para se ter pessoas motivadas é dar espaço para os colaboradores exercerem iniciativa e a organização, por outro lado, deve estar preparada para receber sugestões e tentar ao máximo incorporá-las e caso não seja possível, explicar o motivo que impediu sua implementação (GIL, 2019). Dessa forma, os funcionários não se sentirão desencorajados a continuarão a sugerir melhorias.

2.4.5 Liderança

Os líderes têm uma função determinante, no desempenho dos liderados dentro das organizações. Os líderes devem trabalhar no sentido de manter a motivação das pessoas desde o primeiro dia na empresa, já que não podem motivá-las (BERGAMINI, 2018). Bergamini (2018) aponta que, considerando essa missão da manutenção da motivação dos colaboradores, os superiores devem incentivar as conversas e mais estilos pessoais de comunicação. O verdadeiro líder deve conhecer seus seguidores, de forma que consiga ajudá-los em direção aos seus objetivos pessoais e aos objetivos da empresa, além de envolvê-los no processo de tomada de decisões, o que lhes provoca mais motivação (BERGAMINI, 2018).

A valorização dos indivíduos por parte do líder, incentiva a formação de um bom espírito de equipe (GIL, 2019). Compreender a individualidade de cada pessoa, reconhecer a importância de cada uma dentro da equipe e comunicar isso, valida o comportamento das pessoas e as faz se sentir relevantes dentro daquele grupo. Favoritismo cria inimizades e perda de motivação para o trabalho em equipe, por isso o líder deve entender as diferenças de cada pessoa e focar apenas, no que diz respeito ao desempenho de cada uma (GIL, 2019).

A delegação de autoridade demonstra confiança nas pessoas e possibilita o desenvolvimento delas. Gil (2019) explica que, as pessoas tendem a se especializar nas tarefas que realizam, por isso, quando há a tentativa de implementação de mudanças vindas de fora, ignorando seu conhecimento, as pessoas têm resistência e sentem-se desmotivadas. Dessa forma, o autor afirma a importância do líder de conversar com as pessoas que serão afetadas e delegar tarefas para o replanejamento de atividades. Assim, ele demonstra que conhece as

funções do colaborador e confia nele. Vergara (2014), destaca a importância de compartilhar autoridade, que vai além de delegar tarefas, é deixar claro, a autoridade necessária para realizar as tarefas, assim reforçando o comprometimento e gerando um sentimento de cumplicidade. O compartilhamento de autoridade é um fator motivacional e permite o desenvolvimento pessoal e do grupo.

As avaliações de desempenho são uma forma de fomentar o desenvolvimento profissional dos colaboradores (GIL, 2019). É através delas que as pessoas conseguem ter um feedback do trabalho realizado dentro de um período determinado e, assim, podem saber quais ações foram vistas positivamente e quais são seus pontos de melhoria (SPECTOR, 2012). Já para a organização, segundo Gil (2019), é possível avaliar a motivação da equipe, e, assim, caso sejam percebidos sinais de desinteresse, tomar atitudes para reverter essa situação e reacender a motivação nos trabalhadores.

Outra forma de fomentar o desenvolvimento dos indivíduos na organização é através do enriquecimento de tarefas. Segundo Chiavenato (2023), uma forma de construir motivadores intrínsecos ao trabalho, é através do ajuste contínuo de tarefas, de acordo com o desenvolvimento do funcionário. Logo, Gil (2019) argumenta essa é uma forma de agregar maior responsabilidade ao trabalho dos colaboradores, gerando maior comprometimento e possibilitando o desenvolvimento de habilidades. Como explicitado pelo autor, o interesse pelo trabalho relaciona-se fortemente com a sensação obtida a partir da sua realização. Com maior responsabilidade, há maior dedicação e comprometimento.

Por fim, liderança exerce papel fundamental na motivação dos colaboradores. Vergara (2014) afirma que, os líderes são capazes de criar estímulos e incentivos que podem provocar a motivação nas pessoas e levá-las a realizar a missão, a visão e os objetivos da organização. Esses agentes possuem diferentes ferramentas que podem utilizar a favor da empresa para acender a motivação dentro das pessoas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Gil (2008), explicitou a importância dos métodos científicos em um estudo, definindo a pesquisa social como o processo que, utilizando a metodologia científica, possibilita novos conhecimentos no campo da realidade social. No presente capítulo, portanto, foram explicadas as escolhas metodológicas utilizadas para alcançar o objetivo do trabalho.

Segundo Soares (2011), a metodologia representa o espaço destinado para especificar detalhadamente o método e os materiais que serão utilizados no estudo. Dessa forma, nesse tópico serão apresentadas a caracterização da pesquisa, as técnicas de coleta de dados e as limitações do estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Em relação à caracterização da pesquisa têm-se quatro aspectos: quanto à finalidade, ao objetivo, à abordagem e aos procedimentos. No que tange à finalidade, a pesquisa tem caráter aplicado. No que diz respeito ao objetivo, ela se classifica como descritiva-exploratória. E quanto à abordagem, como quali-quantitativa. Os procedimentos utilizados foram o estudo de caso, as pesquisas bibliográficas e documentais e o levantamento de informações.

A pesquisa de caráter aplicado, como a presente, foi apontada por Gil (2008) como tendo a principal característica o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. Considerando que o objetivo do trabalho é identificar a percepção dos colaboradores da empresa “X” sobre as práticas de motivação no trabalho e propor ações de melhoria, o estudo se classifica como aplicado.

A pesquisa descritiva é aquela que, segundo Gil (2008), tem como finalidade descrever as características de determinada população ou fenômeno ou relacionar variáveis. Desse modo, no presente estudo, procurou-se analisar o contexto da empresa “X” e a motivação dos seus colaboradores. A pesquisa também se classifica como exploratória, pois além de analisar o contexto, coletou-se dados na organização estudada. Para Gil (2008), essa classificação normalmente envolve levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Na presente pesquisa, foi realizada uma entrevista com o gestor da organização e foram aplicados questionários para os colaboradores. Ainda acerca dos estudos exploratórios, Lakatos e Marconi (2001, p. 188) os definiram como:

Investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

As autoras também acrescentam sua definição para pesquisas exploratória-descritivas como sendo estudos exploratórios que buscam descrever totalmente determinado fenômeno. Desse modo, a presente pesquisa buscou compreender o contexto da empresa “X” e identificar a percepção dos seus colaboradores quanto às práticas de motivação da organização.

A abordagem da análise de dados utilizada para alcançar esse objetivo é classificada como quali-quantitativa, que representa a combinação da pesquisa qualitativa e da quantitativa. Para Gil (2008), a análise dos dados nos estudos de caso, como o presente trabalho, é muito dependente da capacidade e do estilo do pesquisador, pois não há fórmulas ou receitas predefinidas para orientá-los, por isso define-se a abordagem do presente estudo como sendo majoritariamente qualitativa. Severino (2013), pontua o importante papel da análise qualitativa para explicar a subjetividade das questões humanas e destaca que, esse tipo de análise faz mais referência a seus fundamentos epistemológicos que a especificidades metodológicas. Pereira et al. (2018), por outro lado, destacam que é comum que os métodos qualitativos se transformem em quantitativos por meio do emprego de questões fechadas, estratégia essa aplicada na presente pesquisa.

Evidenciando a análise de dados quantitativa, Severino (2013) explica que, ela surgiu junto com o nascimento da ciência, em oposição a metafísica do conhecimento, portanto propunha-se explicar os fenômenos em uma relação de causa e efeito expressa por uma função matemática. Pereira et al. (2018) apontam que essa abordagem utiliza a coleta de dados quantitativos, gerando conjuntos ou massas de dados que podem ser analisados utilizando métodos matemáticos, como a porcentagem, a estatística e a probabilidade, por exemplo.

A aplicação dessa pesquisa se deu em uma empresa de distribuição de produtos variados, com sede em São Paulo, aqui referida como empresa “X”. Nessa organização observou-se a motivação dos colaboradores. Portanto, um dos procedimentos utilizados pela pesquisa caracteriza-se como estudo de caso. Gil (2008) descreve-o como um estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, permitindo conhecê-lo amplamente e detalhadamente. Além do estudo de caso, foram utilizados outros procedimentos na realização do estudo; as pesquisas bibliográficas e documentais e o levantamento de informações. Os procedimentos utilizados dizem respeito ao delineamento de pesquisa. Essa etapa tem função de planejar amplamente a pesquisa em relação à sua diagramação, à previsão de análise e à interpretação dos dados,

considerando o ambiente de coleta de dados e as formas de controle das variáveis envolvidas (GIL, 2008).

As pesquisas bibliográficas referem-se ao levantamento referências teóricas já elaboradas, como é o caso de livros e artigos científicos (GIL, 2008). Além disso, esse tipo de pesquisa também serve para adquirir conhecimento e se aprofundar em um tema (PEREIRA et al., 2018). Sob outro enfoque, a pesquisa documental é muito semelhante à bibliográfica, porém a documental refere-se a materiais que ainda não foram analisados ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2008). Severino (2013), cita como exemplo jornais, fotos, filmes, gravações e documentos legais. Por fim, o levantamento de campo, também chamado de *survey*, é utilizado quando se deseja conhecer o comportamento de um grupo, no caso os colaboradores da empresa “X”, acerca de um tema determinado, que seria a motivação. Segundo Gil (2008), nesse procedimento solicita-se informações de um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para obter as conclusões.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As técnicas de coleta de dados utilizadas para captar as informações necessárias para a realização da pesquisa foram: observação, entrevista e questionário. Essas ferramentas foram selecionadas de acordo com as necessidades da pesquisadora.

A técnica da observação foi utilizada desde o momento de concepção da pesquisa, onde observou-se os colaboradores da empresa “X”. Segundo Lakatos e Marconi (2001), a observação contribui para identificar e obter provas sobre objetivos dos quais as pessoas não têm consciência, mas que orientam seu comportamento, como é o caso da motivação. E Pereira et al. (2018) destacam que, a vantagem dessa técnica é que os fatos são percebidos diretamente, sem intermediação. A observação foi realizada na sede da empresa “X” em São Paulo em um dia comum de trabalho e não foi realizada nenhuma intromissão, apenas observou-se o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho.

A segunda técnica de coleta de dados foi a entrevista, que é, segundo Gil (2008), um procedimento onde o pesquisador se coloca em frente ao pesquisado e lhe faz perguntas visando obter dados para a pesquisa. O autor também destaca que, em uma entrevista, o pesquisador busca coletar dados e o pesquisado é quem detém as informações. Pereira et al. (2018) pontuam algumas vantagens dessa técnica, entre elas a possibilidade de obter dados referentes aos mais diversos aspectos envolvidos na investigação e a possibilidade de esclarecimentos. Dessa forma, a entrevista foi selecionada como um método para obtenção de dados no presente estudo,

para inicialmente compreender qual era a percepção do gestor da empresa “X” acerca da motivação dos funcionários e também acerca das práticas de motivação dentro da organização, além de verificar a existência de quaisquer indagações. A entrevista utilizada foi a estruturada, onde houve a formulação prévia de perguntas a serem respondidas pelo gestor da empresa. Ela foi realizada de maneira individual ao vivo com a pesquisadora realizando as perguntas e o gestor da empresa respondendo-as e, teve duração de aproximadamente 1 hora.

Por fim, foi selecionado o questionário, como técnica de coleta de dados dos colaboradores da empresa “X”, pelo fato de que essa é uma ferramenta que permite maior agilidade nas respostas e também maior sinceridade por parte dos respondentes, por ser anônimo. Lakatos e Marconi (2001) explicam que, um questionário é constituído por uma série ordenada de perguntas a serem respondidas por escrito e com ausência do entrevistador. As autoras também destacam que, nessa técnica há mais segurança por parte dos entrevistados, pelo fato de as respostas não serem identificadas, não há influência do pesquisador e permite que as pessoas respondam quando há mais tempo para responder e em um momento mais favorável. Severino (2013) pontua que, as questões devem ser objetivas e provocar respostas também objetivas, sem gerar dúvidas e ambiguidades. Dentro do questionário, foi utilizada a escala Likert de 5 pontos. Para Pereira et al. (2018), essa ferramenta permite que métodos qualitativos se transformem em quantitativos por meio da utilização de questões fechadas. Gil (2008) elenca alguns passos para a utilização dessa ferramenta; primeiro deve-se enunciar frases que manifestam opinião ou atitude acerca do problema, em seguida elas são apresentadas aos entrevistados que devem demonstrar sua concordância ou discordância, assim os dados coletados são tabulados e devem ser analisados por meio de correlação. Para garantir que o questionário esteja ideal e de fácil compreensão o autor coloca a importância da realização de um pré-teste.

O pré-teste é, de acordo com Gil (2008), fundamental para demonstrar possíveis falhas do questionário, como por exemplo a complexidade das questões, imprecisão na redação, desnecessidade de questões, constrangimentos aos respondentes, exaustão, entre outros. Isto posto, um pré-teste foi realizado com 3 colaboradores da empresa “X”, onde verificou-se a fácil compreensão dos objetivos do questionário e das questões propostas. Desta forma, o questionário foi enviado digitalmente para todos os colaboradores da empresa. A pesquisa foi realizada durante o mês de maio de 2023.

Após ter as respostas da totalidade de funcionários, que são 29 ao total, houve a tabulação dos dados coletados, assim como a criação de gráficos para conseguir analisar a motivação dentro da empresa “X”. Considerou-se então quais eram as considerações do gestor

acerca da motivação dos seus funcionários e se já existia uma forma institucionalizada de avaliar a motivação deles e também de motivá-los. Assim comparou-se os dados coletados da organização com a teoria apresentada e também com o esperado. Por fim, foi possível identificar qual é a percepção dos colaboradores acerca das políticas de motivação da empresa e propor ações de melhoria, beneficiando tanto os funcionários, como a organização.

3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A respeito das limitações do estudo, o presente trabalho buscou analisar a motivação dos colaboradores apenas da empresa “X” e identificar qual é a percepção deles acerca das políticas de motivação e fazer uma comparação com as teorias apresentadas. Uma limitação do estudo foi o fato dele ter sido realizado de maneira transversal, ou seja, a análise foi realizada em um período determinado de tempo com um grupo específico de pessoas (DE VAUS, 2002). Diferentemente dos estudos longitudinais onde os dados são coletados dos mesmos casos em dois ou mais pontos no tempo (DE VAUS, 2002).

Ademais, outra limitação é de que as conclusões desta pesquisa não podem ser aplicadas à outras organizações, já que apenas a empresa “X” foi objeto de estudo. Ainda assim, é possível que essa pesquisa seja utilizada como base para outras.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, busca-se apresentar os resultados da pesquisa. Portanto, a organização estudada será caracterizada e, em seguida, serão apresentadas as percepções do gestor da empresa acerca da motivação dos colaboradores e os resultados obtidos com a aplicação dos questionários na equipe. Dessa forma, através de análise e comparação com as teorias apresentadas, os objetivos específicos e o objetivo geral serão respondidos.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A pesquisa foi realizada em uma distribuidora localizada na cidade de São Paulo, a qual atende lojistas, vendedores, e-commerces, farmácias e supermercados do Brasil todo. A organização optou por manter sua identidade anônima, portanto no presente estudo ela é referida como empresa “X”. A distribuidora permitiu a disponibilização de algumas informações acerca do seu funcionamento para melhor entendimento do estudo de caso.

A empresa faz parte de um grupo varejista e atacadista na venda de bens e produtos com sede em São Paulo. A unidade de negócio no qual a pesquisa foi realizada é o negócio B2B do grupo (business to business, em português empresa para empresa) e nasceu no ano de 2012, a partir de uma oportunidade percebida por um dos sócios do grupo no ramo da distribuição. Hoje, a empresa “X” conta com 29 funcionários, sendo 8 administrativos, 12 responsáveis pelos pedidos, 4 pelo controle do estoque e 5 vendedores que atendem as diferentes regiões do país. A matriz do grupo fornece o apoio financeiro, de RH, administrativo, contábil e de TI. Os funcionários trabalham de forma presencial, com exceção dos vendedores, os quais trabalham de forma remota, pois estão espalhados pelo Brasil.

A matriz do grupo no qual a empresa “X” faz parte realiza a gestão de pessoas, porém dentro de cada unidade de negócio há um ponto de contato que fica responsável por essa área, para que haja maior controle das questões de Recursos Humanos. Além disso, como há diferentes operações, cada unidade de negócio possui as suas políticas de benefícios e também de motivação.

A empresa “X” oferece aos funcionários os benefícios obrigatórios pela lei e também vale-alimentação, plano de saúde, desconto para funcionários em qualquer unidade do grupo e PPR (Programa de Participação nos Resultados). Além disso, periodicamente fornecedores realizam campanhas que oferecem prêmios aos colaboradores que obtiverem melhores resultados. A organização não realiza avaliação de desempenho dos funcionários e também não

realiza pesquisa de clima organizacional periodicamente. Portanto, não consegue avaliar a motivação individual dos colaboradores. A presente pesquisa foi realizada a fim de identificar a percepção dos colaboradores da empresa “X” em relação às práticas de motivação presentes na organização.

4.2 RESULTADOS DA PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos no presente estudo foi realizada uma entrevista com o gestor da empresa “X” e também foi aplicado um questionário para todos os funcionários da organização. A organização não possuía informações de pesquisa de clima organizacional realizadas anteriormente ou uma avaliação de desempenho individual dos colaboradores, dessa forma as ferramentas utilizadas foram os principais métodos para conhecer as práticas de motivação da empresa “X” e a percepção dos colaboradores sobre elas.

No que tange as práticas de motivação no trabalho, Bergamini (2018) argumenta que a motivação é intrínseca e, em um ambiente organizacional, ela depende do significado que cada um dá a seu trabalho, dessa forma, as empresas devem criar condições em que os objetivos individuais e organizacionais possam caminhar juntos. As empresas, então, podem apenas desbloquear a força do potencial de motivação das pessoas e para isso é necessário não as desmotivar, lhes oferecendo formas de utilizar seus pontos fortes com maior frequência (BERGAMINI, 2018). Nesse sentido, ao tratar desse tema, o gestor da empresa “X” abordou prontamente os benefícios, que, para ele, devem fazer seu papel de incentivo e motivação. Ao aprofundar mais o assunto, o gestor destacou também a comunicação como um forte motivador dentro da companhia, assim como o bom clima organizacional. O reconhecimento também foi apontado como destaque.

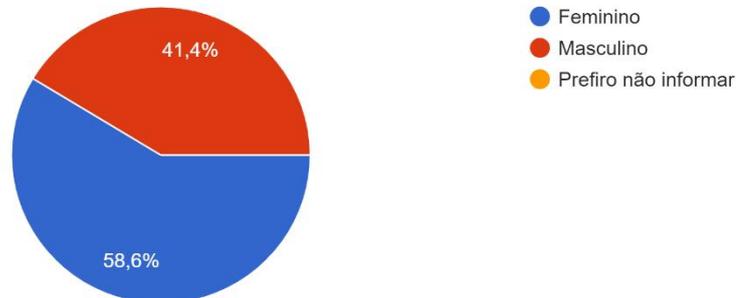
A fim de conhecer a percepção dos colaboradores acerca dessas práticas, o questionário buscou trazer perguntas relacionadas ao tema. As perguntas iniciais tinham como objetivo conhecer o perfil dos colaboradores, portanto inicialmente foi questionado o gênero dos respondentes e as respostas obtidas são apresentadas no Gráfico 1.

Através do Gráfico 1 é possível observar que, a maioria dos colaboradores da empresa “X” são mulheres, que representam 58,6% do total de colaboradores, enquanto os homens representam apenas 41,4%.

Gráfico 1 – Pergunta: “Com qual gênero você se identifica?”

Com qual gênero você se identifica?

29 respostas



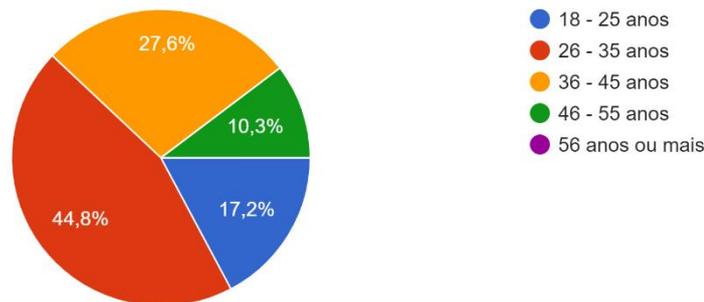
Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No Gráfico 2 são apresentadas as respostas para a questão que demandava a faixa etária dos colaboradores. Através do gráfico é possível perceber que a maior parte dos colaboradores, 44,8%, está entre os 26 a 35 anos de idade, 27,6% têm de 36 a 45 anos de idade, 17,2% tem de 18 a 25 anos e a minoria, 10,3%, têm de 46 a 55 anos. Foi possível perceber também que não há colaboradores com mais de 55 anos na organização.

Gráfico 2 – Pergunta: “Qual é sua faixa etária?”

Qual a sua faixa etária?

29 respostas



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

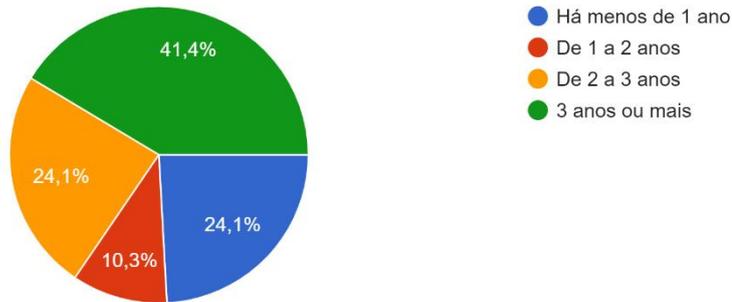
As perguntas seguintes do questionário buscaram identificar mais a respeito da operação desses colaboradores dentro da empresa “X”. No que se refere há quanto tempo os colaboradores trabalhavam na organização, obteve-se o Gráfico 3 e quanto a área de atuação, obteve-se o Gráfico 4.

O Gráfico 3 demonstra que 41,4% dos colaboradores, o que representa 12 pessoas, trabalham na empresa há mais de 3 anos, o que representa a maioria. Funcionários com menos

de 1 ano na organização representam 24,1% e são 7 ao total. Os que trabalham na organização de 2 a 3 anos também são 7. E a minoria, trabalha apenas de 1 a 2 anos na empresa.

Gráfico 3 – Pergunta: “Há quanto tempo trabalha na organização?”

Há quanto tempo trabalha na organização?
29 respostas

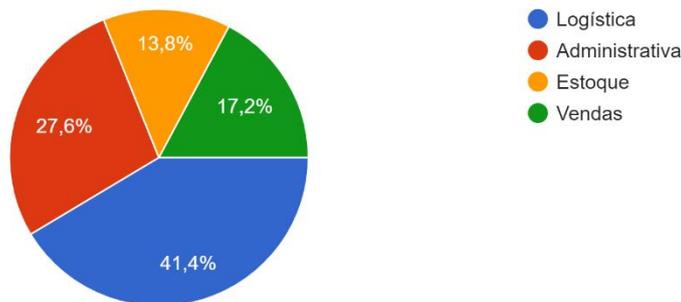


Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O Gráfico 4 evidencia que a maior parte da equipe da empresa “X” atua na área de Logística, representando 41,4% do total. A área administrativa é onde 27,6% dos colaboradores atuam, enquanto 17,2% trabalham com vendas e apenas 13,8% no estoque.

Gráfico 4 – Pergunta: “Em qual área da empresa você atua?”

Em qual área da empresa você atua?
29 respostas



Fonte: Dados de pesquisa (2023).

A Tabela 1 combina o gênero com a área de trabalho dentro da empresa “X”. Ela demonstra que na área administrativa da empresa “X” há apenas funcionárias mulheres e na área de venda há uma predominância dos homens. Na área de estoque e de logística, homens e mulheres estão presentes igualmente.

Tabela 1 - Gêneros dentro de cada área da empresa "X"

Área de trabalho	Gênero		Total Geral
	Feminino	Masculino	
Administrativa	8	0	8
Estoque	2	2	4
Logística	6	6	12
Vendas	1	4	5
Total Geral	17	12	29

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

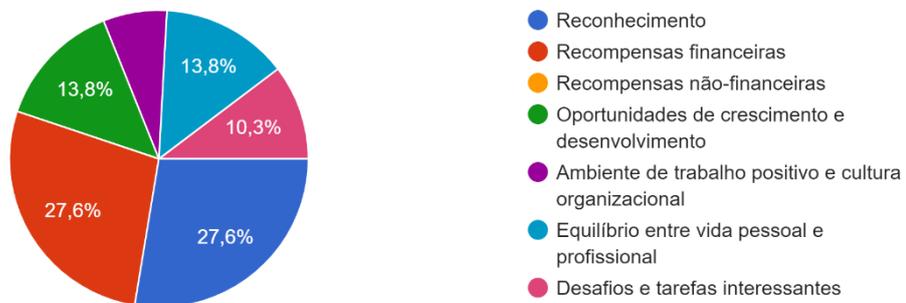
Em seguida, o questionário buscou adentrar no tema de motivação organizacional. As perguntas foram elaboradas pensando em atingir os objetivos definidos na pesquisa, por isso os colaboradores tiveram que responder acerca dos fatores motivacionais e classificar algumas afirmações de acordo com a escala Likert.

O Gráfico 5 apresentou as respostas dos colaboradores da empresa "X" quando questionados sobre o fator que eles consideram como sendo o mais importante para se sentirem motivados no trabalho.

Gráfico 5 – Pergunta: “Qual dos seguintes fatores você considera mais importante para se sentir motivado(a) no trabalho?”

Qual dos seguintes fatores você considera mais importante para se sentir motivado(a) no trabalho?

29 respostas



Fonte: Dados de pesquisa (2023).

Através das respostas demonstradas no Gráfico 5, o reconhecimento e as recompensas financeiras foram apontados como os fatores mais importantes para a motivação no trabalho. Segundo Gil (2019), o reconhecimento dado através de elogios sinceros e demonstrações de apreço fornecem às pessoas um senso de vitória e até mesmo quando erram, críticas construtivas junto de elogios acerca de seus pontos fortes, permitem que os funcionários se empenhem em melhorar. Além disso, o reconhecimento se encaixa no 4º nível da pirâmide de necessidades de Maslow, que representa a categoria de estima. Esse nível agrupa, segundo Spector (2012), a

autoestima e o respeito dos outros. A teoria de motivação de Maslow também pontua que as necessidades de nível mais elevado só serão sentidas quando as de níveis mais baixos forem satisfeitas. Apesar de as pesquisas acerca dessa teoria não terem sido conclusivas, como apontado por Spector (2012), ainda assim pode-se utilizar dela para aplicar práticas de motivação na organização. Dessa forma, uma maneira de motivar os funcionários utilizando desse fator seria oferecendo-lhes reconhecimento e atividades interessantes e desafiadores.

As recompensas financeiras também foram apontadas como um dos fatores mais importantes para a motivação no trabalho, de acordo com o Gráfico 5. As recompensas monetárias, de acordo com Chiavenato (2023), agem na motivação das pessoas à medida que as pessoas acreditam que elas satisfarão suas necessidades e que a obtenção delas exige um esforço ou desempenho da sua parte. No que tange as recompensas financeiras, Chiavenato (2023) cita os salários, que são valores fixos e mensais e os bônus, que são variáveis e esporádicos, além de estarem associados ao desempenho. Na empresa “X”, ambos são aplicados, em concordância com o que foi apontado por 27,6% dos funcionários como sendo o fator mais importante para a motivação no trabalho. Chiavenato (2023) aponta que a recompensa financeira pode motivar as pessoas, mas deve ser usado da maneira correta e no momento correto.

O equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento, foram ambas apontadas, por 13,8% dos funcionários como sendo o fator mais importante para motivá-los no trabalho. O equilíbrio entre vida profissional e pessoal é conseguir estar presente de forma saudável em diferentes partes da vida, sendo o trabalho e a vida pessoal, importantes um para o outro. Bergamini (2018) destaca a importância de não deixar que a vida do trabalho invada a vida pessoal, evitando entrar em uma situação de estresse por conta do excesso de trabalho, que resultando numa diminuição da velocidade do cérebro.

Quanto às oportunidades de crescimento e desenvolvimento, Gil (2019) explica que a área de Recursos Humanos tem como uma de suas funções elaborar e implementar planos, programas e projetos que visam transmitir novos conhecimentos, desenvolver capacidades e modificar atitudes para o trabalho afim de desenvolver as pessoas, tanto profissionalmente como pessoalmente e adequá-las às necessidades da empresa. Como apontado por Chiavenato (2023), o fator de crescimento e desenvolvimento pessoal se encontra no 5º nível da pirâmide de necessidades de Maslow, que representa a categoria de autorrealização. Esse grupo de necessidades se encontra no topo da pirâmide de Maslow e diz respeito a tentativa pessoal de se desenvolver continuamente ao longo da vida (CHIVANETO, 2023). Deste modo, o desenvolvimento e o crescimento apresentam-se como sendo vantajosos tanto para a

organização quanto para os colaboradores, que querem se desenvolver também. Durante a entrevista com o gestor da empresa “X”, ao ser questionado sobre as práticas que promovem esse fator, ele apontou os cursos ofertados pela organização e pelos fornecedores, as promoções, reuniões particulares e as ajudas com relação a cursos universitários ou extensões, podendo ser uma ajuda de custo ou flexibilidade de horários.

O fator de desafios e tarefas interessantes foi apontado como o mais importante fator motivacional para 3 colaboradores da empresa “X”, o que representa 10,3%. Esse fator está relacionado, como apontado por Vergara (2014), à realização do potencial pessoal, que se encontra no 5º nível da pirâmide de necessidades de Maslow, assim como oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Vergara (2014) aponta tarefas desafiadoras como sendo um exemplo de práticas motivadoras para pessoas que enxergam essa necessidade de autorrealização.

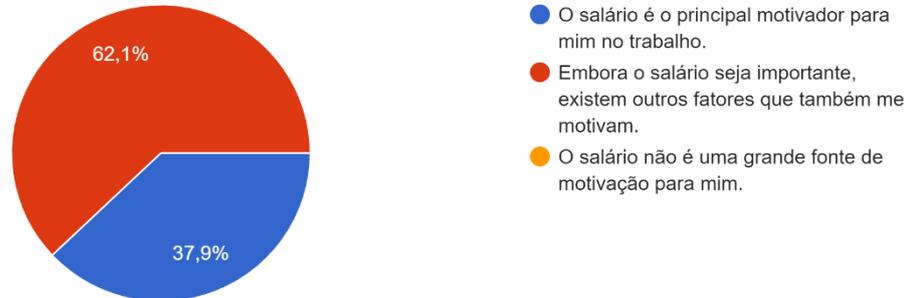
Apenas 2 pessoas elencaram um ambiente de trabalho positivo e cultura organizacional como sendo o principal fator motivacional no trabalho, o que representa apenas 6,9% do total de colaboradores. A teoria de dois fatores de Herzberg distingue os fatores motivacionais e os fatores higiênicos, que envolve todo o contexto do trabalho, ou seja, inclui o ambiente de trabalho e a cultura organizacional. Como explicado por Vergara (2014), os fatores higiênicos se presentes apenas deixam de causar insatisfação nas pessoas, mas não chegam a causar satisfação, se ausentes, por outro lado, causam insatisfação. Contrariando aquilo que foi definido por Herzberg, 2 colaboradores da empresa “X” não só consideraram o ambiente de trabalho e a cultura organizacional como sendo um fator motivacional, mas também o elencaram como sendo o mais importante.

O Gráfico 6 traz o resultado da questão que aborda um dos fatores apontados como o principal motivador no trabalho: a remuneração. A pergunta faz referência a um dos componentes da remuneração, que é o salário.

Gráfico 6 – Pergunta: “Qual das seguintes afirmações melhor descreve sua motivação em relação ao salário?”

Qual das seguintes afirmações melhor descreve sua motivação em relação ao salário?

29 respostas



Fonte: Dados de pesquisa (2023).

O Gráfico 6 demonstra que 37,9% dos colaboradores da empresa “X” consideram o salário como o principal motivador no trabalho, 62,1% considera o salário importante, mas acredita que existem outros fatores motivadores e ninguém acredita que o salário não é uma fonte de motivação para si. A teoria dos dois fatores de Herzberg diferencia os fatores motivacionais e os fatores higiênicos, que é onde ele classifica o salário. Os fatores higiênicos, segundo Gil (2019), são aqueles que são necessários para ajustar as pessoas a seu ambiente de trabalho, mas não são capazes de motivar as pessoas, mas sendo satisfatórios eles não as desmotivam. Bergamini (2018) defende que os fatores higiênicos, entre eles os salários, não motivam as pessoas, funcionam apenas para não gerar insatisfação, reforçando o caráter intrínseco da satisfação motivacional. Em contrapartida, todos os colaboradores da empresa “X” apontaram o salário como sendo um fator motivacional. Gil (2019) afirma que mesmo que um aumento no salário, por exemplo, não leve indivíduos a trabalhar com maior empenho, ainda assim é capaz de deixá-los satisfeitos o suficiente para que outros fatores possam motivá-los.

A teoria de Maslow também trata dos salários de forma indireta, pois esse fator está associado à garantia das necessidades fisiológicas e de segurança. A teoria também argumenta, segundo Chiavenato (2023), que uma necessidade não satisfeita influencia o comportamento, e uma satisfeita não é motivadora de comportamento.

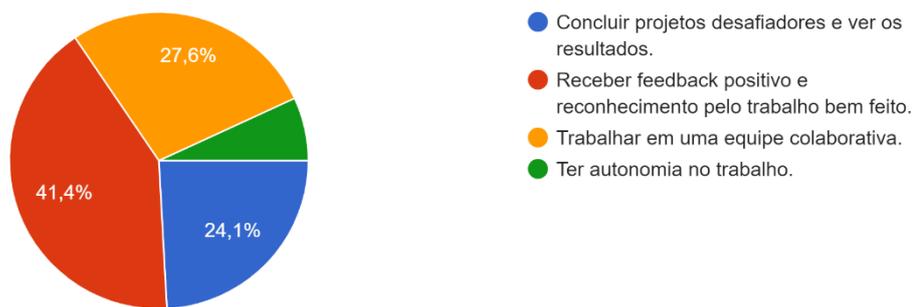
Outra teoria que trata indiretamente da questão dos salários é a teoria da expectativa Vroom. Essa teoria, segundo Vergara (2014), relaciona desempenho com recompensa, dessa forma, a teoria argumenta que a motivação surge quando há a crença de que fazendo algo específico, o resultado será uma boa avaliação de desempenho que trará recompensas que atendem às metas pessoais. No que tange os salários, um bom desempenho garante a pessoa

sua permanência na organização ou até mesmo um aumento salarial, portanto o desejo de receber essa recompensa monetária, leva os indivíduos a agir de forma a desempenhar um bom papel dentro da organização, diferentemente do que é explicado pela teoria de Herzberg. Essa teoria, portanto, está em mais concordância com as respostas obtidas no questionário aplicado na empresa “X”.

O Gráfico 7 apresenta as respostas dos colaboradores ao serem questionados sobre qual fator apresentado contribui mais para seu sentimento de realização no trabalho. A questão ao abordar a realização no trabalho traz um fator presente em três teorias motivacionais: a da hierarquia de necessidades de Maslow, a das necessidades adquiridas de McClelland e a ERC de Alderfer.

Gráfico 7 – Pergunta: “Qual dos seguintes fatores contribui mais para seu sentimento de realização no trabalho?”

Qual dos seguintes fatores contribui mais para seu sentimento de realização no trabalho?
29 respostas



Fonte: Dados de pesquisa (2023).

Na teoria da hierarquia de necessidades de Maslow a realização no trabalho relaciona-se com o 5º nível da pirâmide de necessidades, que representa as de autorrealização. Como exposto por Chiavenato (2023), essa categoria representa o anseio pelo atingimento do pleno potencial pessoal e pelo desenvolvimento pessoal. Na teoria das necessidades adquiridas de McClelland sustenta-se a ideia de que as pessoas adquirem necessidades ao relacionar-se com o ambiente, e elas estão classificadas em 3 categorias: realização, poder e afiliação. As necessidades de realização dizem respeito ao desejo de atingir objetivos desafiadores sendo melhor e mais eficiente, de forma que as pessoas com essa necessidade elevada são motivadas pela competição e por tarefas desafiadoras (GIL, 2019). Por fim, Alderfer na teoria ERC também elencou três categoria de necessidade; existência, relacionamento e crescimento. A última classificação agrupa os desejos de desenvolvimento do potencial individual e do crescimento e competência pessoal (CHIAVENATO, 2023). Outro fator relevante da teoria ERC

é que ela argumenta que se uma necessidade de nível mais alto for retraída, o anseio por satisfazer uma de nível mais baixo aumentará (CHIAVENATO, 2023).

Ao serem questionados sobre qual fator contribui mais para o sentimento de realização no trabalho, 41,4% dos colaboradores da empresa “X”, como demonstrado no Gráfico 7, apontaram dentro das opções o recebimento de feedback positivo e reconhecimento pelo trabalho bem feito. Como demonstrado também no Gráfico 5, o reconhecimento é um fator bem relevante para grande parte dos funcionários da organização. Segundo Gil (2019), através de elogios sinceros e demonstrações de apreço, é possível transmitir às pessoas um senso de vitória, fazendo-as sentir que deram uma contribuição de valor. Além disso, à medida que recebem críticas construtivas, sem culpa e humilhação, e tem seus pontos fortes reforçados, os colaboradores podem se empenhar em melhorar no futuro (GIL, 2019). Vergara (2014) define feedback como a realimentação do processo e é uma maneira de aprendizagem individual e coletiva, com destaque para a importância da honestidade nesse processo. Assim, há uma relevância importante para a questão do feedback negativo também, pois conhecer os pontos a melhorar são importantes para o desenvolvimento pessoal, e conseqüentemente para a realização individual.

Trabalhar em uma equipe colaborativa foi apontado por 27,6% dos colaboradores como o fator que mais contribui para o sentimento de realização no trabalho. Segundo Chiavenato (2023), o contexto ambiental pode afetar o bem-estar psicológico e intelectual dos indivíduos, assim como a saúde mental e a integridade moral das pessoas. Dessa forma, percebe-se que na empresa “X” os colaboradores prezam por uma equipe colaborativa, o que contribui para que se tenha aspectos ambientais saudáveis. Vergara (2014) aponta algumas vantagens do trabalho em equipe, entre elas estão: agilidade na captação e uso de informações, maior tendência em assumir riscos e o comprometimento. As pessoas ao se enxergarem dentro de um grupo tendem a assumir riscos, pois a responsabilidade pelo sucesso ou insucesso é compartilhada, além disso por se sentirem parte de resultado, as pessoas se engajam mais, há um sentimento de cumplicidade que as motiva (VERGARA, 2014). Entende-se, portanto, que os colaboradores que escolheram essa opção acreditam que o bom trabalho em equipe os motiva e os leva a se desenvolver mais, resultando em um sentimento de realização.

Como observado no Gráfico 7, 24,1% dos funcionários da empresa “X” julgaram concluir projetos desafiadores e ver resultados como sendo o fator que mais contribui para o sentimento de realização no trabalho. Esse fator relaciona-se com a Teoria da definição de objetivos de Locke. Essa teoria, segundo Spector (2012), argumenta que o comportamento individual é motivado por suas intenções, objetivos ou metas internas. Esses fatores podem ser

associados a projetos definidos pela organização. Algumas premissas são determinadas para garantir que a definição de objetivos seja eficaz em melhorar o desempenho organizacional, entre elas estão: a aceitação das metas pelo colaborador, o feedback, metas difíceis e desafiadoras e metas específicas (SPECTOR, 2012). Dessa forma, projetos desafiadores são capazes de motivar pessoas e ao concluí-los e ver seus resultados, as pessoas tem um sentimento de realização.

Apenas 6,9% dos colaboradores definiram ter autonomia no trabalho como o fator que mais contribui para o seu sentimento de realização. A autonomia no trabalho é um fator que está relacionado com as necessidades de autorrealização, na pirâmide de necessidades de Maslow (CHIAVENATO, 2023). Segundo Spector (2012), essas necessidades são referentes à realização pessoal, ao atingimento de metas de vida e à concretização do potencial individual. Como fazem parte do nível mais alto da pirâmide, não são todas as pessoas que experimentam essa necessidade, o que pode explicar o fato de que apenas 2 colaboradores julgaram autonomia como principal fator no sentimento de realização no trabalho.

As questões seguintes utilizaram da escala de Likert para melhor compreender a percepção dos colaboradores acerca das práticas de motivação da empresa “X”. Foi solicitado aos respondentes que, para cada enunciado, escolhessem seu nível de concordância, que poderia ser: “concordo totalmente”, “concordo parcialmente”, “não concordo nem discordo”, “discordo parcialmente” ou “discordo totalmente”.

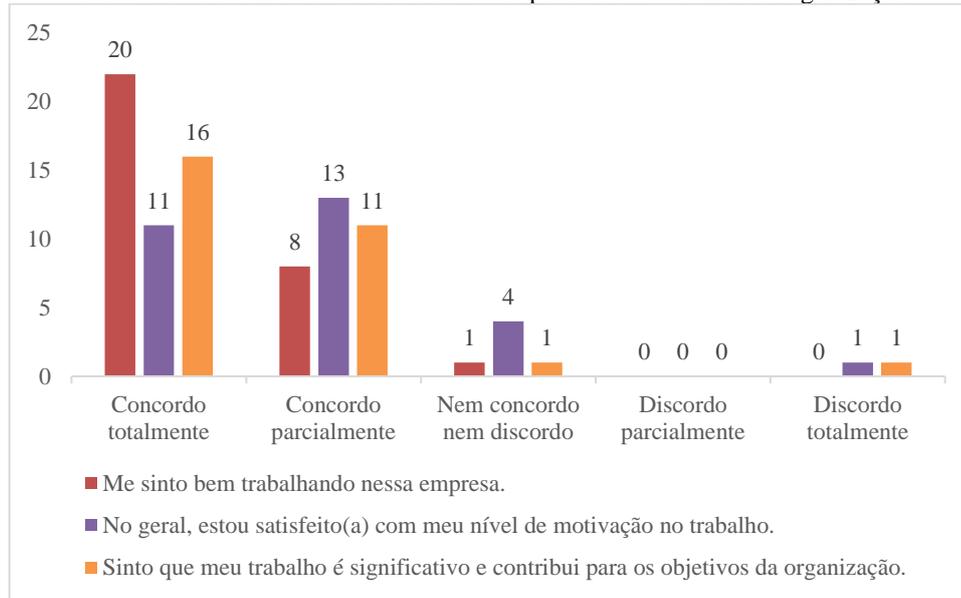
Os primeiros enunciados buscaram compreender de forma mais geral qual era o sentimento dos colaboradores perante ao trabalho e à organização. Os resultados obtidos são expressados por meio da Tabela 2 e do Gráfico 8.

Tabela 2 – Sentimento dos colaboradores perante ao trabalho e à organização

Enunciados	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Me sinto bem trabalhando nessa empresa.	20	8	1	0	0
No geral, estou satisfeito(a) com meu nível de motivação no trabalho.	11	13	4	0	1
Sinto que meu trabalho é significativo e contribui para os objetivos da organização.	16	11	1	0	1

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Gráfico 8 - Sentimento dos colaboradores perante ao trabalho e à organização



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Através da Tabela 2, percebe-se que a maioria dos colaboradores da empresa “X” demonstram estar satisfeitos quanto ao seu trabalho na empresa, incluindo o que diz respeito ao nível de motivação. No Gráfico 8, a visualização facilita o entendimento de que majoritariamente os colaboradores se sentem bem na organização. Porém, a maioria não estão totalmente satisfeita quanto ao seu nível de motivação no trabalho. Por outro lado, a maior parte dos colaboradores está certa de o trabalho que realiza é significativo e contribui para os objetivos da organização. O fator de maior discordância é a satisfação quanto ao nível de motivação no trabalho. Destaca-se o fato de que apesar majoritariamente os colaboradores parecem estar satisfeitos quanto ao seu trabalho, seu nível de motivação e o seu significado, ainda assim um colaborador demonstrou discordância total quando questionado sobre seu nível de motivação no trabalho e um também sobre seu trabalho ser significativo e contribuir para os objetivos da organização.

Portanto evidencia-se que a generalização sobre a questão humana dentro das organizações é complexa, pois cada pessoa vem de um contexto particular e tem uma visão única. Citada no enunciado “No geral, estou satisfeito(a) com meu nível de motivação no trabalho.”, a motivação é um processo intrínseco, por isso ao abordá-la é essencial reconhecer as diferenças pessoais e culturais entre as pessoas, pois essas diferenças resultam em expectativas pessoais também diferentes (BERGAMINI, 2018). Ao ser questionado sobre as práticas de motivação dentro da empresa “X”, o gestor prontamente citou os benefícios oferecidos como sendo os principais motivadores. Dentro deles, ele deu destaque para as campanhas que concedem prêmios que são realizadas por fornecedores regularmente. Porém,

Bergamini (2018) aponta que os prêmios estão relacionados com as teorias comportamentalistas, que estão mais ligadas ao condicionamento do que com a motivação e afirma que ao conceder de prêmios está se utilizando de reforçadores de comportamento.

Em contrapartida, Skinner desenvolveu uma teoria motivacional com essa temática, a teoria do reforço. Chiavenato (2023) explica que essa teoria argumenta que o comportamento individual é moldado a partir de consequências, ou seja quando ela é positiva e favorável, o comportamento é reforçado e incentivado. Spector (2012) relatou que pesquisas demonstraram que esse modelo pode ser eficaz na melhora no desempenho organizacional e Chiavenato (2023), apesar de não considerar os fatores internos das pessoas, não se deve ignorar a utilidade do reforço como ferramenta motivacional. Dessa forma, a concessão de prêmios e PPR para os funcionários da empresa “X” como prática de motivação possui fundamentos, porém, como apontado por Spector (2012) a teoria do reforço é limitada no que tange o processo motivacional. Em concordância, Bergamini (2018) argumenta que a visão comportamentalista da motivação, como é a de Skinner, tenta mudar o caráter próprio do desempenho humano, mas reforça que não há como motivar nem mudar ninguém.

Como o gestor da empresa “X” apontou primeiramente os benefícios oferecidos pela organização como motivadores e, como demonstrado por Chiavenato (2023), os benefícios se encaixam nos fatores higiênicos da teoria de dois fatores de Herzberg, de forma que eles não são fatores motivacionais e sim apenas podem evitar a insatisfação no trabalho quando excelentes. Então, pode-se entender o motivo que levou apenas 11 pessoas, que representa cerca de 37,9% do total de colaboradores, a assinalar total concordância com a frase “No geral, estou satisfeito(a) com meu nível de motivação no trabalho.”. Aquelas que concordaram parcialmente foram 13, 4 se mostraram neutras e 1 discordou totalmente. Dessa forma, entende-se que nem todas as pessoas concordam que os benefícios sejam o suficiente para motivá-las completamente.

O gestor também apontou como práticas, uma boa comunicação, um bom clima organizacional e o feedback constante. Gil (2019) destacou a valorização de pessoas e o reconhecimento dos avanços como ferramentas que podem contribuir na motivação de seus empregados. Ambos fatores apontados pelo autor ocorrem pela comunicação. Vergara (2014) também aponta a comunicação como uma forma de provocar motivação nas pessoas dentro da organização, assim como o reconhecimento. Além disso, Chiavenato (2023) destaca a importância do clima organizacional na motivação das pessoas argumentando que em um saudável, as pessoas são mais motivadas, trocando experiências e sabendo que podem contar com a equipe em desafios. Quanto ao feedback, Vergara (2014) afirma que permitir que as

peças aprendam com os erros provoca motivação nelas, e esse aprendizado é através do feedback. Além disso, Gil (2019) também apontou a questão do feedback como motivador, tanto o positivo, com elogios e demonstrações de apreço, quanto o negativo, onde se deve culpar nem humilhar o funcionário. Conforme a pessoa encontra em si seus pontos fortes e recebe críticas construtivas, ela tem a possibilidade de melhorar seu desempenho (GIL, 2019). Considerando que esses fatores também foram apontados pelo gestor da empresa “X” como práticas de motivação realizadas, isso explica a concordância, mesmo que apenas parcial, de pelo menos 24 colaboradores.

No que tange o enunciado “Me sinto bem trabalhando nessa empresa.”, como demonstrado pelo Gráfico 8, a maioria dos colaboradores concordaram totalmente, 8 parcialmente, apenas 1 neutro e não houve nenhum discordando. Portanto, entende-se que as pessoas estão satisfeitas com o ambiente de trabalho da empresa “X”. A questão faz referência aos fatores higiênicos definidos pela teoria bifatorial de Herzberg.

Nessa teoria, tem-se duas categorias de fatores: os higiênicos e os motivacionais. Os fatores higiênicos, segundo Chiavenato (2023), são aqueles que se referem ao contexto do trabalho, o que engloba a cultura da organização, a relação com as pessoas no trabalho, as condições físicas do local de trabalho, o conforto, o salário e os benefícios oferecidos. Gil (2019) explica que esses não motivam as pessoas, mas precisam ser satisfeitos para que não desmotivem as pessoas. Por outro lado, os fatores motivacionais são aqueles que se referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e às atividades do cargo (CHIAVENATO, 2023). Esses são os responsáveis por motivar as pessoas.

Dessa forma, através das respostas dos colaboradores da empresa “X” para a questão entende-se que os colaboradores acreditam que, no geral, a organização atende aos fatores higiênicos da teoria de Herzberg, o que significa que não estão insatisfeitos com o contexto do trabalho, o que não significa que estão motivados. Considerando que os fatores higiênicos estão atendidos, a empresa pode se focar em provocar motivação nos colaboradores através dos fatores motivacionais, nunca se esquecendo dos primeiros, pois na falta deles as pessoas podem se desmotivar.

O enunciado “Sinto que meu trabalho é significativo e contribui para os objetivos da organização.” provocou uma concordância total de 16 colaboradores, parcial de 11, neutralidade de 1 e uma discordância total de 1 também. Para se sentir motivado no trabalho é necessário que esse apresente um significado que justifique sua existência. Existem alguns elementos que podem ser apontados dentro de um trabalho significativo, são eles: promoção da aprendizagem e desenvolvimento pessoal, oportunidade de proporcionar aos trabalhadores um

papel social nas atividades da sociedade, o sentimento de pertencimento e contribuição que apoiam a construção da autoestima, a oportunidade de construir bens e serviços relevantes para a sociedade e a promoção da satisfação no trabalho (VERGARA, 2014 apud HARMAN E HORMANNI, 1990). Vergara (2014) aponta que tendo encontrado um significado no trabalho, a pessoa se motiva a crescer junto à organização, através da concordância de interesses pessoais e os objetivos da empresa.

Os objetivos organizacionais representam aquilo que a empresa que pretende realizar em um período determinado. Vergara (2014) cita esclarecer os padrões esperados pela empresa como ferramenta para provocar motivação nas pessoas e Gil (2019) explica que a comunicação tem um papel fundamental dentro das organizações, pois ela age no controle, na expressão emocional, no compartilhamento de informações e na motivação. Os objetivos devem ser bem comunicados e explicados, pois direcionam as pessoas da organização. Dessa forma, percebe-se que nem todas as pessoas da empresa “X” veem significado no seu trabalho e sentem que seu trabalho é relevante para o alcance dos resultados esperados, o que demonstra um problema, considerando a importância apontada de ambos fatores.

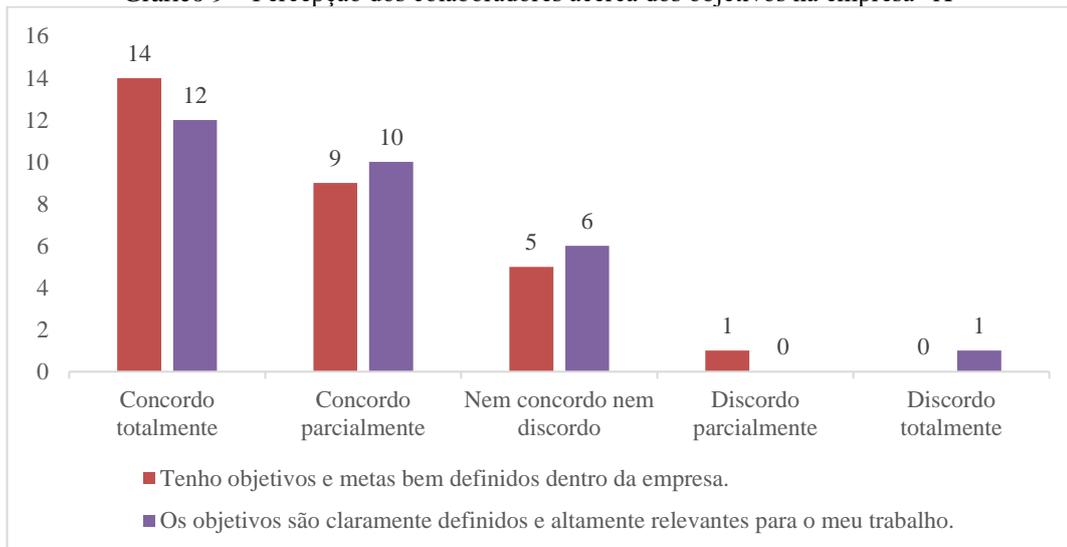
No que tange objetivos, foram apresentadas outras duas frases que abordam essa temática: “Tenho objetivos e metas bem definidos dentro da empresa.” e “Os objetivos são claramente definidos e altamente relevantes para o meu trabalho.”. As respostas selecionadas pelos colaboradores da empresa “X” foram representadas na Tabela 3 e no Gráfico 9.

Tabela 3 – Percepção dos colaboradores acerca dos objetivos na empresa “X”

Enunciados	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Tenho objetivos e metas bem definidos dentro da empresa.	14	9	5	1	0
Os objetivos são claramente definidos e altamente relevantes para o meu trabalho.	12	10	6	0	1

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Gráfico 9 – Percepção dos colaboradores acerca dos objetivos na empresa “X”



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A Tabela 3 e o Gráfico 9 demonstram o grau de concordância dos colaboradores da empresa “X” quanto às afirmações acerca dos objetivos no trabalho. Os objetivos e metas são uma importante ferramenta de motivação, como a teoria de Locke aborda. A teoria da definição de objetivos, segundo Spector (2012), baseia-se na ideia de que o comportamento das pessoas é motivado por seus objetivos, metas ou intenções internas. Essa teoria é amplamente utilizada pelos psicólogos organizacionais, pois as metas podem ser associadas a comportamentos específicos. Chiavenato (2023) aponta, segundo a teoria, os objetivos bem definidos melhoram o desempenho dos indivíduos, ainda mais se forem desafiadores. Dentro de uma organização, para que as pessoas se comprometam mais com as metas, é importante que elas façam parte ativamente da definição dessas (CHIAVENATO, 2023). Como explicado por Spector (2012), são as metas individuais que motivam as pessoas e nem sempre as metas da organização são do indivíduo também. Dessa forma, a participação dos colaboradores na definição das metas organizacionais é essencial para que essas lhe provoquem motivação.

Através Tabela 3 é possível ver a 14 colaboradores da empresa “X” concordaram totalmente com a frase “Tenho objetivos e metas bem definidos dentro da empresa.”, enquanto 9 concordaram parcialmente, 5 se mostraram neutros e 1 discordou parcialmente. Dessa forma, entende-se que não são todos os colaboradores que enxergam objetivos e metas bem definidos dentro da organização, o que se deve dar atenção visto a relevância que esse fator tem para a motivação. Além disso, ao ser questionado sobre a relação de metas desafiadoras e motivação, o gestor da empresa “X” citou a pressão por atingir objetivos difíceis somado as dificuldades pessoais dos colaboradores como obstáculos para a motivação desses. Porém, Spector (2012)

afirma que foi a teoria da definição de objetivos de Locke é eficaz na melhora do desempenho no trabalho.

Com o Gráfico 9 é possível visualizar que apenas 12 colaboradores concordaram totalmente com o enunciado “Os objetivos são claramente definidos e altamente relevantes para o meu trabalho.”. O que se altera entre essa e a outra frase apresentada no Gráfico 9 é a questão da relevância dos objetivos no trabalho, desse modo, percebe-se que a concordância total frente a essa questão é ainda menor. Aqueles que concordaram parcialmente foram 10, 6 se mostraram neutros e 1 discordou totalmente, o que demonstra que esse não enxerga os objetivos como sendo claramente definidos nem como relevantes para o seu trabalho. Como apontado por Chiavenato (2023), é importante que as pessoas da organização façam parte do processo de definição das metas, assim há mais comprometimento com elas por parte das pessoas. Em concordância, Bergamini (2018) afirma que a motivação é liberada quando os líderes facilitam o envolvimento das pessoas no processo de decisão. Com essa participação as metas podem passar, portanto, a terem maior relevância para os colaboradores.

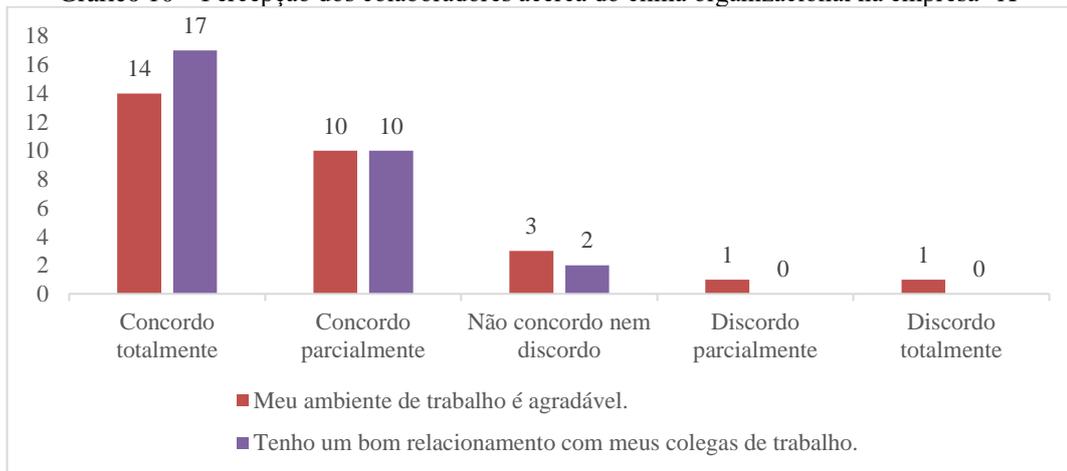
Outro fator que se relaciona com o nível de motivação das pessoas dentro da organização é o clima organizacional. A Tabela 4 e o Gráfico 10 apresentam o nível de concordância de duas frases acerca dessa temática, que é definida por Chiavenato (2023) como a qualidade ou propriedade do ambiente da organização que é percebida pelos membros da empresa e que influencia o comportamento deles.

Tabela 4 – Percepção dos colaboradores acerca do clima organizacional na empresa “X”

Enunciados	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Meu ambiente de trabalho é agradável.	14	10	3	1	1
Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho.	17	10	2	0	0

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Gráfico 10 – Percepção dos colaboradores acerca do clima organizacional na empresa “X”



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Através da Tabela 4 e do Gráfico 10 é possível visualizar que 14 pessoas concordaram totalmente com a afirmação “Meu ambiente de trabalho é agradável”, 10 concordam parcialmente, 3 não concordam nem discordam, 1 discorda parcialmente e 1 discorda totalmente. Essa questão procurou compreender a percepção dos colaboradores da empresa “X” acerca do ambiente de trabalho, visto que ele é influenciado por muitas variáveis. O ambiente de trabalho é o local onde os colaboradores exercem suas atividades, o que pode, além de ser relacionado aos fatores higiênicos da teoria bifatorial de Herzberg, sofrer influência do clima organizacional. Chiavenato (2023) explica que esse termo denomina o ambiente interno entre os membros da empresa. O clima organizacional influencia a motivação das pessoas e por ela é influenciado (CHIAVENATO, 2023). Gil (2019) pontua que se o tempo que o indivíduo está no trabalho é agradável, ele se sentirá mais motivado. E foi exatamente isso que essa questão procurou analisar.

As respostas demonstraram que a maioria das pessoas sente, pelo menos em parte, que o ambiente de trabalho da empresa “X” é um agradável. Gil (2019) destaca que uma empresa ter pessoas motivadas, não anula todos os seus problemas, mas traz engajamento delas. Dessa forma, a visão positiva do ambiente de trabalho é vantajosa para a organização.

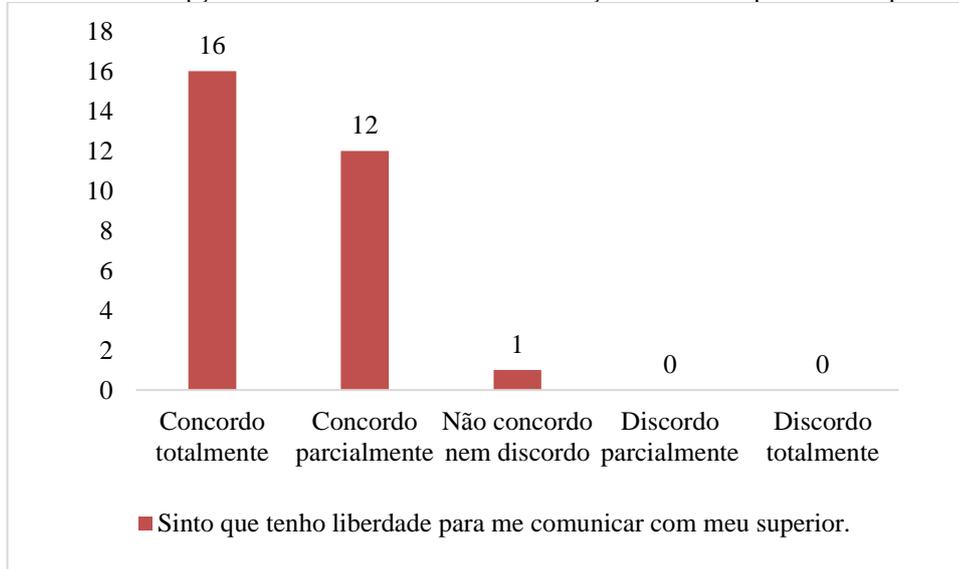
A outra questão cujas respostas foram apresentadas na Tabela 4 e no Gráfico 10 foi “Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho.” e está intimamente ligada com o outra enunciado trazido na mesma tabela. Observou-se através das respostas que a maioria dos colaboradores da empresa “X” julgam possuir um bom relacionamento com seus colegas de trabalho e ninguém considera que não tem um bom relacionamento.

Como exposto, a relação entre as diferentes pessoas dentro de uma empresa está englobada no clima organizacional. Chiavenato (2023) pontua que esse é um fator que atua

sobre a motivação das pessoas, então quando se há pessoas motivadas o clima organizacional se eleva e as pessoas se sentem mais satisfeitas, interessadas, dispostas a colaborar e animadas, caso contrário, quando a motivação é baixa, as pessoas ficam insatisfeitas, tristes, desinteressadas e apáticas. Dessa forma, proporcionar momentos de integração e descontração dos colaboradores pode ser uma forma efetiva de mantê-los mais motivados e, conseqüentemente, mais engajados.

Outro fator que também se relaciona com as pessoas dentro de uma organização é a questão da liderança. O Gráfico 11 mostra o nível de concordância dos colaboradores em relação à frase: “Sinto que tenho liberdade para me comunicar com meu superior.”.

Gráfico 11 – Percepção dos colaboradores acerca da relação com seu superior na empresa “X”



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A partir da análise do Gráfico 11, foi possível constatar que a maior parte dos colaboradores da empresa “X” se sentem livres para se comunicar com seu superior e não há ninguém que discorda dessa afirmação. No geral, portanto, entende-se que a relação entre líderes e liderados dentro da organização estudada é positiva. Mas, ainda assim, há uma pessoa que se colocou como neutra frente ao enunciado sobre sentir liberdade para se comunicar com seu superior. Dessa forma, mesmo que a maioria tenha concordado, deve-se estar atento para a manutenção dessa boa relação.

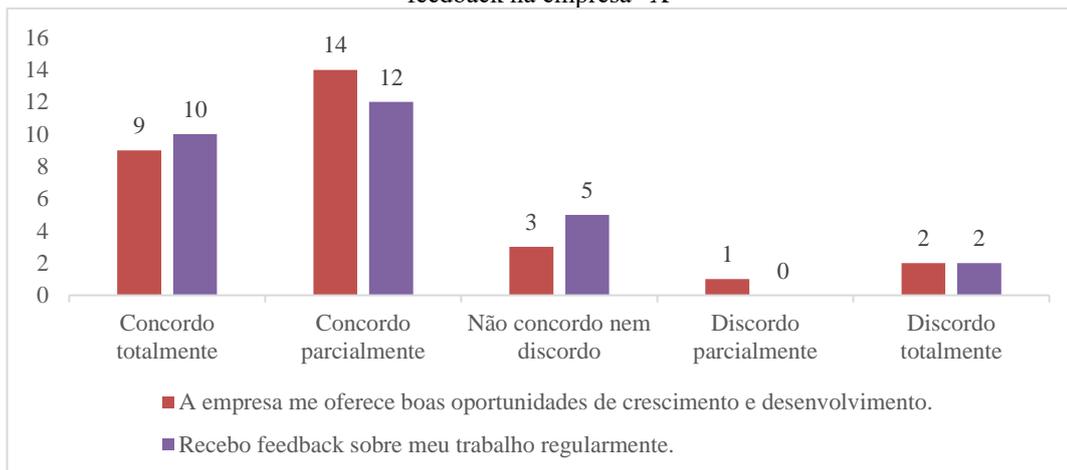
Para Vergara (2014) a liderança se relaciona com estímulos e incentivos que possivelmente provocam a motivação nas pessoas, possibilitando que elas ajam em direção aos objetivos organizacionais. Bergamini (2018) destaca que o verdadeiro líder é aquele que tem conhecimento individualizado dos seus seguidores e consegue os ajudar frente aos objetivos da

empresa. A autora também afirma que os líderes devem favorecer as conversas para desbloquear o potencial de motivação dos seus seguidores. Além disso, os líderes podem auxiliar as pessoas na busca da sua satisfação organizacional, dessa forma eles devem ser esclarecidos, saudáveis e seguros de si para que evitem causar desmotivação (BERGAMINI, 2018).

Vergara (2014) aponta algumas características requeridas para um líder, entre elas estão: a capacidade de ouvir e de ser ouvido, inclusive de escutar e aceitar críticas, sabendo que todos tem algo com que podem contribuir e a capacidade de viabilizar a comunicação. Sendo assim, a visão positiva no que se refere a comunicação com o superior dentro da empresa “X” associa-se a um verdadeiro líder, que procura se escuta os liderados, proporcionando um ambiente em que eles possam exercer criatividade e realizar trocas, que permitam inovação e melhora nos processos da organização.

Existem outras formas de proporcionar à organização melhoras e inovação em seus processos, entre elas estão as oportunidades de desenvolvimento e crescimento e através do feedback. O Gráfico 12 apresenta as respostas obtidas quando duas afirmações foram apresentadas aos colaboradores da empresa “X”, as frases foram: “A empresa me oferece boas oportunidades de crescimento e desenvolvimento.” e “Recebo feedback sobre meu trabalho regularmente.”.

Gráfico 12 – Percepção dos colaboradores acerca das oportunidades de desenvolvimento e crescimento e do feedback na empresa “X”



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Através do Gráfico 12, percebe-se que apenas 9 colaboradores da empresa “X” concordaram totalmente com a frase “A empresa me oferece boas oportunidades de crescimento e desenvolvimento.”, 14 concordaram parcialmente, 3 se mostraram neutros, 1 discordou

parcialmente e 2 totalmente. Dessa forma, avalia-se que a percepção acerca desse fator poderia melhorar, pois comparado às outras frases, essa teve mais discordantes.

Chiavenato (2023) pontua que em um mundo de negócios com forte pressão e que apresenta novas demandas e desafios, as empresas precisam se reinventar. Uma maneira de fazer isso e garantir que elas acompanhem as mudanças do contexto organizacional é através da gestão de competências, que ajuda as pessoas a aprender e a desenvolver habilidades e capacidades para usar a informação e a autoridade, de forma a desenvolver talentos (CHIAVENATO, 2023). Spector (2012) aponta que o aprendizado para muitas ocupações é um processo sem fim, por isso é importante que se crie oportunidades para os colaboradores crescerem e se desenvolverem. Gil (2019) afirma que o capital humano representa uma grande vantagem competitiva para as organizações e através do desenvolvimento de pessoas, se têm o crescimento desse fator.

No que tange a motivação, o crescimento e desenvolvimento pessoal estão relacionado ao nível de necessidade de autorrealização da pirâmide de Maslow. Esse nível, segundo Chiavenato (2023), diz respeito aos desejos de desenvolvimento e de realização do potencial individual. A teoria motivacional de Maslow baseia-se na ideia de que as pessoas têm necessidade de crescimento e desenvolvimento (CHIAVENATO, 2023). As cinco categorias da teoria motivacional de Maslow podem ser divididas em 2 grupos, as necessidades primárias, onde estão as necessidades fisiológicas e de segurança e que representam a base da pirâmide, e as secundárias, que abrangem as necessidades de associação, estima e autorrealização. As necessidades secundárias surgem lenta e gradativamente conforme as necessidades primárias são satisfeitas e passam a predominar sobre os níveis mais baixos de necessidade (CHIAVENATO, 2023).

A partir das respostas observadas no Gráfico 12, entende-se que os colaboradores da empresa “X” sentem uma necessidade de desenvolvimento e crescimento, o que demonstra que as necessidades básicas estão sendo satisfeitas. Chiavenato (2023) admite que as necessidades fisiológicas e de segurança compreendem um processo motivacional mais rápido, enquanto as outras requerem um ciclo mais longo. Há maior complexidade para atender, portanto, necessidades como a de desenvolvimento e crescimento das pessoas.

Quando questionado acerca das práticas que promovem o desenvolvimento dos colaboradores, o gestor citou os cursos ofertados pela organização e pelos fornecedores, as promoções, as reuniões particulares e as ajudas com relação a cursos universitários ou extensões, podendo ser uma ajuda de custo ou flexibilidade de horário. Gil (2019) afirma que dentro de uma organização, qualquer ação que vise a aprendizagem tem como finalidade

proporcionar novos conhecimentos, habilidades e atitudes às pessoas. O autor também pontua os principais fatores a serem considerados para facilitar a aprendizagem, entre eles estão: as diferenças individuais, o significado daquele aprendizado, o feedback para os funcionários e a motivação, esse último que é essencial para que a pessoa consiga aprender mais. Um treinamento só será motivador caso represente uma resposta às necessidades do treinado (GIL, 2019). Spector (2012) define a avaliação de necessidades como a primeira etapa para a estruturação de um treinamento, ela serve para assegurar a boa alocação dos recursos nas áreas onde foram constatadas necessidades de treinar os colaboradores.

Essas necessidades podem ser percebidas de diferentes maneiras, uma delas é através do feedback dos funcionários e da análise dele. Spector (2012) aponta a avaliação de desempenho como uma das formas de desenvolver pessoas, pois através dela é possível garantir o feedback constante. A segunda frase cujo resultados foram apresentados no Gráfico 12 tratou sobre esse tema de uma outra perspectiva; a dos colaboradores.

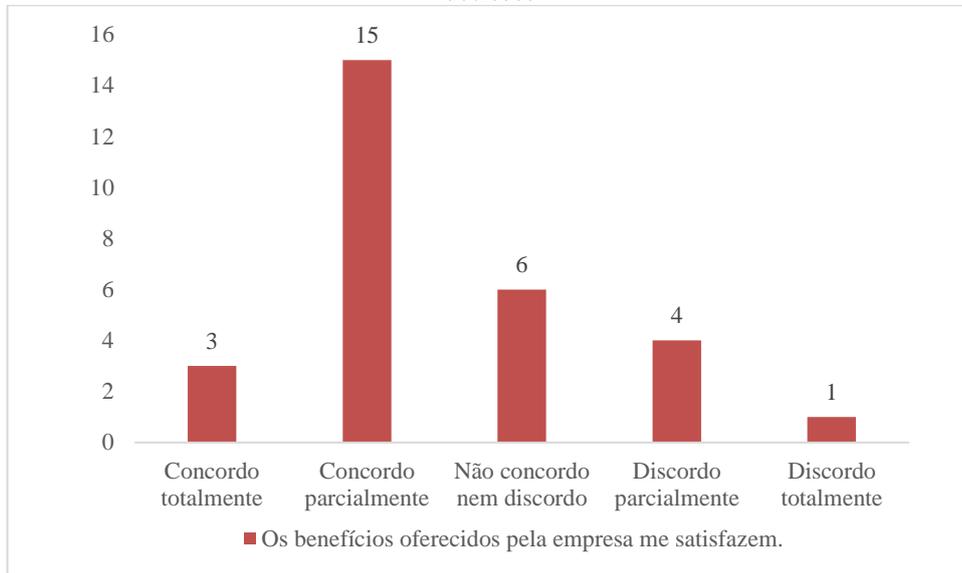
Frente a frase “Recebo feedback sobre meu trabalho regularmente.”, apenas 10 colaboradores concordaram totalmente, 12 parcialmente, 5 se colocaram como neutros e 2 discordaram totalmente. O feedback foi apontado por Gil (2019) como um fator capaz de motivar as pessoas, fornecendo aos colaboradores apoio mesmo em caso de erros, demonstrando-lhes suas falhas e indicando-os como seguir para melhorar, sem humilhação ou culpa. Para Spector (2012), o feedback é essencial para que os colaboradores se aprimorem e mantenham o desempenho e as habilidades no trabalho, portanto os superiores devem fornecer informações para saber o que se espera dos funcionários e se eles estão atendendo as expectativas. Caso não estejam apresentando um bom desempenho, as pessoas precisam ser informadas para que possam mudar e melhorar e, caso estejam indo bem, devem saber para que possam melhorar ainda mais e aprimorar suas habilidades (SPECTOR, 2012).

Visto a relevância da retroação dentro das organizações e pessoalmente e a percepção dos colaboradores da empresa “X” frente a esse fator, entende-se que a implementação de uma avaliação de desempenho periódica se mostra como uma possibilidade de proporcionar uma retroação mais habitual dentro da organização, algo que seria vantajoso para os funcionários e para a própria empresa. Como reportado por Gil (2019), a avaliação de desempenho organizacional proporciona aumento de produtividade e facilita o alcance das metas, além disso possibilita a identificação dos pontos fortes e fracos dos colaboradores, promovendo o autoconhecimento.

Outro fator que revela muito sobre uma organização é a autonomia e a liberdade dos funcionários para realizar suas funções e tomar decisões. O Gráfico 13 demonstra as respostas

dadas pelos colaboradores da empresa “X” quando a frase “Sinto que tenho liberdade e autonomia para tomar decisões dentro do trabalho.” lhes foi apresentada.

Gráfico 13 – Percepção dos colaboradores da empresa “X” acerca da liberdade e autonomia na tomada de decisões



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No Gráfico 13 observa-se que 11 colaboradores concordaram totalmente com a frase apresentada, 14 concordaram parcialmente, o que demonstra que, no geral, se tem uma boa percepção acerca da liberdade e da autonomia para tomar decisões dentro do trabalho. Ainda assim, 1 pessoa assinalou que não concordando nem discordando da afirmação, 1 discordou parcialmente e 2 discordaram totalmente. A questão abordada por essa frase se relaciona com os fatores motivacionais explicitados na teoria de dois fatores de Herzberg. Esse grupo de fatores, segundo Chiavenato (2023), são aqueles que podem produzir aumento de produtividade e satisfação no trabalho e que estão relacionados com o conteúdo do cargo. Chiavenato (2023) cita alguns fatores que satisfazem os colaboradores, entre eles a liberdade de decidir como executar as tarefas e a responsabilidade total pelo trabalho.

A questão da autonomia e da liberdade no trabalho se relaciona com a importância da iniciativa individual. Gil (2019) aponta incitar a participação da equipe como um fator motivacional e destaca que a organização deve criar um ambiente onde as pessoas possam exercer suas iniciativas e podem opinar sobre as questões.

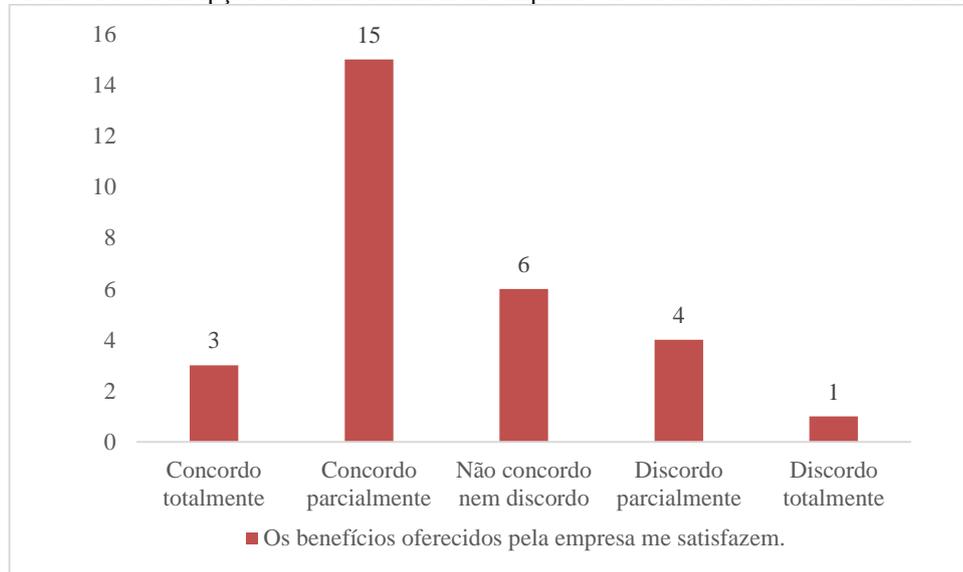
Outro fato que é apontado por Gil (2019) como fator motivacional é o compartilhamento de autoridade. Essa atitude é descrita por Vergara (2014) como ir além de delegar tarefas, mas também comunicar a autoridade necessária para a realização delas, pois a autoridade está ligada ao comprometimento. Gil (2019), por outro lado, aborda a questão de que as pessoas que

passam muito tempo dedicadas a uma atividade, se tornam especialistas nela e aptas a dar sugestões, portanto é recomendado que elas sejam escutadas quando se pensa em mudanças. O compartilhamento da autoridade colabora para surgimento de talentos individuais (GIL, 2019). Essa delegação de autoridade permite que as pessoas sintam que tem mais liberdade e autonomia para tomar decisões no trabalho.

Considerando as respostas obtidas pelos colaboradores da empresa “X”, mesmo considerando que a maior parte concordou com a frase, a delegação de autoridade é uma ferramenta de aumento da motivação que pode contribuir para a organização. Ela gera maior comprometimento no trabalho, como pontuado por Vergara (2014), e pode desenvolver talentos, como apontado por Gil (2019). A motivação dos indivíduos influencia o desempenho individual, esse que é base do desempenho da organização (CHIAVENATO, 2023).

Dessa forma, o gestor da empresa “X” ao ser questionado a respeito das práticas de motivação da organização citou prontamente os benefícios. O Gráfico 14 demonstra as respostas assinaladas pelos colaboradores quando a afirmação fazia referência esse fator e a Tabela 5 traz de maneira geral todas as frases apresentadas e qual foi o número de funcionários que assinalou cada opção.

Gráfico 14 – Percepção dos colaboradores da empresa “X” acerca os benefícios oferecidos



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Tabela 5 – Visão geral das respostas obtidas pelos colaboradores da empresa “X”

Enunciados	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Me sinto bem trabalhando nessa empresa.	20	8	1	0	0
No geral, estou satisfeito(a) com meu nível de motivação no trabalho.	11	13	4	0	1
Sinto que meu trabalho é significativo e contribui para os objetivos da organização.	16	11	1	0	1
Tenho objetivos e metas bem definidos dentro da empresa.	14	9	5	1	0
Os objetivos são claramente definidos e altamente relevantes para o meu trabalho.	12	10	6	0	1
Meu ambiente de trabalho é agradável.	14	10	3	1	1
Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho.	17	10	2	0	0
Sinto que tenho liberdade para me comunicar com meu superior.	16	12	1	0	0
A empresa me oferece boas oportunidades de crescimento e desenvolvimento.	9	14	3	1	2
Recebo feedback sobre meu trabalho regularmente.	10	12	5	0	2
Sinto que tenho liberdade e autonomia para tomar decisões dentro do trabalho.	11	14	1	1	2
Os benefícios oferecidos pela empresa me satisfazem.	3	15	6	4	1

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Quando a frase “Os benefícios oferecidos pela empresa me satisfazem.” foi apresentada, apenas 3 colaboradores concordaram totalmente, 15 parcialmente, 6 se mostraram neutros, 4 discordaram parcialmente e 1 discordou totalmente. Através da Tabela 5 visualizou-se que dentre os enunciados, o que gerou menor concordância foi justamente o dos benefícios, cujo 11 pessoas não concordaram. O gestor da empresa “X” explicitou os benefícios oferecidos pela organização durante a entrevista e eles são: aqueles obrigatórios por lei, vale-alimentação, plano de saúde, desconto para funcionários em qualquer unidade do grupo do qual a empresa faz parte e PPR (Programa de Participação nos Resultados).

Para Chiavenato (2014), os benefícios oferecidos pela organização vão além de uma recompensa, eles visam também facilitar a vida do colaborador, além disso é um fator que influencia fortemente a qualidade de vida na organização. Não há evidência de que a oferta desses aumente a motivação e a satisfação organizacional, mas são importantes de qualquer forma, pois funcionam para a atração e retenção de talentos (CHIAVENATO, 2014). Bergamini (2018) aponta que os fatores extrínsecos não funcionam como motivadores e possuem efeito efêmero, além de que nunca podem ser retirados ou ainda precisaram ser ampliados. Os

benefícios por serem fatores extrínsecos, funcionam apenas para manter as insatisfações dos colaboradores no nível mínimo, mas não as motivam (BERGAMINI, 2018). Desse modo, os benefícios se encaixam nos fatores higiênicos da teoria de dois fatores de Herzberg.

A Tabela 5 demonstra que a questão se os benefícios satisfazem os colaboradores é a que gerou maior discordância. Assim sendo, a empresa “X” tem a possibilidade de incrementar as vantagens oferecidas por ela, mesmo que esse não seja um fator motivacional, a satisfação dele, permite que outros fatores possam provocar a motivação dos funcionários. Uma forma de melhorar os benefícios oferecidos pela organização seria revisar o desenho do plano de benefícios.

Chiavenato (2014) destaca algumas etapas desse desenho, em primeiro lugar deve-se estabelecer os objetivos e a estratégia de benefícios, em seguida deve-se avaliar as necessidades e as expectativas, envolver todos os participantes e sindicatos, definir o conteúdo do plano, organizar a plataforma básica de benefícios, comunicar de forma clara os benefícios para os colaboradores e, por fim, deve-se acompanhar os custos e avaliar o plano. Dessa forma, a empresa “X” deve considerar qual a estratégia que deseja utilizar, procurar compreender a demanda das pessoas da empresa e, após analisar e entender quais são viáveis, conseguir comunicar claramente e detalhadamente o novo plano de benefícios.

Gil (2019) apesar de reforçar a ideia de que benefícios não são capazes de motivar as pessoas, porém explica que a oferta de incentivos, conforme observadas necessidades dos colaboradores e equipes, podem provocar motivação, como, por exemplo, através de um presente ou uma concessão de privilégio. Assim, outra maneira de melhorar essa percepção dos benefícios oferecidos pela empresa e também possibilitar o aumento da motivação dos funcionários, é oferecendo incentivos.

A Tabela 5 também demonstra que alguns outros pontos que obtiveram menos concordância entre os colaboradores. Essas questões foram em relação à:

- a. Objetivos;
- b. Oportunidades de crescimento e desenvolvimento e;
- c. Feedback.

Posto que a questão de possuir objetivos bem definidos e relevantes ao trabalho não obteve muita concordância, a empresa “X” pode tomar atitudes para garantir que hajam objetivos mais bem-definidos e relevantes ao trabalho dos colaboradores. A teoria da definição de objetivos de Locke reconhece a importância de se ter metas definidas, argumentando que o desejo de alcançar um objetivo é o que mais motiva os indivíduos. A teoria de Locke aponta

que os objetivos direcionam o comportamento e as ações das pessoas e geram maior dedicação e persistência (SPECTOR, 2012).

Chiavenato (2023) afirma que podem até existir pessoas que gostam de possuir metas definidas pelos superiores, mas o comprometimento é maior quando essas participam da definição delas. Spector (2012) também reforça a importância da participação dos colaboradores na determinação de objetivos, dessa forma há maior aceitação deles, que é essencial para sua eficácia. As metas organizacionais não são necessariamente metas pessoais e apenas essa motiva o comportamento das pessoas, o que também reforça a importância da participação dos colaboradores em sua determinação (SPECTOR, 2012). Bergamini (2018) aponta que a motivação no trabalho depende do significado que cada pessoa dá a ele, levando-as a exercer seu potencial criativo de forma natural e atendendo seu próprio referencial de autoidentidade e autoestima, logo os objetivos pessoais e organizacionais precisam conviver em harmonia e se complementar. A teoria da definição de objetivos destaca 4 formas de motivar pessoas, através da definição de objetivos, participação na tomada de decisões e na definição dessas metas, redesenho de cargos e tarefas mais desafiadoras e que exijam maior responsabilidade e o dinheiro, que deve ser aplicado em conjunto com os outros métodos (CHIAVENATO, 2023).

Assim, a empresa “X” pode tornar os objetivos da organização mais relevantes para o trabalho das pessoas através de permitir que elas façam parte da definição deles. Spector (2012) aponta outros fatores importantes para a eficácia dos objetivos: a importância do feedback para que as pessoas saibam se estão na direção certa, das metas desafiadoras, pois geram um desempenho melhor já que levam as pessoas a usarem mais de sua capacidade e das metas específicas, que permitam que os indivíduos saibam quando as atingirem. Dessa forma, a empresa “X” pode escolher uma periodicidade para a definição de objetivos e fazer reuniões que permitam a participação dos funcionários nessa definição, assim terão maior comprometimento dos funcionários. Por outro lado, Spector (2012) apontou que algumas vezes os funcionários focam nos objetivos e não dão devida atenção a outros aspectos também muito importantes para o trabalho e que existem metas que são conflitantes entre si. Assim, colocam-se pontos de atenção a serem realizados no momento de definição dos objetivos, para que o alcance de uma meta não comprometa o alcance de outra, e também fazer o acompanhamento desses objetivos e garantir que os colaboradores não estão focando apenas neles e esquecendo-se dos outros aspectos importantes.

Como demonstrado pela Tabela 5, a frase “A empresa me oferece boas oportunidades de crescimento e desenvolvimento.” não obteve concordância, nem total nem parcial, de 6

pessoas dentro da organização, o que representa aproximadamente 20,7% do total de funcionários. Dessa forma, a empresa “X” pode adotar algumas medidas que melhorem a percepção dos colaboradores acerca desse fator. O primeiro ponto seria garantir que os funcionários saibam daquilo que lhes é oferecido, o gestor da empresa durante a entrevista citou que existem cursos ofertados pela empresa e pelos fornecedores e ajuda com relação a custos para cursos universitários ou extensões e flexibilidade de horário, caso seja necessário, além das promoções e reuniões particulares que ele colocou como sendo formas de desenvolvimento. Deve-se garantir, portanto, que as pessoas saibam da existência dessas oportunidades e possam ter fácil acesso a informações acerca delas, uma forma de fazer isso é disponibilizando-as no ambiente virtual da empresa, assim todos conseguem acessar quando precisarem.

O enriquecimento de tarefas é uma maneira que pode contribuir para o desenvolvimento e crescimento pessoal dentro das organizações e pode ser aplicado na empresa “X” com esse intuito. Gil (2019) o também indica como um fator que provoca motivação nas pessoas, dessa forma, aplica-lo pode aumentar a motivação dos colaboradores. Chiavenato (2023) explica que o enriquecimento de tarefas consiste no ajuste contínuo de tarefas, de forma que ela acompanhe o progresso do colaborador e se mantenham motivadora. Isso pode ocorrer de maneira vertical, adicionando tarefas mais complexas ou importantes e retirando as tarefas mais fáceis ou de menor importância, ou de maneira horizontal, que é o ato de modificar as tarefas realizadas pelo colaborador, todas possuindo o mesmo nível de dificuldade ou importância, tornando-o multifuncional (CHIAVENATO, 2023). Incluindo essa prática na empresa “X” o resultado será maior comprometimento dos funcionários e o desenvolvimento de novas habilidades (GIL, 2019).

Gil (2019) aponta que algumas vezes o enriquecimento de tarefas implicará na necessidade de treinamento, o qual pode ser motivacional também. Para Chiavenato (2023), o treinamento está relacionado com o conhecimento, que por sua vez se relaciona com o desenvolvimento. Quanto ao treinamento já oferecido pela empresa, é importante que ele seja avaliado e que se verifique a sua eficácia. Como apontado por Spector (2012), a avaliação dos treinamentos proporciona informações importantes e possibilita que os ineficazes possam ser excluídos ou modificados para que se tornem eficazes, resultando numa melhor utilização de recursos e numa equipe mais eficaz no longo prazo. Além disso, os treinamentos oferecidos pela empresa “X” podem ser aumentados, de modo que as pessoas passem a enxergar nele uma forma de crescer e se desenvolver.

Segundo Chiavenato (2014), o treinamento é uma ferramenta que possibilita o desenvolvimento de competências nas pessoas, tornando-as mais inovadoras, criativas e

produtivas, fazendo-as contribuírem mais para o alcance dos objetivos organizacionais. Para Gil (2019), o treinamento possibilita a obtenção e o fortalecimento das competências necessárias para que a organização possua vantagens sobre suas concorrentes. Spector (2012) aponta para a criação de um programa de treinamento, em primeiro a identificação das necessidades do treinamento, seguido pela determinação dos objetivos dele, partindo para sua execução e, por fim, a avaliação.

Assim, a empresa “X” a aprimorar os treinamentos oferecidos para os colaboradores possibilita a elas mais inovação, criatividade e produtividade. Para isso é necessário avaliar quais são as queixas acerca dos treinamentos já ofertados, de forma que seja possível melhorá-los e entender as necessidades de novos. Além disso, a avaliação de todos esses é essencial para garantir que aja um bom aproveitamento dos recursos disponíveis e que eles sejam eficazes.

Uma forma de avaliar a necessidade de treinamento é através do feedback (SPECTOR, 2012). Em consonância, na Tabela 5 observa-se que a frase “Recebo feedback sobre meu trabalho regularmente.” não obteve concordância de 7 pessoas na organização. Dessa forma, avalia-se que a empresa “X” poderia proporcionar maior disponibilização de feedback para os colaboradores.

De acordo com Spector (2012), o feedback é um importante aspecto do aprendizado e sem ele é difícil que as pessoas aprendam. Vergara (2014) também afirma que esse fator é uma maneira de aprendizado, tanto individual como coletivo. Uma forma de fornecer feedback regularmente seria através da avaliação de desempenho. Esse processo de avaliação possibilita o encontro de problemas de supervisão e gestão e de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento, de problemas de integração das pessoas à organização e ao trabalho, de construção de competências e, conseqüentemente estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho individual (CHIAVENATO, 2014). Dessa forma, como apontado por Chiavenato (2014), essa avaliação é uma ferramenta para melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida nas organizações. Spector (2012) pontua que a realização de avaliações de desempenho é benéfica tanto para a organização quanto para os colaboradores, pois ela pode ser utilizada para tomar decisões administrativas, para o desenvolvimento de feedback e para entender a eficácia das práticas e procedimentos da organização.

Para Gil (2019), a avaliação de desempenho é um meio de desenvolver os recursos humanos das empresas e com ela é possível avaliar os programas de treinamento, identificar o grau de contribuição dos colaboradores e promover seu autoconhecimento e seu autodesenvolvimento. Em adição, Gil (2019) destaca que a avaliação de desempenho evita que a avaliação em si seja feita de forma superficial e unilateral.

Chiavenato (2014) indica que cada organização desenvolva um método de avaliação mais adequado para si, mas destaca os mais utilizados, que são: as escalas gráficas, a escolha forçada, a pesquisa de campo, os incidentes críticos e listas de verificação. Além disso, diferentes organizações definem de maneiras variadas quem avalia quem. O mais comum é que o gerente assuma toda essa responsabilidade, porém por se basear na visão de apenas uma pessoa, ela se torna subjetiva (GIL, 2019). A autoavaliação, uma comissão de avaliação, os subordinados, a área de Recursos Humanos, o entorno do avaliado e os clientes são outras possíveis escolhas para realizar a avaliação (GIL, 2019). Uma ferramenta de avaliação cujo utilização vem crescendo é a 360 graus. Segundo Chiavenato (2014), ela consiste numa avaliação circular onde todos aqueles que se relacionam com o avaliado o avaliam e permite que se tenha informações de diferentes fontes, tornando-a mais rica. Por outro lado, ela requer um sistema mais complexo para aplicação e não é muito cômoda para o avaliado, que se torna foco de todos (GIL, 2019).

Gil (2019) destaca que as avaliações de desempenho podem contribuir para o desenvolvimento das pessoas e para a garantia de feedback regular aos funcionários. A empresa “X”, portanto, se beneficiaria da inclusão dessa periodicamente, assim as pessoas teriam a oportunidade de receber retroação sobre seu desempenho. Gil (2019) pontua ainda que elas também medem a motivação das pessoas, assim a empresa “X” poderia ter o acompanhamento acerca desse fator, considerando que as pessoas dedicam mais tempo às necessidades pelas quais estão motivadas (BERGAMINI, 2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desempenho organizacional de uma empresa depende do desempenho individual das pessoas que fazem parte dela. Para que elas consigam realizar suas tarefas de maneira a obter um bom desempenho, é essencial que estejam motivadas. Gil (2019) afirma que pessoas motivadas tendem a proporcionar melhores resultados nas organizações. Por esse motivo e considerando o contexto globalizado e competitivo que há hoje, o presente estudo procurou compreender qual era a percepção dos colaboradores acerca das práticas de motivação realizadas na empresa “X”.

Constata-se que o objetivo geral do presente estudo foi atendido, pois através da entrevista com o gestor, foi possível conhecer as práticas de motivação presentes na empresa “X” e os questionários permitiram a análise da percepção dos colaboradores. O gestor apontou os benefícios, a comunicação, o bom clima organizacional e o reconhecimento como sendo as práticas de motivação aplicadas pela empresa “X” e com as respostas do formulário, analisou-se a percepção dos funcionários quanto a cada uma dessas práticas citadas.

Os objetivos específicos determinados foram essenciais para responder a pergunta da pesquisa. A identificação das diferentes teorias de motivação representou um papel de demonstrar a complexidade desse aspecto humano. Dessa forma, esse objetivo foi concebido visto que foram identificadas as seguintes teorias: a teoria das necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg, as teorias X e Y de McGregor, a teoria ERC de Alderfer, a teoria das necessidades adquiridas de McClelland, a teoria da expectativa de Vroom, a teoria da equidade de Adams, a teoria da definição de objetivos de Locke e a teoria do reforço de Skinner. As teorias também foram utilizadas explicar e comparar os fatores que promovem a motivação nos colaboradores da empresa “X”.

O segundo objetivo específico referia-se à verificação das práticas de motivação no trabalho presentes na empresa. Esse objetivo foi atendido através da entrevista com o gestor onde ele explicou quais eram, citando os benefícios, a comunicação, o bom clima organizacional e o reconhecimento.

O terceiro objetivo específico da presente pesquisa era análise de quais eram os principais problemas relacionados à motivação no trabalho na empresa “X”. Foi possível definir que os principais problemas estavam relacionados aos benefícios, à definição de objetivos, às oportunidades de crescimento e desenvolvimento oferecidas pela organização e ao feedback.

A proposta de ações de melhoria para a motivação organizacional dos colaboradores era o último objetivo específico do presente trabalho e também foi atendido. Considerando os

problemas identificados e as teorias motivacionais apresentadas, buscou-se propor medidas que poderiam ser adotadas afim de promover maior motivação nos funcionários da empresa “X”.

Dentre as ações de melhoria, estão:

- Rever o desenho do plano de benefícios, pensando na possibilidade de incrementar as vantagens;
- Definir uma periodicidade para a definição de objetivos, permitir que os colaboradores façam parte dessa determinação;
- Fazer uso do enriquecimento de tarefas e;
- Implementar uma avaliação de desempenho periódica.

A aplicação das ações elencadas é benéfica tanto para a organização quanto para as pessoas que nela trabalham. A motivação age no comportamento das pessoas e é determinante para seu desempenho, que sustenta o desempenho da organização (CHIAVENATO, 2023).

Chiavenato (2023) aponta que conhecer a motivação humana é essencial para que a empresa possa contar com a cooperação dos indivíduos. Sendo assim, foi identificado que a percepção dos colaboradores da empresa “X” acerca das práticas de motivação no trabalho, aquelas elencadas pelo gestor (benefícios, comunicação, bom clima organizacional e reconhecimento) é de que, no geral, precisam de uma melhoria para realmente agir na promoção de motivação. Entende-se que não é possível motivar quem quer que seja, mas pode-se criar condições para que as forças motivacionais das pessoas se mantenham as mesmas desde o momento que entram na organização (BERGAMINI, 2018). Dessa forma, as práticas de motivação devem levar em consideração esse fato e buscar influir na motivação das pessoas.

A presente pesquisa configurou-se como descritiva-exploratória com caráter aplicado. Além disso, para responder o problema de pesquisa foi utilizada a abordagem quali-quantitativa e os procedimentos foram o estudo de caso, as pesquisas bibliográficas e documentais e o levantamento de informações. Para coletar as informações necessárias para a realização da pesquisa optou-se pelos seguintes métodos: observação, entrevista e questionário. A observação foi utilizada desde o momento inicial da pesquisa, onde observou-se os colaboradores da empresa “X” durante o trabalho, a entrevista estruturada foi realizada de forma ao vivo com o gestor e o questionário foi aplicado através da plataforma Google Forms, em todos os colaboradores e continha perguntas de múltipla escolha e frases a serem classificadas de acordo com a Escala Likert.

Quanto às limitações percebidas na realização da presente pesquisa, o estudo foi o fato dele ter sido realizado de maneira transversal, ou seja, a análise foi realizada em um período

determinado de tempo com um grupo específico de pessoas (DE VAUS, 2002). Diferentemente dos estudos longitudinais onde os dados são coletados dos mesmos casos em dois ou mais pontos no tempo (DE VAUS, 2002). Outra limitação relaciona-se com o fato de que a pesquisa foi realizada apenas nessa empresa, portanto os resultados obtidos não podem ser considerados em outras organizações, pois cada uma tem seu contexto particular. A motivação é um tema muito complexo, como demonstra o número alto de teorias motivacionais existentes, portanto outra limitação é resultando desse fator, que juntamente com a limitação de tempo, impediu um aprofundamento ainda maior nessas e outras teorias existentes.

Sendo assim, como sugestão para pesquisas futuras coloca-se o aprofundamento maior nas teorias da motivação apresentadas e nas outras existentes. Além disso, considerando que esse estudo focou na motivação apenas dentro da empresa “X”, pesquisas futuras podem continuar focando na motivação dentro de organizações desse ramo e de outros. A motivação no trabalho é um tema muito complexo, pois depende da individualidade de cada pessoa, portanto pesquisas acerca dessa temática devem ser realizadas a fim de se aprofundar nessa complexidade.

REFERÊNCIAS

- ADAMS, John Stacy. Inequity in Social Exchange. In: BERKOWITZ, Leonard. **Advances in Experimental Social Psychology**. v. 2. Nova Iorque: Academic Press, 1963. p. 267-299.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações: Nem todos fazem as mesmas coisas pelas mesmas maneiras**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos das organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- DE VAUS, D.A. **Surveys in social research**. 5. ed. Londres: Routledge, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas em pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MASLOW, Abraham Harold. A Theory of Human Motivation. **Psychological Review**, [s. l.], v. 50, n. 4, p. 370-396, jul. 1943.
- MCGREGOR, Douglas. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.
- PEREIRA, Adriana Soares et al. **Metodologia da pesquisa científica**. Santa Maria: UFSM, NTE, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1. Acesso em: 22 mai. 2023.
- PINK, Daniel H. **Motivação 3.0: Drive**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2013.
- SOARES, Maria do Carmo Silva. **Manual de redação técnica e científica**. São José dos Campos: INPE, 2011. Disponível em: <http://mtc-m16d.sid.inpe.br/col/sid.inpe.br/mtc-m19/2011/12.12.11.52/doc/publicacao.pdf>. Acesso em: 22. mai. 2023.
- SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VROOM, Victor H. **Work and motivation.** [S. l.]: John Wiley, 1964.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro da entrevista com o gestor da empresa “X”

1. Qual a sua função dentro da organização?
2. Quantos funcionários a empresa possui?
3. Os funcionários externos são exclusivos da organização?
4. Todos trabalham de forma presencial?
5. Você faz um acompanhamento diário desses funcionários?
6. Você acredita que seus funcionários estão motivados a realizar suas funções?
7. Quais são os benefícios oferecidos para os funcionários? (Pode falar no geral assim)
8. Vocês realizam avaliação de desempenho?
9. E avaliação de clima organizacional?
10. Tem práticas de motivação? Se sim, quais?
11. Você acredita que elas cumprem bem o seu papel?
12. Na sua opinião, qual a importância da motivação no trabalho?
13. Qual a sua percepção acerca da motivação dos funcionários da empresa? Tem alguma coisa que você gostaria que fosse diferente?
14. Que tipo de feedback você fornece aos seus funcionários para incentivá-los e reconhecê-los?
15. Como você lida com situações em que um membro da equipe parece estar desmotivado ou com baixo desempenho?
16. Você promove o desenvolvimento profissional de seus funcionários? Se sim, como?
17. Como você equilibra o estabelecimento de metas desafiadoras com o apoio e a motivação de sua equipe?

APÊNDICE B - Questionário aplicado aos colaboradores

Motivação no trabalho

Prezado(a) participante,

Me chamo Júlia Mouawad e estou cursando o 9º semestre do curso de Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E como parte do meu Trabalho de Curso (TC) estou realizando uma pesquisa sobre motivação no trabalho. Por isso, estou avaliando a motivação dentro desta organização.

Os dados coletados neste formulário serão utilizados apenas para fins acadêmicos e serão tratados de forma ética e anônima.

Sua participação será muito importante para a realização desta pesquisa. Agradeço antecipadamente por dedicar seu tempo para responder este formulário. O tempo estimado para concluir é de 5 a 10 minutos.

Motivação no trabalho

Com qual gênero você se identifica? *

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não informar

Qual a sua faixa etária? *

- 18 - 25 anos
- 26 - 35 anos
- 36 - 45 anos
- 46 - 55 anos
- 56 anos ou mais

Há quanto tempo trabalha na organização? *

- Há menos de 1 ano
- De 1 a 2 anos
- De 2 a 3 anos
- 3 anos ou mais

Em qual área da empresa você atua? *

- Logística
- Administrativa
- Estoque
- Vendas

Qual dos seguintes fatores você considera mais importante para se sentir motivado(a) no trabalho? *

- Reconhecimento
- Recompensas financeiras
- Recompensas não-financeiras
- Oportunidades de crescimento e desenvolvimento
- Ambiente de trabalho positivo e cultura organizacional
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional
- Desafios e tarefas interessantes

Qual das seguintes afirmações melhor descreve sua motivação em relação à remuneração? *

- O salário é o principal motivador para mim no trabalho.
- Embora o salário seja importante, existem outros fatores que também me motivam.
- O salário não é uma grande fonte de motivação para mim.
- Outro: _____

Qual dos seguintes fatores contribui mais para seu sentimento de realização no trabalho? *

- Concluir projetos desafiadores e ver os resultados.
- Receber feedback positivo e reconhecimento pelo trabalho bem feito.
- Trabalhar em uma equipe colaborativa.
- Ter autonomia no trabalho.
- Outro: _____

Motivação no trabalho

Para cada frase seguinte, assinale de acordo com a intensidade com que concorda com as frases, sendo as opções: "concordo totalmente", "concordo parcialmente", "não concordo nem discordo", "discordo parcialmente" e "discordo totalmente".

	Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Discordo parcialmente	Discordo totalmente
Me sinto bem trabalhando nessa empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No geral, estou satisfeito(a) com meu nível de motivação no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meu ambiente de trabalho é agradável.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que tenho liberdade para me comunicar com meu superior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Os benefícios oferecidos pela empresa me satisfazem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sinto que meu trabalho é significativo e contribui para os objetivos da organização.

Recebo feedback sobre meu trabalho regularmente.

Tenho objetivos e metas bem definidos dentro da empresa.

Sinto que tenho liberdade e autonomia para tomar decisões dentro do trabalho.

Tenho um bom relacionamento com meus colegas de trabalho.

A empresa me oferece boas oportunidades de crescimento e desenvolvimento.

Os objetivos são claramente definidos e altamente relevantes para o meu trabalho.