



**UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS HUMANAS – CAMPUS V  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

EDNALDO FRANCISCO DOS SANTOS

**FATORES QUE INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE  
CASO NA COMERCIAL DE FERRAGENS SÃO LUÍS, EM SANTO  
ANTÔNIO DE JESUS – BA**

Santo Antônio de Jesus - BA

2021

EDNALDO FRANCISCO DOS SANTOS

**FATORES QUE INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA COMERCIAL DE FERRAGENS SÃO LUÍS, EM SANTO ANTÔNIO DE JESUS – BA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade do Estado da Bahia (UNEB), Departamento de Ciências Humanas – Campus V, como requisito para conclusão do curso de Bacharelado em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Mônica Matos Ribeiro.

Santo Antônio de Jesus - BA

2021

FICHA CATALOGRÁFICA  
Sistema de Bibliotecas da UNEB  
Dados fornecidos pelo autor

S237f

Santos, Ednaldo Francisco dos

Fatores que influenciam na motivação: um estudo de caso na comercial de ferragens São Luís, em Santo Antônio de Jesus / Ednaldo Francisco dos Santos. – Santo Antônio de Jesus, 2021.

73 fls.

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup>. Dra. Mônica Matos Ribeiro

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) - Universidade do Estado da Bahia. Departamento de Ciências Humanas, *Campus V*. Colegiado de Administração. Santo Antônio de Jesus, 2021.

Inclui Referências.

1. Motivação. 2. Fatores motivacionais. 3. Comportamento organizacional.  
I. Ribeiro, Mônica Matos. II. Título. III. Universidade do Estado da Bahia.  
Departamento de Ciências Humanas.

CDD 658

## TERMO DE APROVAÇÃO

### FATORES QUE INFLUENCIAM NA MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA COMERCIAL DE FERRAGENS SÃO LUÍS, EM SANTO ANTÔNIO DE JESUS – BA

EDNALDO FRANCISCO DOS SANTOS

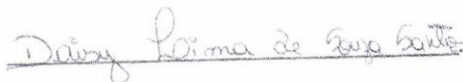
Monografia submetida à Universidade do Estado da Bahia (UNEB),  
Departamento de Ciências Humanas – Campus V, como requisito parcial para  
obtenção do grau de Bacharel em Administração, composta pela seguinte  
banca examinadora:

Aprovado em: 15/07/2021.

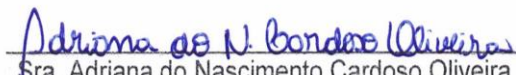
Banca Examinadora:



Prof. Dra. Mônica Matos Ribeiro – Professora Orientadora  
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)



Profa. Me. Daisy Lima de Souza Santos  
Universidade do Estado da Bahia (UNEB)



Sra. Adriana do Nascimento Cardoso Oliveira  
Representante da Comercial São Luís

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por me conceder saúde, força e motivação para enfrentar os desafios e superar dificuldades.

A minha família pelo apoio e por sempre me incentivar a estudar.

A minha orientadora, Profa. Dra. Mônica Matos Ribeiro, por todo suporte e apoio; pela paciência, por cada correção, enfim, sou grato por tê-la como orientadora neste Trabalho de Conclusão do Curso.

À empresa comercial São Luís pela permissão na condução da pesquisa e por todo apoio.

A todo corpo docente e colegas de curso.

Contudo, expresso minha gratidão a todos os amigos que, direta ou indiretamente, torceram em favor do meu sucesso!

"Porquanto, melhor é a sabedoria do que as mais finas joias, e de tudo o que se possa ambicionar, absolutamente nada se compara a ela!"

Bíblia sagrada

## RESUMO

Com o objetivo de saber quais fatores interferem na motivação dos trabalhadores do setor de utilidades, na comercial São Luís, analisando os aspectos motivacionais e desmotivacionais dos funcionários, bem como propor sugestões que vise melhorar a motivação organizacional, este estudo examinou como a motivação influencia no comportamento dos funcionários do departamento de utilidades, da empresa Comercial São Luís, localizada na rua Landolfo Alves, nº 51/69, no estado da Bahia, na cidade de Santo Antônio de Jesus-BA. Para tal, foram abordadas as principais teorias motivacionais, que permitiram analisar fatores capazes de motivar os funcionários e que, quando aplicados de forma eficiente, fazem com que os comportamentos sejam motivados gerando a sinergia necessária para o alcance de metas e objetivos. Os dados foram levantados através de um questionário de pesquisa, de abordagem quantitativa e de natureza explicativa. Com este estudo concluiu-se que o comportamento dos colaboradores é influenciado por fatores internos e externos e, portanto, é preciso compreender as teorias motivacionais, conhecer as necessidades de cada perfil e tentar aplicar os melhores métodos de acordo com os objetivos organizacionais e das necessidades de seus colaboradores.

Palavras-chave: Motivação. Necessidades. Comportamento organizacional. Fatores motivacionais.

## **ABSTRACT**

In order to know which factors interfere in the motivation of workers in the utility sector, in the commercial São Luís, analyzing the motivational and demotivational aspects of employees, as well as proposing suggestions aimed at improving organizational motivation, this study examined how motivation influences behavior of employees in the utilities department of comercial São Luís, located at road Landulfo Alves, nº 51/69, in the state of Bahia, in the city of Santo Antônio de Jesus-BA. To this end, the main motivational theories were addressed, which allowed us to analyze factors capable of motivating employees and which, when applied efficiently, cause behaviors to be motivated, generating the necessary synergy to achieve goals and objectives. Data were collected through a research questionnaire, with a quantitative approach and explanatory nature. With this study it was concluded that the behavior of employees is influenced by internal and external factors and, therefore, it is necessary to understand motivational theories, know the needs of each profile and try to apply the best methods according to the organizational objectives and needs of its collaborators.

**Keywords:** Motivation. Needs. Organizational behavior. Motivational factors.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Disposição dos fatores higiênicos e motivadores.....	20
--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 01</b> – Nível de escolaridade da população pesquisada.....	46
<b>Gráfico 02</b> – Tempo de trabalho dos pesquisados.....	47
<b>Gráfico 03</b> – Faixa salarial dos pesquisados.....	48
<b>Gráfico 04</b> – Cargo ocupado pelos pesquisados.....	49
<b>Gráfico 05</b> – Opinião dos pesquisados sobre a essencialidade do ambiente para o desenvolvimento de atividades laborais.....	50
<b>Gráfico 06</b> – Opinião dos pesquisados sobre as condições de trabalho e bem-estar entre os colegas.....	51
<b>Gráfico 07</b> – Opinião dos pesquisados quanto a ser exigido no trabalho para demonstrar capacidade total.....	52
<b>Gráfico 08</b> – Respostas dos pesquisados sobre ser estimulado pela maioria das empresas a crescer pessoal e profissionalmente.....	52
<b>Gráfico 09</b> – Respostas dos pesquisados sobre ser valorizado pelos resultados obtidos e não pelo cargo ocupado.....	53
<b>Gráfico 10</b> – Respostas dos pesquisados sobre ser motivado pela liderança.....	55
<b>Gráfico 11</b> – Opinião dos pesquisados quanto aos benefícios não financeiros.....	56
<b>Gráfico 12</b> – Opinião dos pesquisados sobre o conjunto de benefícios não financeiros como fatores que aumentam a motivação.....	57
<b>Gráfico 13</b> – Opinião dos pesquisados sobre receber feedback positivo por meio do desempenho.....	58
<b>Gráfico 14</b> – Opinião dos pesquisados quanto a se sentir motivado para desempenhar tarefas e contribuir no alcance de metas e objetivos.....	59

## LISTA DE ABREVIACOES

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

RH Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>1 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL</b> .....	16
1.1 O COMPORTAMENTO HUMANO E A MOTIVAÇÃO .....	16
1.2 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS DA MOTIVAÇÃO .....	20
1.2.1 Teoria da avaliação cognitiva .....	21
1.2.2 Teoria do estabelecimento de objetivos .....	23
1.2.3 Teoria da autoeficácia.....	24
1.2.4 Teoria do reforço .....	25
1.2.5 Teoria da equidade/justiça organizacional .....	26
1.2.6 Teoria de necessidades de McClelland .....	28
1.2.7 Teoria da expectativa.....	29
<b>2 COMO GERAR MOTIVAÇÃO NOS COLABORADORES</b> .....	32
2.1 O PAPEL DA LIDERANÇA COMO AGENTE DE MOTIVAÇÃO.....	33
2.2 CRIANDO CONDIÇÕES PARA A MANUTENÇÃO DA MOTIVAÇÃO.....	37
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	42
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	42
3.2 CAMPO EMPÍRICO DA PESQUISA .....	42
3.2.1 A cidade .....	42
3.2.2 A empresa .....	43
3.3 POPULAÇÃO .....	44
3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	44
3.5 ANÁLISE DOS DADOS .....	45
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	47
4.1 Análise do perfil da população.....	47
4.2 Análise das características profissionais da população pesquisada.....	51
<b>ANÁLISE DE RESULTADO</b> .....	62
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	65
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	68
<b>APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO APLICADO</b> .....	71

## INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da humanidade é explícito que o homem busca motivação para realizar determinados trabalhos. O comportamento humano sempre evidenciou a necessidade de um agente estimulador para se manter ativo e concretizar ações. Além de satisfazer suas necessidades primárias como fome, sede, frio e calor, o homem, no decorrer do tempo, sentiu também a necessidade de realizar as suas necessidades sociais, de estima e de realização pessoal.

Com a expansão do mercado, o surgimento das grandes corporações e do avanço tecnológico, houve então a necessidade de entender como funciona e o que impulsiona o comportamento do trabalhador. Esse tipo de inquietação não buscou apenas os impulsos motivacionais que fazem com que os trabalhadores cumpram seu dever de executar tarefas, mas também a motivação necessária para desempenhar sua atividade com satisfação e interesse pelas metas organizacionais.

A satisfação ou a insatisfação podem afetar fortemente a motivação de um indivíduo, causando uma reação negativa ou positiva. Maitland (2000) expõe que um ambiente de trabalho pode fazer com que as pessoas se sintam bem, ou desmotivadas, caso não seja tão satisfatório quanto desejam. Contudo, é ideal que se estabeleça um ambiente saudável e com condições de trabalho seguras.

Como objeto dessa pesquisa, tem-se a empresa Comercial de Ferragens São Luís, que foi escolhida pelo fato de ser uma grande corporação dentro da cidade de Santo Antônio de Jesus, na Bahia, visto que é um grande celeiro onde se pode observar, pesquisar e entender como acontece os processos de motivação entre as pessoas da organização. Mais conhecida como São Luís, situada na rua Landolfo Alves, nº 51/69, é a maior loja de varejo da região do recôncavo baiano, contando com 4 principais departamentos que disponibilizam mais de 30 mil itens aos clientes em sessões como material de construção, móveis, utilidades, eletrodomésticos, papelaria, brinquedos, celulares, eletroportáteis, entre outros.

A pesquisa será realizada apenas no departamento de utilidades da citada organização.

Independente das competências e habilidades, um colaborador desmotivado é menos produtivo do que um colaborador motivado. Essa desmotivação pode gerar um tempo maior na execução das tarefas e queda nos índices de qualidade, além de

comprometer o alcance das metas propostas e a realização dos objetivos organizacionais.

Visto isso, se os colaboradores e os gestores apresentarem um comportamento motivado, o ambiente laboral será mais produtivo e, como consequência, haverá facilidade no alcance das metas e objetivos propostos pela organização.

A partir do contexto acima, é importante indagar: Como estimular os colaboradores a desenvolver um comportamento motivado, afim de que tenham o incentivo necessário para o alcance de metas e objetivos da Comercial São Luís?

Diante dessas colocações, esta pesquisa tem como objetivo geral saber quais fatores influenciam na motivação dos funcionários do departamento de utilidades, na comercial São Luís, em Santo Antônio de Jesus. Os objetivos específicos definidos foram:

- Investigar os fatores que interferem na motivação e na desmotivação no ambiente organizacional;
- Analisar os fatores motivacionais e desmotivacionais dos funcionários do departamento de utilidades, da comercial São Luís;
- Propor sugestões para o setor de utilidades, que vise melhorar a motivação dos seus colaboradores.

Em relação aos procedimentos metodológicos, essa é uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, pois sua importância foi devido ao fato de se obter dados com pessoas que tiveram experiência com o problema pesquisado. Aliado a isto, Gil (2002) esclarece que esta pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema para torna-lo mais explícito. O autor afirma também que a pesquisa exploratória tem como principal objetivo o aprimoramento de ideias ou a descoberta de instituições. A explanação mais detalhada da metodologia utilizada está descrita em um capítulo específico deste trabalho.

A importância dessa pesquisa, está na sua contribuição para a sociedade e para os estudos em administração, uma vez que é a observação dos principais fatores que causam déficit na produção dos funcionários ou no desempenho dos colaboradores de uma determinada organização, que podem ser entendidos e resolvidos. Pretende-se que este trabalho seja um referencial para que gestores e líderes de empresas, no que se refere ao estado motivacional dos seus subordinados, possam tomar decisões estratégicas que visem aperfeiçoar, qualificar e motivar a sua equipe, a fim de ampliar a eficiência da corporação.

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos, além dessa introdução: o segundo capítulo apresenta conceitos e definições das teorias motivacionais, e as principais teorias contemporâneas da motivação, bem como suas relações e influências no comportamento dos indivíduos. No terceiro capítulo são apresentadas as maneiras como a liderança pode gerar motivação nos subordinados. No quarto, é apresentado o estudo de caso, com o levantamento de dados primários por meio de um questionário objetivo contendo 20 questões, com a participação de 26 respondentes, no período de 3 dias, além da análise dos resultados e discussão sobre o material pesquisado. E para finalizar são apresentadas considerações finais acerca deste trabalho de conclusão de curso.

## 1 MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Este capítulo tem como finalidade realizar uma discussão dos fatores que influenciam na motivação organizacional, analisando as diferentes formas de motivação e desmotivação. Desse modo, serão introduzidos debates sobre as teorias motivacionais e suas relações com os indivíduos.

### 1.1 O COMPORTAMENTO HUMANO E A MOTIVAÇÃO

De acordo com Chiavenato (2003), com o advento da Teoria das Relações Humanas, surgiu um novo tipo de abordagem na área administrativa: a necessidade de humanizar a administração — atrelado a isso, veio então a motivação, a liderança, a comunicação, entre outros. Os conceitos tradicionais de hierarquia, autoridade, racionalização do trabalho, departamentalização, princípios gerais da Administração, dentre outros, deram lugar a uma nova filosofia de pensamento. O engenheiro e o técnico cedem espaço para o psicólogo e o sociólogo. A padronização e a máquina são substituídas pelo trabalho em equipe. A felicidade e a realização humana ganham um destaque especial e assumem um papel estratégico no âmbito organizacional. A ênfase nas tarefas e na estrutura é substituída pela ênfase nas pessoas.

Souza (2015, p. 90) afirma que:

A Teoria das Relações Humanas deu início a vários estudos sobre o comportamento humano nas empresas. Tais estudos fizeram surgir uma nova escola: Escola Comportamental, que, apoiada nos estudos das relações humanas, buscou analisar aspectos motivacionais, de liderança e estilo de regência que tivessem impactos no comportamento dos trabalhadores.

Para Chiavenato (2003), com a Teoria das Relações Humanas emergiu o homem social, que se baseia nos seguintes aspectos:

1. Os trabalhadores são criaturas dotadas de sentimentos e emoções. O comportamento característico de cada pessoa baseia-se nas consequências de inúmeros fatores motivacionais.
2. As necessidades humanas são os elementos principais de motivação, pois são elas quem movem as pessoas a perseguir determinadas metas. A satisfação é alcançada através dos grupos sociais em que estão inseridas,

porém, dificuldades em se relacionar com o grupo provocam redução da moral, fadiga psicológica, baixo índice de desempenho, etc.

3. O comportamento dos grupos sociais sofre grande influência do estilo de liderança. A liderança eficaz é aquela que consegue influenciar positivamente seus subordinados a fim de que marchem em direção aos objetivos da corporação.
4. As normas de conduta social do grupo têm a função de estabelecer um controle sobre o comportamento dos membros. O controle social adota sanções negativas (gozações, esfriamento por parte do grupo, sanções simbólicas, etc.) e positivas (estímulos, aceitação social, etc.).

Em conformidade com Souza (2015), todo acervo teórico da psicologia da motivação humana passou a ser empregado nas organizações. Através da teoria psicológica passou-se a estudar o comportamento humano e observou-se que o comportamento de cada indivíduo é motivado ou influenciado por forças do meio em que está inserido. A motivação, no sentido psicológico, é a tensão persistente que leva uma pessoa a algum tipo de conduta almejando a realização de uma determinada necessidade.

Se um homem crescer como um animal, ele agirá e se comportará como um animal, pois foi submetido a esse tipo de influência que resultou em sua formação. Essa é a lógica do comportamento humano. Com o tempo, as pessoas vão crescendo e desenvolvendo suas características próprias e tem certa noção do que é certo ou errado. Isso depende muito do que foi absorvido no processo de socialização. Contudo, mesmo tendo aprendido com padrões sociais apresentados, essas pessoas criarão suas necessidades e seguirão ao longo da vida tentando realiza-las (FRANCO, 2012).

Ainda segundo citado autor, um dos componentes essenciais da motivação humana é a maneira de como o sujeito decide se comportar em determinado ambiente, fazer escolhas ou tomar uma certa decisão. Esse componente funciona como um mecanismo interno que rege a forma como um indivíduo irá se comportar para satisfazer determinado desejo. A fome e a sede são motivos internos do organismo e independem de nossa vontade e da nossa aprendizagem para se manifestar, contudo, não temos controle sobre elas. Mas alguns motivos e sensações são aprendidos, como a necessidade de aprovação social. Assim, experimentamos uma sensação boa quando somos aprovados em uma tarefa ou quando somos

aceitos em um grupo social. Observa-se então que alguns comportamentos podem ser motivados por incentivos externos que conduzem para a sensação de satisfação ou um comportamento motivado.

As pessoas nunca estarão satisfeitas com o estilo de vida que têm. Apesar de aprender alguns padrões de comportamento, passarão o longo da vida buscando melhores conquistas pessoais e profissionais, pois suas necessidades ganham vieses diferentes em cada contexto e surgem assim novas perspectivas. Existem inúmeros momentos que requerem uma abordagem diferenciada. Um bom exemplo desse tipo de situação é um determinado indivíduo ganhando dois mil reais e seus gastos pessoais ultrapassam esse valor. Sendo assim, seu padrão de vida mudará e ele terá outro motivo para saciar suas novas necessidades.

Tadeucci (2009), por exemplo, afirma que para sabermos como as pessoas são motivadas, se faz necessário descobrir o que elas consideram como recompensa, punição e desejos. Isso fará com que o grau de motivação das pessoas seja atingido através de condições que favoreçam a motivação.

A motivação é um combustível essencial para os seres humanos realizarem suas tarefas e se manterem dispostos. O nível motivacional varia no comportamento de cada indivíduo, pois cada pessoa apresenta uma determinada motivação para realizar uma ação. Nesse sentido, na perspectiva da interação entre os indivíduos e as organizações, a “motivação, na perspectiva da relação entre o indivíduo e trabalho nas organizações, tem sido a principal preocupação das ciências do comportamento e, em particular, na moderna gestão estratégica de pessoas.” (MARQUES, 2015, p. 64).

Para Lacombe e Heilborn (2008, p. 313):

O que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas. O progresso é causado pelo esforço das pessoas para satisfazer às suas necessidades. As pessoas sempre têm necessidades insatisfeitas. Quando uma necessidade prioritária é satisfeita, ainda que não seja à saciedade, outras emergem e ocupam o primeiro lugar na lista de prioridades (...).

Assim, pode-se entender a motivação como a força ou o impulso que leva uma pessoa a agir de uma forma específica (MAITLAND, 2000).

Robbins (2010) define motivação como um fator capaz de produzir intensidade, direção e persistência para que as pessoas alcancem determinadas metas e objetivos. O mesmo autor ainda diz que a intensidade é o determinante mais acentuado quando

nos referimos à motivação, porém, mesmo que esteja em padrões de alto comprometimento, ainda assim, não será capaz de produzir resultados favoráveis no desempenho da profissão, exceto se estiver objetivada a uma direção favorável a organização.

Motivação é uma força interna capaz de fazer com que as pessoas tenham um impulso de realizar determinada meta. Essa força de vontade produz uma sinergia suficiente para forçar um indivíduo a caminhar pra frente (XAVIER, 2006). O autor ainda completa que quando as pessoas estabelecem um conjunto de motivos válidos e que façam sentido, na visão delas, mente e corpo convergem em uma só direção para realizar o propósito. Isso colabora para gerar um melhor raciocínio, criatividade, proatividade e uma série de adjetivos benéficos em uma organização.

De acordo com Franco (2015, p. 68),

Uma pessoa com um comportamento motivado tem na sua essência uma energia que emana de dentro para fora e lhe favorece atingir uma meta ou um objetivo específico a fim de satisfazer determinada necessidade surgida. Cada um, nesse contexto, tem o seu motivo para querer se comportar ou não de uma determinada maneira.

Ainda segundo Xavier (2006), é de muita importância não desmotivar as pessoas, pois a desmotivação causa inúmeros fatores que não são atrativos para as partes envolvidas no processo. Existem fatores tão nocivos que são capazes de fazer com que não haja o surgimento da motivação e a pessoa “trave”. Ou seja, mesmo havendo uma forte tendência pra motivação, a desmotivação existente ali acaba por inibir seu surgimento.

Robbins, Judge e Sobral (2010) descrevem motivação como a técnica responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Os autores afirmam também que a motivação está relacionada ao esforço, com o intuito de auferir determinados propósitos. E complementam que:

Portanto, precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. O tipo de esforço que devemos buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que é coerente com esses objetivos. Por fim, a motivação tem uma dimensão de persistência. Essa é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter seu esforço. Os indivíduos motivados mantêm-se na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos. (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 197).

Até aqui conhecemos alguns conceitos sobre motivação. No próximo capítulo veremos um pouco sobre algumas das principais teorias motivacionais e o que seus respectivos autores abordaram sobre cada uma delas.

## 1.2 TEORIAS CONTEMPORÂNEAS DA MOTIVAÇÃO

Robbins, Judge e Sobral (2010), afirmam que a década de 1950 foi um período fértil para o surgimento de conceitos sobre motivação. Foram quatro teorias desenvolvidas nesse período que, apesar de serem duramente criticadas, ainda são as mais conhecidas e estudadas sobre a motivação dos trabalhadores. São elas: Teoria da hierarquia das necessidades, Teoria x e teoria y, Teoria dos dois fatores e a Teoria das necessidades. Contudo, a Teoria das necessidades e a Teoria dos dois fatores foram essenciais para entender a dinâmica da motivação e foram as pioneiras a tentar entender o comportamento motivador dos indivíduos.

A teoria da motivação teve como base de estudo as necessidades humanas e a mais famosa foi a Teoria das Hierarquias das Necessidades de Maslow. Essa teoria foi publicada em 1943 e foi, no entanto, a mais conhecida de suas obras (TADEUCCI, 2009). De acordo com (Souza, 2015), Maslow apresentou uma teoria em que as necessidades humanas estão agrupadas em forma de uma pirâmide. Essas necessidades estão organizadas em níveis e em uma estrutura de importância e influência. As necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) estão na base da pirâmide e as necessidades mais elevadas (as necessidades de autorrealização) se encontram no topo. Quando um indivíduo realiza uma necessidade, surge uma outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem novos meios para satisfazê-la.

A partir dos estudos da hierarquia das necessidades de Maslow, Herzberg criou a Teoria dos dois fatores para estabelecer um novo padrão de respostas à motivação. De acordo com Robbins (2005), Herzberg acreditava que a relação de uma pessoa com seu trabalho é básica e que essa atitude poderia determinar o seu sucesso ou o fracasso. Em resumo, os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes e separados daqueles que levam à insatisfação. Conforme Herzberg, os fatores motivacionais são positivos e tem como finalidade aumentar a produtividade e os resultados, enquanto os fatores higiênicos são responsáveis por impedir situações negativas.

No quadro abaixo percebemos de forma organizada os fatores higiênicos responsáveis pela insatisfação nos colaboradores e os agentes motivacionais que promovem satisfação no trabalho.

Quadro 1 – disposição dos fatores higiênicos e motivadores.

<b>Fatores que levam a insatisfação (Higiênicos)</b>	<b>Fatores que levam a satisfação (Motivadores)</b>
Política da empresa	Crescimento
Condições do ambiente de trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

**Fonte:** modelo adaptado de Souza (2015, p.115).

As teorias contemporâneas surgiram através da necessidade em se compreender os processos que interferem no comportamento das pessoas. Essas teorias vieram com a finalidade de adequar as teorias anteriores a um conjunto de padrões motivacionais exigidos pela administração moderna. De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), as teorias clássicas da motivação, apesar de bem conhecidas, não resistiram a uma análise mais detalhada ou perderam sua aceitação ao longo do tempo. Em contrapartida, há uma série de teorias contemporâneas que possuem uma coisa em comum: cada uma dessas teorias apresentam um grau de validação empírica. Porém, não são inquestionavelmente corretas, mas representam o que de mais avançado existe atualmente para explicar a motivação dos trabalhadores.

### 1.2.1 Teoria da avaliação cognitiva

Robbins, Judge e Sobral (2010), relatam que a teoria da avaliação cognitiva baseia-se na teoria da autodeterminação, pois, nesse tipo de avaliação, as pessoas, além de serem guiadas por uma necessidade de autonomia e, conseqüentemente, determinarem o próprio comportamento, também buscam maneiras de adquirir

competências e relacionamentos positivos com os outros. As principais implicações delas estão relacionadas as recompensas no trabalho. Quando uma organização utiliza recompensas extrínsecas, como bonificação por um desempenho mais elevado, os colaboradores podem deixar de sentir que estão fazendo um bom trabalho por causa de seu desejo intrínseco de se superar, mas porque é isso o que a empresa deseja. A negação da recompensa extrínseca pode substituir a explicação externa do motivo que alguém tem de realizar determinada tarefa.

Estudos recentes evidenciaram como as recompensas extrínsecas aumentaram a motivação para certas atividades criativas e sugerem que talvez precisemos colocar as implicações da teoria da avaliação cognitiva sobre um contexto mais amplo. O estabelecimento de objetivos se tornou mais eficiente para o aumento da motivação, por exemplo, quando há recompensas para alcançá-los. Os percussores da teoria da avaliação cognitiva admitem que recompensas extrínsecas, como elogios e feedback sobre a competência de alguém, podem aumentar até mesmo a motivação intrínseca sob determinadas circunstâncias. As recompensas e os prazos diminuem a motivação quando são vistos como coercitivos e como uma forma de controle imposto pela organização.

Robbins (2005), afirma que quando a organização usa recompensas externas para premiar um colaborador por seu desempenho elevado, as recompensas internas, que resultam de o indivíduo fazer o que gosta, são reduzidas. Em outras palavras, quando a recompensa externa é dada a um funcionário pelo fato de o mesmo ter realizado uma tarefa interessante, isso causa uma redução de interesse que ele tem pela tarefa em si. Isso acontece porque o indivíduo experimenta uma perda de controle sobre o próprio comportamento, o que diminui a motivação intrínseca que existia. Além disso, a eliminação da recompensa externa pode mudar (de uma explicação externa para uma interna) a maneira como o indivíduo ver o motivo para realizar uma suposta tarefa.

Segundo citado autor, esse tipo de pensamento teve pouco impacto nas relações de trabalho, pois muito dos estudos sobre o tema foram realizados com estudantes e não com profissionais remunerados de empresas. Essa teoria pode ser muito interessante, mas não representa a situação do trabalho na organização. Em resumo, essa teoria tem uma aplicação limitada nas corporações porque a maioria dos cargos de nível mais baixo não é suficientemente gratificante para despertar um alto interesse intrínseco e muitas das posições executivas e especializadas oferecem

recompensas intrínsecas. A teoria da avaliação cognitiva pode ter relevância para as funções que se encontram na hierarquia intermediária das organizações (nem desagradáveis demais nem extremamente interessantes).

### 1.2.2 Teoria do estabelecimento de objetivos

No que tange a teoria do estabelecimento de objetivos, Robbins, Judge e Sobral (2010) afirmam que o indivíduo está comprometido com o objetivo, ou seja, que ele está determinado a não abandoná-lo. Visto do lado comportamental, isto significa que um indivíduo (1) acredita que pode alcançar o objetivo e (2) quer alcançá-lo. Quando o objetivo é público, quando os indivíduos tem um centro de controle interno e quando os objetivos são auto estabelecidos em vez de atribuídos, ele tem maior probabilidade de acontecer. A teoria do estabelecimento de objetivos não funciona igualmente bem para todas as tarefas. Quando as tarefas são simples e não complexas, os objetivos tem um efeito mais substancial no desempenho.

A teoria de fixação de objetivos pressupõe que o indivíduo está comprometido com o objetivo, ou seja, que ele está determinado a não rebaixá-lo nem abandoná-lo. Isso acontece mais frequentemente quando os objetivos se tornam públicos, quando o indivíduo tem um centro de controle interno e quando as metas são estabelecidas pela própria pessoa, em vez de impostas. (ROBBINS, 2005, p.142).

Ainda em concordância com Robbins (2005), a autoeficácia relaciona-se a crença de cada pessoa sobre ser capaz de realizar uma determinada tarefa. O aumento da confiança para executar um trabalho com louvor, surgirá quando houver um crescimento maior da sua autoeficácia. Com isso, acredita-se que as pessoas com baixa autoeficácia tem grandes chances de desistir de seus esforços nas situações mais difíceis, enquanto aquelas com elevada autoeficácia tentam vencer o desafio com maior esforço. Além do mais, indivíduos com elevada autoeficácia parecem responder ao feedback negativo com mais empatia, enquanto os que tem baixa autoeficácia tendem a se frustrar quando recebem um feedback negativo.

Estabelecer metas é fundamental na vida de todas as pessoas, pois são elas que norteiam o caminho para chegar a um determinado objetivo. As metas dão vida aos nossos sonhos e nos dão a capacidade de aprimorar as nossas ações e ter sucesso na tomada de decisão.

Tadeucci (2009) afirma que um fator importante para a fixação de metas é o comprometimento relacionado com a participação na meta. Para que as pessoas estejam envolvidas com as metas, elas precisam participar diretamente de sua fixação, sendo assim, dessa maneira, as metas podem ser alcançadas. Uma meta pode ser rejeitada e causar desmotivação se ela for fixada num patamar muito alto. A definição e clareza dos meios para o alcance de metas, tem que está bem delineada para ser executada. O simples fato de conhecer a meta não assegura um melhor desempenho, porque o colaborador pode não saber o que fazer para executá-la.

### 1.2.3 Teoria da autoeficácia

Com a finalidade de discorrer sobre a teoria da autoeficácia, Robbins, Judge e Sobral (2010), afirmam que a autoeficácia se refere a convicção individual para desempenhar uma determinada tarefa. Quanto maior o nível de eficácia em alguém, maior será a possibilidade de realizar uma determinada atividade com sucesso. Pode-se dizer então que uma pessoa com um baixo nível de eficácia tem uma probabilidade maior de desistir de seus esforços, ao passo que aquelas com maior eficácia tentam vencer os desafios com maior ardor. Além do mais, pessoas que apresentam elevada eficácia respondem ao feedback negativo com mais afinco e determinação, do contrário, os indivíduos que tem baixa eficácia, perdem seu desempenho quando expostos a um fator negativo.

Continuando suas análises, para os autores, os gestores podem ajudar os funcionários a atingir altos níveis de eficácia combinando a teoria do estabelecimento de objetivos e a da autoeficácia. Essas duas teorias não competem entre si, mas se completam. Quando um gestor estabelece objetivos difíceis de serem alcançados pelos empregados, estes, por sua vez, alcançam níveis mais altos de eficácia, ao mesmo tempo que estabelecem objetivos mais altos para o próprio desempenho.

Albert Bandura foi o pesquisador que desenvolveu essa teoria. Segundo ele, há quatro maneiras de aumentar a autoeficácia nos indivíduos:

1. **Mestria prática:** essa é a fonte mais importante para aumentar a autoeficácia, ou seja, é o ganho de experiência relevante com o desempenho da tarefa. Se você foi capaz de executar com precisão um trabalho no passado, então estará mais confiante para fazê-lo no futuro;

2. Aprendizagem por observação: é um tipo de aprendizagem em que o observador se sente confiante em realizar uma determinada tarefa ao ver que outras pessoas desempenham atividades semelhantes sem consequências adversas. A aprendizagem por observação é mais efetiva quando você se vê como alguém igual àquele a quem está observando;
3. Persuasão verbal: alguém convence um indivíduo de que ele tem as habilidades necessárias para ser bem-sucedido. Essa tática é amplamente usada por palestrantes motivacionais;
4. Excitação emocional: aumenta a eficácia; conduz a um estado de energia que leva o indivíduo a terminar a tarefa. Mas quando a tarefa for algo que exija uma perspectiva contínua e despretensiosa, a excitação emocional pode prejudicar o desempenho.

Referente às análises acima, pode-se fazer a seguinte indagação: quais são as implicações para o comportamento organizacional da teoria da autoeficácia? É uma questão de aplicação da tetrade da autoeficácia no ambiente laboral. Os programas de treinamento fazem uso dessas quatro fontes para fazer com que as pessoas pratiquem e desenvolvam suas habilidades.

A inteligência e a personalidade não estão presentes na lista de Bandura. Estudiosos apontam que elas podem melhorar a autoeficácia. Esses traços individuais estão intimamente ligados a autoeficácia (indivíduos inteligentes, conscientes e emocionalmente estáveis são mais propícios a desenvolver maior autoeficácia que aqueles que apresentam pontuação baixa nessas características) que alguns pesquisadores concordam que a última não existe. Em resumo, a autoeficácia pode simplesmente ser um subproduto em uma pessoa inteligente com personalidade segura. Contudo, apesar de Bandura discordar fortemente dessa conclusão, mais estudos são indispensáveis a esse respeito.

#### 1.2.4 Teoria do reforço

Robbins (2005) afirma que a teoria do reforço é uma abordagem comportamentalista, que argumenta que o reforço condiciona o comportamento. Os teóricos do reforço veem o ambiente como causa do comportamento. Não devemos nos preocupar com os eventos cognitivos internos; o que controla o comportamento

são os reforços (qualquer consequência que, seguindo imediatamente uma resposta, aumente a probabilidade de que aquele comportamento se repita).

Continuando com suas afirmações, para os mesmos autores, a teoria do reforço ignora as condições internas do indivíduo e se atém apenas no que lhe acontece quando realiza um determinado trabalho. Como não leva em conta aquilo que dá origem ao comportamento, ela não é uma teoria de motivação. Porém, fornece meios para analisar aquilo que controla o comportamento e, por isso, é sempre considerada nos debates sobre motivação.

Na teoria do condicionamento operante, provavelmente, o componente mais importante da teoria do reforço para a gestão, as pessoas se comportam de maneira a conseguir algo que querem ou a evitar algo que não desejam. Do contrário do reflexivo ou não aprendido, o comportamento operante é influenciado pelo reforço ou pela falta dele e pelos efeitos disso. Contudo, o reforço tonifica um comportamento e possibilita sua repetição (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

De acordo com citados autores, o reforço é uma influência importante, mas poucos especialistas no assunto concordam que seja apenas uma. O comportamento que assumimos no trabalho e a quantidade de esforço que aplicamos em cada tarefa são afetados pelo nosso comportamento. Se formos censurados por produzir resultados melhores que nossos colegas, isso reduzirá nossa produtividade.

Os indivíduos podem aprender através de instruções verbais, observação ou por experiências diretas. A maioria das coisas que aprendemos vem de observações de modelo como de nossos pais, professores, colegas, atores de cinema e televisão, superiores, dentre outros. Essa ideia de aprendizagem por meio de observação quanto por experiências diretas é chamada de teoria da aprendizagem social. Embora seja ela uma extensão do condicionamento operante, ou seja, presume que o comportamento é uma função das consequências, também admite os efeitos de se aprender por observação e percepção.

#### 1.2.5 Teoria da equidade/justiça organizacional

As bases da teoria da equidade proposto por J. Stacy Adam está na procura, por parte dos funcionários, da imparcialidade e justiça tanto nas relações interpessoais como também nos critérios de recompensa. As pessoas tentam reagir de alguma forma quando percebem uma injustiça. Esse tipo de reação nem sempre traz

benefícios. Ou seja, se a pessoa perceber que foi tratada de forma desigual e inferior a outras pessoas na organização, pode começar a diminuir o ritmo de trabalho, demonstrar insatisfação, aumentar o número de faltas, roubar ou até mesmo deixar de saudar os colegas, deixando o ambiente organizacional com um clima um tanto hostil (TADEUCCI, 2009).

Em seu livro, Robbins (2005) narra que uma contadora por nome Jane Pearson, depois de diversas entrevistas com recrutadores, aceitou um cargo em uma das maiores empresas de auditoria do mundo. Ela estava muito feliz com seu emprego, pois era respeitada e ganhava um dos maiores salários da corporação. Porém, algo aconteceu com Jane, depois de doze meses prestando um excelente trabalho. Seu nível motivacional caiu, pois a empresa contratou um recém-formado. O novato, apesar de não acumular a experiência que ela tinha, passou a ganhar um salário superior ao dela. Isso a deixou bastante frustrada e seu rendimento já não era mais o mesmo.

Ainda seguindo o relato do referido autor, a situação de Jane serve para ilustrar o papel que a equidade tem na motivação. Os funcionários comparam seus trabalhos, ou seja, as entradas (esforço, experiência, educação, competência) e os resultados (remuneração, aumento e reconhecimentos) com o dos outros. Observam o que recebem do trabalho (resultados) em relação ao que ofertam a ele (entradas) e comparam a relação entre resultados/entradas com relação resultados/entradas de outros funcionários relevantes. Quando a comparação dessas relações é igual, se diz que existe uma forma de equidade. Quando se percebe que as relações são desiguais, experimenta-se uma tensão de equidade. O colaborador passa a se ver como injustiçado, a tensão cria um sentimento raivoso; quando o colaborador se vê com excesso de recompensa, a tensão origina um sentimento de culpa.

Quando um trabalhador percebe uma injustiça, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), ele faz uma das seis escolhas abaixo:

- a) Modificar seus insumos. Ou seja, fazer menos esforço ou se sentir como quem ganha além do que é justo;
- b) Modificar suas recompensas (funcionários que ganham por produção podem aumentar seus rendimentos produzindo peças de qualidade inferior);
- c) Rever sua autoimagem (“Estou trabalhando mais do que os outros. Preciso moderar um pouco mais.”);

- d) Rever a percepção que tem dos outros (“O trabalho de uma pessoa não é tão bom como eu pensava.”);
- e) Buscar outro ponto de referência (“Posso não ganhar um salário melhor que meu cunhado, mas meu faturamento é melhor do que o do meu pai quando tinha idade igual a minha.”);
- f) Desistir (abandono do trabalho).

Nem todas essas proposições foram abraçadas pela pesquisa. Isso porque as injustiças criadas sobre pagamento não parecem ter um impacto significativo sobre o comportamento na maioria das relações profissionais. As pessoas são mais receptivas em relação a isto. É muito prejudicial a uma teoria quando a metade da equação (quando as pessoas reagem ao sobre pagamento) se desintegra. Nem todas as pessoas são sensíveis a equidade. Existe uma pequena faixa da força de trabalho que até opta por uma relação insumos-recompensas seja menor do que aquela de seu ponto de referência. Com as pessoas “benevolentes” as previsões da teoria da equidade não têm nenhum tipo de influência.

Na opinião de Tadeucci (2009), quando um funcionário acredita que a forma de distribuição é equitativa e há uma percepção positiva da justiça procedimental, os benefícios são multiplicados, ou seja, os resultados da organização melhoram, pois o colaborador, por se sentir valorizado, realiza além do que lhe foi pedido.

### 1.2.6 Teoria de necessidades de McClelland

Para Franco (2012) o homem busca constantemente questões relacionadas a suas emoções, sentimentos, entre outras coisas. Foi a partir dessa forma de pensar que David C. McClelland e outros estudiosos do assunto propuseram uma teoria motivacional baseada no aprendizado ou na busca da motivação que está relacionada à cultura em que uma pessoa está inserida.

Ainda segundo citado autor, muitos fatores estão baseados na cultura, como os padrões legais, influência da família no desenvolvimento, grupos em que as pessoas estão inseridas na sociedade, educação e televisão, contribuem para o aparecimento de certos comportamentos. De acordo com isto, três novos conceitos que regularizam a motivação das pessoas serviram de estudo:

- ✓ **Necessidade de realização:** conseguir algo mais difícil e por méritos próprios, traz uma sensação maior de realização. Muitas pessoas não

se estimulam por metas fáceis de serem alcançadas, pois uma sensação de frustração aparecerá à medida que os desafios são pequenos e distantes do que realmente a pessoa almeja. Seu reconhecimento está baseado diretamente na conclusão de um trabalho difícil;

- ✓ **Necessidade de poder:** muitas pessoas tem em seu comportamento a necessidade do poder, que está relacionado principalmente ao controle das pessoas e objetos. Essa característica está presente na motivação de altos executivos que exercem poder sobre pessoas e sobre instituições que, como consequência, lhe traz status social;
- ✓ **Necessidade de afiliação:** um bom relacionamento e o estabelecimento da diplomacia é uma das características da pessoa motivada a partir desse conceito. Evitar conflitos e amenizar ressentimentos também é um dos pontos-chave dessa concepção.

Motta (1991), conforme citado por Marques (2015), afirma que de qualquer forma, quer seja em razão de uma necessidade a ser realizada, da expectativa de alcançar objetivos desafiadores e pela consequência positiva ou negativa de um comportamento, o importante é entender a pluralidade das necessidades humanas, a diversidade e a individualidade das pessoas.

Indivíduos com necessidades diferentes são motivados de forma diferenciada, e, por isso cabe ao gestor conduzi-los para as áreas de trabalhos analisando cada pessoa de acordo com o seu perfil.

### 1.2.7 Teoria da expectativa

Robbins (2005) sustenta que a teoria sobre motivação mais aceita atualmente é a teoria da expectativa, de Victor Vroom. Segundo ele, esse modelo teórico afirma que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força de expectativa de que esta ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre determinado indivíduo. Isto sugere que um funcionário se sente motivado a despende um alto grau de esforço quando acredita que isto vai ter como consequência uma boa avaliação de desempenho.

Para Tadeucci (2009), a teoria da expectativa foi desenvolvida por Vroom e ampliada por Pore e Lawer. É uma teoria ampla, sobre motivação, que tenta explicar as atitudes dos comportamentos no local de trabalho. A ação da motivação de uma

pessoa está em saber que esta ação produzirá um resultado e que este resultado é a recompensa que se espera obter, por isso, a teoria se chama expectativa porque está ligada a uma expectativa de recompensa.

Na teoria da expectativa, um funcionário se esforça mais para desempenhar uma certa atividade quando sabe que isto gerará recompensas organizacionais, bem como aumento de salário, bonificação ou uma promoção. De acordo com essas afirmações, Robbins, Judge e Sobral (2010) sustentam que essa teoria enfoca três relações:

1. Relação esforço-desempenho: o indivíduo tem ciência de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho;
2. Relação desempenho-recompensa: situação em que o indivíduo acredita que determinado grau de esforço trará um resultado almejado;
3. Relação recompensas-metas pessoais: o nível que os benefícios organizacionais satisfazem suas necessidades e a atração que essas recompensas exercem sobre ele.

Essa teoria ajuda a entender o porquê inúmeros colaboradores não se sentem motivados em seus respectivos trabalhos e porque produzem apenas o mínimo para se manterem empregados

A essência da teoria da expectativa é a compreensão dos objetivos de cada pessoa e a relação entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa e entre recompensa e alcance de metas individuais. Essa teoria não tem um princípio universal que explique a motivação de todas as pessoas e, além do mais, o fato de compreendermos quais necessidades uma pessoa quer satisfazer não quer dizer que ela use o alto desempenho como o meio necessário para satisfazê-las, como cita Robbins (2005).

Alguns críticos afirmam que a teoria da expectativa tem uma aplicação bastante limitada e é mais aceitável em situações em que as relações esforço-desempenho e desempenho-recompensa sejam percebidas claramente pelo indivíduo. Se as empresas recompensassem seus respectivos funcionários por seu desempenho, em vez de adotar parâmetros como a quantidade de tempo que atua na organização, esforço, nível de capacidade ou dificuldade de tarefa, o nível de aplicabilidade da teoria seria bem maior. Em resumo, essas pontuações servem para sustentar a teoria da expectativa em vez de invalidá-la, já que a mesma argumenta que um segmento significativo da força de trabalho emprega pouco esforço na realização da tarefa,

conforme descrito por Robbins, Judge e Sobral (2010). Porém, ainda segundo citado autores, a teoria da expectativa tem seu valor, pois os indivíduos consideram os resultados esperados com relação a muitos comportamentos. E para complementar, Tadeucci (2009) afirma que a teoria da expectativa é de grande importância prática para os gerentes e para as empresas.

As teorias motivacionais contemporâneas trouxeram uma nova perspectiva sobre a motivação do indivíduo, adequando as teorias clássicas a um contexto organizacional moderno e desafiador, que as corporações terão que enfrentar.

## 2 COMO GERAR MOTIVAÇÃO NOS COLABORADORES

As organizações atuais devem saber da importância de cada pessoa e de como são administradas. As pessoas são as engrenagens principais dentro do âmbito laboral. São elas responsáveis pela produtividade interna, bem como a sua relação de influência no mundo exterior. Consoante a isto, Lacombe (2008) afirma que, diferente do que ocorria no passado, onde organizações davam maior ênfase a tecnologia do produto ou do processo, mercados protegidos ou regulamentados, acesso a recursos financeiros e economia de escala, aprenderam a administrar melhor seus ativos humanos. Além de decidir a política de recursos humanos a ser adotada, as corporações entenderam que é necessário priorizar e deixar bem evidente o posicionamento e tratamento dado às pessoas que nela trabalham.

Os recursos humanos são a chave de sucesso para qualquer empresa perseguir suas metas e alcançar resultados positivos. Se as pessoas não abraçarem a causa, todo o planejamento e esforços empregados de nada valerão, pois a finalidade dos objetivos organizacionais tem que estar intrinsecamente ligada a motivação dos colaboradores. Xavier (2006) afirma que não adiantará aprimorar o sistema se as pessoas não o comprarem; contudo, se elas quiserem que ele tenha sucesso, irão suprir suas lacunas, sugerir, levar ao aprimoramento e acreditar na alternativa ao passo de realizá-lo. Gente é o problema e pode ser também a solução. Por isso, o departamento de RH deve assessorar o gestor em suas necessidades e promover treinamento, comunicação institucional, programas e políticas que levem o pessoal a entrar em sintonia com os objetivos organizacionais.

Maitland (2000) diz que dentro do trabalho as pessoas desejam se sentir realizadas e mostrar que estão dando o melhor de si e que, na medida do possível, fazem avanços. Com isso, deve-se incentivar o aprimoramento de cada um na equipe, ajudando cada qual, a definir seus próprios padrões e metas pessoais, atuais e futuras; manter contato frequente com os funcionários para analisar seu desenvolvimento e se eles estão aptos para assumir um cargo de maior projeção e que exija mais potencial.

Um dos desafios primordiais de qualquer gestor é lidar com ativos humanos de forma inteligente e eficiente. Por meio da área de RH, as organizações estabelecem mecanismos de avaliação de desempenho, programas de treinamento, processos de comunicação, sistemas de remuneração, dentre outros benefícios. Porém, o desafio

maior está na responsabilidade daquele que exerce influência direta sobre o colaborador. Todo o suporte oferecido pela empresa se limitará ao fracasso se o gestor não desempenhar seu papel de forma eficiente e não compreender que sua função primordial é lidar com gente, conforme citado por Xavier (2006).

No decorrer dos capítulos posteriores veremos de forma mais abrangente como as organizações contemporâneas podem motivar seus funcionários adotando mediadas e ferramentas eficazes.

## 2.1 O PAPEL DA LIDERANÇA COMO AGENTE DE MOTIVAÇÃO

As organizações se estruturam e buscam atingir um determinado nível de eficácia, com o intuito de maximizar a produção, aumentar suas vendas e se solidificar no mercado, onde a competição cada vez mais se acirra. Tadeucci (2009) expõe que a maneira como as empresas estão organizadas e estruturadas, interferem diretamente nos resultados que elas almejam. Mas o resultado esperado pelas organizações é afetado também pelas políticas mundiais, mudanças na economia, acontecimentos políticos entre outros. Contudo, o gerenciamento de pessoas é decisivo para seu sucesso.

Sobre o gerenciamento de pessoas, Franco (2012) diz que o movimento da gestão de pessoas na era do conhecimento passa a ser mais valorizado nos anos 1990, principalmente com o advento da globalização. O conhecimento se torna então um grande diferencial competitivo para as corporações, enquanto pressões no ambiente interno passam a favorecer ainda mais a introdução de um novo modelo de gestão. Nesse período, no Brasil, houve um despertar para a busca de conhecimento e de desenvolvimento pessoal para atender as necessidades das empresas.

Com inúmeras mudanças no ambiente laboral e novos avanços na arte de produzir, negociar e vender, houve uma crescente demanda por profissionais aptos a atender os anseios da organização. É de saber que por mais que o mercado mude ou que surjam novos desafios, uma coisa é certa: a solução para os desafios empresariais se encontra nas mãos das pessoas. Visto isto, Xavier (2006) ressalta que honestidade de propósitos é o primeiro passo para se criar uma relação produtiva e realizadora, que seja benéfica para a organização e o colaborador. Entretanto, somente isto não é o necessário, pois lidar com pessoas é uma tarefa que oferece

inúmeros desafios e muitas vezes, por ineficiência, produzem efeitos contrários aos esperados. Marques (2015), por exemplo, afirma que para gerir pessoas tem que conhecer tanto os processos operacionais e estratégicos quanto pessoais, pois a falta de qualificação dos profissionais e a má capacitação, se torna inibidor ao sucesso de qualquer negócio.

Com a finalidade de ressaltar a necessidade que a organização busca para inspirar seus colaboradores a se alinhar com as metas internas para atingir objetivos, Souza (2015) garante que a liderança é responsável pelo processo de influenciar as pessoas e equipes de forma a direcioná-las para desempenhar suas tarefas. Ela é um fator crucial em todas as empresas e em cada um de seus departamentos. O administrador precisa conhecer a motivação humana e saber direcionar as pessoas ao encontro dos objetivos organizacionais. De acordo com isto, Robbins (2005) afirma que quando os liderados confiam em seu líder, se colocam até em posição de vulnerabilidade acreditando que seus direitos e interesses não serão prejudicados. A honestidade é apontada consistentemente como a principal característica admirada em um líder. Se as pessoas vão seguir alguém por vontade própria, seja em um campo de batalha ou na sala de reuniões da diretoria, eles querem uma garantia de que realmente esse indivíduo é digno de sua confiança. E nesse contexto, Dutra (2008) apoia que o gestor de pessoas deve buscar e reunir parcerias e esforços para que, por meio da negociação, participação e sinergia, todos possam se lançar na mesma direção e assim somar os esforços.

Um bom líder é aquele que estimula sua equipe e que valoriza cada um dos seus subordinados. Ele é indispensável em toda e qualquer organização humana. Consoante a isto, Chiavenato (2003) concorda que a liderança é essencial em todas as funções da administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar.

Ainda segundo citado autor, para os humanistas, a liderança pode ser visualizada sob diversos ângulos:

1. Liderança como um fenômeno de influência interpessoal: ela é exercida em uma determinada situação e gerida por um processo de comunicação humana para a execução de um ou mais objetivos. A liderança ocorre como um fenômeno social e exclusivamente nos grupos sociais. Ela é oriunda dos relacionamentos entre as pessoas em uma determinada estrutura social. A influência é uma força psicológica na qual uma pessoa age de modo a

modificar o comportamento de outra de modo intencional. A influência envolve conceitos como poder e autoridade, criando maneiras que provocam mudanças no comportamento das pessoas. Já o controle representa as tentativas de influência bem sucedidas, ou seja, o resultado desejado pelo agente influenciador. O poder significa a capacidade de influência de uma pessoa sobre a outra. A autoridade é o poder que tem uma pessoa em virtude de seu papel em uma estrutura organizacional.

2. Liderança como um processo de redução da incerteza de um grupo: um determinado grupo escolhe como líder a pessoa que pode lhe dar maior segurança e orientação, que ajude a encontrar as melhores soluções e alcançar seus objetivos. A liderança reduz as incertezas do grupo. Em resumo, o líder é um tomador de decisões e ajuda a equipe a escolher as melhores alternativas.
3. Liderança como uma relação funcional entre líder e subordinados: a liderança baseia-se em uma relação entre indivíduo e um grupo. A relação entre líder e subordinado repousa em três sentenças:
  - a. A vida para cada pessoa pode ser vista como uma forma de conflito para satisfazer suas necessidades individuais;
  - b. Grande parte das necessidades individuais são satisfeitas através de relações com outras pessoas ou grupos sociais;
  - c. O modo de se relacionar com outras pessoas é um processo ativo de satisfazer necessidades. O indivíduo não acredita que a relação capaz de conceber os meios para realizar suas necessidades ocorra de forma espontânea, por isso busca os relacionamentos adequados para a satisfação de suas necessidades pessoais. Há uma relação funcional em que o grupo percebe que o líder controla os meios capazes de realizar seus desejos pessoais. Assim, o líder surge como uma figura que pode facilitar a realização pessoal do grupo e indicar o caminho certo.
4. Liderança como um processo em função do líder, dos seguidores e de variáveis da situação: a liderança depende de variáveis no líder (l), nos subordinados (s) e na situação (v), o que resulta na equação  $L = f(l, s, v)$ . A liderança existe em função de uma determinada relação. Concluímos então que se trata de uma abordagem situacional e o líder é o personagem capaz de conjugar e ajustar todas essas características.

Nem sempre um líder munido do conhecimento técnico ou que apresente uma vasta experiência com pessoas está apto a liderar um determinado grupo e conseguir extrair dele o seu melhor potencial. Um líder de referência precisa ter um forte poder de influência. Lacombe e Heilborn (2008) afirmam que a habilidade humana do administrador é ter aptidões para trabalhar com pessoas e para obter resultados por meio dessas pessoas. Essa habilidade requer capacidade para criar uma atmosfera segura, para comunicar e encorajar a comunicação entre subordinados e para compreender as necessidades e motivações dos membros do grupo.

Em relação ao líder transformacional, Franco (2012) assegura que esse tipo de liderança exerce uma influência mais elevada em relação aos membros de um grupo do que o líder rotineiro. Ele consegue despertar nas pessoas mais motivação e desempenho do que se espera delas. É esse tipo de líder que as empresas contemporâneas desejam ter em seu quadro de funcionários, pois é ele que consegue transformar as pessoas em ativos valiosos e tornar a organização muito mais competitiva. Ainda em concordância com citado autor, o líder transformacional ainda pode elevar o ritmo das pessoas se proporcionar entre outras coisas:

1. Conscientização das pessoas através dos resultados que elas podem alcançar e os benefícios que podem receber a partir disso;
2. Gerar nas pessoas um nível de satisfação maior do que o apresentado;
3. Fazer com que as pessoas se orgulhem de seus esforços;
4. Proporcionar o trabalho em equipe para superar os interesses individuais;
5. Orientar as pessoas para metas a longo prazo e não só a curto prazo.

De acordo com Ivancevich e Konopaske (2006), conforme citado por Tadeucci (2009), os gestores devem exercer um papel ativo na motivação dos funcionários. Esses autores estabelecem nove pontos que os gestores devem levar em consideração:

1. O gestor tem o poder de influenciar o comportamento voltado a motivação dos seus colaboradores. Se houver um baixo desempenho, o gestor deve criar uma atmosfera que produza aprendizagem e aprimoramento constante;
2. A capacidade, a competência e a oportunidade variam de pessoa para pessoa. Deve-se então considerar as diferenças individuais e ficar atento as possibilidades de desenvolvimento;

3. Ficar atento as variações nas necessidades, nas capacidades e nas metas dos funcionários. As expectativas com as recompensas recebidas devem estar de acordo com as expectativas atuais, pois as necessidades mudam de um momento para o outro, assim como o valor atribuído às recompensas recebidas;
4. Monitorar mudança nas capacidades e metas de cada indivíduo;
5. Para que não perca o seu valor motivacional, a canalização da automotivação apresentada por alguns funcionários deve ser valorizada;
6. O comportamento do gestor pode ajudar na motivação dos subordinados, pois quando imitado pode aumentar a possibilidade de sucesso e a obtenção de resultados.
7. Com a política de incentivo os colaboradores percebem que existe a possibilidade de atingir os padrões de desempenho esperado, por intermédio de resultados valorizados;
8. Estabelecimento de metas com certo grau de dificuldade moderado, pode direcionar o comportamento para resultados;
9. Políticas de ascensão a cargos que sejam desafiadoras, e que envolvam a possibilidade de aprender novos comportamentos e vivenciar as diversidades do ambiente organizacional e alternativas variadas de realização de necessidades.

Ainda segundo citados autores, a motivação deve ser energizada, direcionada e sustentada para que os gestores entendam as necessidades, as preferências, as metas, as recompensas e as comparações entre as relações no ambiente de trabalho. Se não houver uma devida atenção dada a essas informações, pode ocorrer uma queda nos índices motivacionais e isso refletirá negativamente nos resultados organizacionais.

Além do papel do líder como agente motivador responsável por gerar impulsos necessários para estimular seus subordinados a desempenhar as tarefas, cabe a organização criar condições para manter a motivação dos colaboradores sempre ativa. E é sobre isto que falaremos no tópico seguinte.

## 2.2 CRIANDO CONDIÇÕES PARA A MANUTENÇÃO DA MOTIVAÇÃO

Apresentar um comportamento motivado e congruente com as metas organizacionais está diretamente ligado às influências que o ambiente produz. Quando a motivação está atrelada a um padrão de incentivos empresarial e individual de satisfação do indivíduo, esse fator contribui para a elevação do bem-estar, além do aumento do sentimento de prazer pelo trabalho desenvolvido. Em resumo, para que as pessoas continuamente desenvolvam um bom trabalho e atinja as metas propostas, é necessário que se crie condições para manter a motivação.

Para manter a motivação constante, Xavier (2006) demonstra alguns exemplos de condutas práticas que o gestor pode adotar:

- Enriquecer a função do colaborador, isso é, agregar a ele tarefas consideradas mais desafiadoras;
- Confiar no potencial do colaborador e cobrar resultados, baseados no seu potencial e nos recursos que lhe são dados;
- Acompanhar o trabalho do subordinado, identificando suas potencialidades, suas necessidades e oferecer-lhe o apoio necessário;
- Tecer elogios que valorizem as reais competências e as conquistas do trabalhador;
- Reprovar a conduta errada – ressaltando o valor do profissional;
- Desafiar o colaborador, dando-lhe tarefas mais complexas;
- Favorecer o colaborador em seu autodesenvolvimento.

Ainda segundo citado autor, para manter o entusiasmo e o dinamismo, deve-se cuidar bem da motivação de cada colaborador e manter permanentemente sistemas de reuniões para avaliação do grupo, correção de rotas, críticas construtivas e elogios.

No que se refere ao estímulo comportamental por meio do fomento de benefícios organizacionais, Tadeucci (2009) afirma que comportamentos podem ser motivados por fatores ou por um padrão de incentivos externos que leva a uma sensação de satisfação e, como consequência, para uma conduta comportamental motivada. Ou seja, os incentivos oferecidos pela empresa podem atuar como uma ferramenta decisiva para gerar motivação em uma pessoa ou em um determinado grupo. Visto que se sentir seguro e autorrealizado requer um estímulo para que isso ocorra internamente. À medida que atingimos determinado objetivo, nos sentimos mais realizados e impulsionados a desenvolver um grau de motivação ainda maior.

No contexto atual Bittencourt e Dutra (2011) sustentam que as organizações passaram a adequar os seus sistemas tradicionais de remuneração ao novo conceito de remuneração estratégica, visto que:

- passa a focar o indivíduo e não mais o cargo;
- estimula o trabalho em equipe;
- busca qualidade e produtividade maiores e custos cada vez menores;
- reduz seus níveis hierárquicos;
- concede maior autonomia aos colaboradores e, como consequência, promove mais rapidez e flexibilidade nas tomadas de decisão.

Uma maneira de gerar resultados operacionais, é alinhando a remuneração aos objetivos estratégicos organizacionais, fazendo com que cada colaborador se envolva com as estratégias da empresa.

Quanto ao pagamento de benefícios e salários, Maitland (2000) afirma que esses fatores tem forte influência na motivação, embora seja mais provável que o dinheiro possa se apresentar como um fator potencial de desmotivação. Ainda segundo citado autor, é preciso conhecer e se aprofundar sobre as recompensas e observar seus possíveis efeitos na motivação, considerando os níveis salariais, sistemas de pagamentos e especular tudo o que se relacione ao salário direto e indireto, incluído todos os benefícios adicionais ofertados pela organização.

Contudo, os benefícios não são representados apenas pelo dinheiro físico, mas também por uma série de outros incentivos que promovem integração e satisfação. Baseados nessa asserção, Bittencourt e Dutra (2011) classificam os benefícios em: assistenciais (assistência odontológica, assistência financeira, reembolso de medicamentos, assistência educacional, assistência jurídica, serviço social e aconselhamento, cooperativa de consumo, seguro de vida em grupo subsidiado, suplementação de aposentadoria e remuneração por tempo não trabalhado); recreativos (grêmio ou clube, colônia de férias, lazer recreativo, promoções , dentre outros) e supletivos (restaurante no local de trabalho, transporte subsidiado ao pessoal, estacionamento privativo, etc.). E sobre isso, Lacombe e Heilborn (2008, p. 276) afirmam que:

Os benefícios são também indispensáveis para manter os empregados satisfeitos com a organização. Como afirmou Maquiavel: as pessoas devem ser agradadas ou liquidadas, porque se vingam das ofensas leves, das graves não podem fazê-lo. Assim, a ofensa feita a uma pessoa deve ser de tal modo que não se tema vingança. Portanto, enquanto são mantidas na

organização as pessoas precisam ser agradadas e os benefícios são úteis para isto.

Será que a remuneração é a principal condição geradora de motivação nos funcionários? Em resposta a essa pergunta, Robbins, Judge e Sobral (2010) asseguram que a remuneração não é um fator primordial de satisfação em um determinado trabalho. Pois, segundo citados autores, através de uma pesquisa feita com 1.400 gestores brasileiros, mostrou que a remuneração ocupa o terceiro lugar como fator de motivação e satisfação geral no emprego. Contudo, mesmo a remuneração não sendo a principal fonte de motivação, ela é um importante fator que as corporações sempre subestimam.

Lawer (1983), conforme citado por Tadeucci (2009), resumiu cinco conclusões teóricas sobre recompensas, com base em pesquisas publicadas:

1. importância – nem sempre as recompensas tem o mesmo valor para os membros da organização. O papel do gestor consiste em identificar as diferenças individuais e, se necessário, atender às expectativas;
2. flexibilidade – é a condição de ajuste das recompensas aos indivíduos. As organizações precisam ser flexíveis com a quantidade, a qualidade e variar de acordo com o desempenho do indivíduo;
3. frequência – para manter a satisfação e a motivação é necessário manter a frequência das recompensas;
4. visibilidade – as recompensas devem ser visualizadas tanto pelo colaborador que a recebeu e por seus pares. Esta visibilidade aumenta a autoestima e o reconhecimento.
5. baixo custo (do ponto de vista da organização) – os custos das recompensas devem ser passíveis de serem sustentados, pois instalar um sistema de recompensas e não conseguir mantê-lo é pior que a não criação do projeto.

Para cada conclusão teórica devem existir fatores determinantes para que os benefícios prevaleçam ou até mesmo alcancem uma escala de valores ainda maiores. Portanto, o grande desafio dos gestores é descobrir qual a melhor forma de motivar seus funcionários, não levando em conta as generalizações, pois o que pode ser eficaz pra um não poder para o outro.

Ora, além do conjunto de condutas práticas que ajudam a motivar, além da remuneração e dos pacotes de benefícios que a empresa pode oferecer a seus

funcionários, há outro fator não menos importante e que deve ser levado em consideração para manutenção da motivação: a influência do ambiente.

O ambiente organizacional pode oferecer estímulos para gerar motivação e também pode gerar fatores responsáveis pelo desestímulo. Tadeucci (2009) afirma que o ambiente de trabalho pode restringir o desempenho dos indivíduos, no contexto organizacional. Os fatores ambientais que podem interferir no comportamento do indivíduo e grupos vão desde a disposição das máquinas e equipamento que podem facilitar ou dificultar o desempenho da atividade laboral, até mesmo o relacionamento interpessoal que intervêm no clima interno de trabalho.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo descrever detalhadamente os métodos utilizados no desenvolvimento da pesquisa. Assim, serão apresentados o tipo de pesquisa, a população, o instrumento de coleta de dados, os procedimentos da pesquisa, os métodos de análise dos dados, bem como a representação da cidade e da organização onde ocorreu a pesquisa.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Ao que diz respeito aos procedimentos metodológicos essa é uma pesquisa qualitativa, descritiva e de natureza exploratória, pois ela permite maior familiaridade com o problema de pesquisa. Prodanov e Freitas (2003) afirmam que a pesquisa exploratória tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto a ser investigado, possibilitando sua definição e seu delineamento.

A pesquisa descritiva tornou possível descrever as características da população, bem como descobrir a frequência com que o fenômeno ocorre ou como se estabelece dentro de um processo operacional. E para complementar, Gil (2008) concorda que esse tipo de pesquisa permite estudar as características de um grupo, assim como sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, nível de renda, estado de saúde física e mental, dentre outros.

#### 3.2 CAMPO EMPÍRICO DA PESQUISA

##### 3.2.1 A cidade

Santo Antônio de Jesus, considerado o município mais importante do Recôncavo Baiano, localiza-se a 187 km de Salvador (por via terrestre), à margem da Br 101, e limita-se com os municípios de Aratuípe, Conceição do Almeida, Dom Macedo Costa, Elísio Medrado, Laje, Muniz Ferreira, Nazaré, São Felipe, São Miguel das Matas e Varzedo. A população estimada, de acordo com o último censo do IBGE, em 2020, é de 102.380 habitantes.

As primeiras ocupações no município ocorreram durante os séculos XVII e XVIII, resultantes do processo de desbravamento inicializado pelos colonizadores Pero Carneiro e D. Álvaro da Costa.

No início era vista apenas como uma vila, mas em 30 de julho de 1891, o governo do Estado elevou a vila à categoria de cidade, ano em que ocorreu a inauguração da estrada de ferro, a qual foi a responsável pelo desenvolvimento comercial do município.

Santo Antônio de Jesus sempre apresentou grande riqueza em suas tradições religiosas e culturais, com ênfase para os festejos do padroeiro do município, onde acontece a famosa trezena de Santo Antônio.

Também conhecida como Cidade das Palmeiras, Santo Antônio de Jesus possui uma extensão territorial de 252 Km<sup>2</sup> e apresenta um clima salubre e chuvoso, com estiagens de setembro a março, porém sem picos de seca elevados.

A base da economia é o forte comércio local, onde recebe consumidores de diversas partes do estado, atraídos pela grande oferta de produtos, dos quais se destacam aqueles do ramo de confecções, móveis e produtos agrícolas.

No centro da cidade se localizam inúmeras lojas, shopping center, pousadas e hotéis. Além do mais, existe uma grande feira-livre que atrai grandes massa de pessoas. Nessa feira, encontra-se produtos cultivados na zona rural do município, frutas, roupas, utensílios domésticos, plantas e grandes variedades de roupas para todos os gêneros.

### 3.2.2 A empresa

Tudo começou num sobrado localizado na Praça Padre Mateus. Era época da Segunda Guerra Mundial e, apesar de todos os problemas e dificuldades enfrentadas na ocasião, era tempo de desafios, de investir e acreditar no futuro.

E assim, no dia 1º de abril de 1941, nascia um armazém de secos e molhados. Era uma bodega onde se encontrava de tudo. Havia uma caixa registradora em cima do balcão, e em uma balança pesava-se o arroz, a farinha, o milho, o feijão, o fumo e muitos outros itens característicos do tipo de empreendimento da época. A venda tentava atender todas as necessidades dos consumidores do entorno. Não tinha luxo, mal iluminada, sem decoração de estilo, mas uma variedade de produtos

desordenados, inclusive pendurados no teto, como garrafas de vinho, queijos, presuntos, carne de sol, pacotes de bolacha e fumo de corda.

O armazém foi fundado pelo Sr. Mário Moreira Sampaio. Era um homem de visão que acreditava que a sua atividade comercial, embora timidamente simples, geraria bons resultados devido à baixa concorrência da época e posteriormente se expandiria transformando-se numa organização competitiva.

Ao longo dos anos, foi crescendo, expandindo sua área de atuação, gerando emprego e renda, trazendo benefícios para a cidade e tornando-se conhecida como a empresa em que se encontra “tudo no mesmo lugar pelo menor preço”.

Localizada na rua Landulfo Alves, nº 51/69, Centro, em Santo Antônio de Jesus, a Comercial de Ferragens São Luís funciona de segunda a sexta, das 08 às 18 horas, e aos sábados inicia suas atividades às 08 horas e encerra às 14 horas. É uma loja de departamentos que oferece mais de 35 mil itens diferenciados ao público.

Atualmente, a São Luís tem como objetivo principal a continuidade do progresso da empresa, introduzindo ideias inovadoras, trabalhando sempre na ampliação de departamentos, a fim de oferecer mais espaço para os clientes e proporcionar maior mobilidade interna. Além do mais, há um crescente investimento em conforto, tornando o ambiente mais agradável, para que os clientes possam se sentir em casa.

### 3.3 POPULAÇÃO

A palavra população sempre é usada para descrever a população humana ou um conjunto de pessoas que habitam em uma determinada área geográfica. Gil (2008) afirma que população é um conjunto definido de elementos que possuem as mesmas características ou uma referência a um conjunto de habitantes de um lugar específico.

Para este trabalho não se extraiu amostra, mas utilizou-se da população total para conduzir a pesquisa. A população foi composta por 35 colaboradores do setor de utilidades da São Luís, representada por líderes, vendedores, operadores de caixa, reposidores, agente de limpeza, empacotadores, estagiários e jovens aprendizes.

### 3.4 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa utilizado para coletar informações foi o questionário, composto por 20 perguntas fechadas. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), o questionário é um instrumento de coleta de dados, munido com uma série de perguntas ordenadas que devem ser respondidas por escrito, porém, com a ausência do entrevistador. No questionário devem conter informações relacionadas a natureza e a relevância da pesquisa, bem como a devolução do material dentro do prazo estipulado.

Foram distribuídos 35 questionários de pesquisa, entre os dias 10/06 a 12/06 de 2021, porém, apenas 26 retornaram respondidos.

O questionário foi estruturado em duas partes:

1º parte (perfil do funcionário): contém perguntas como idade, sexo, grau de escolaridade, existência de filhos, tipo de contrato de trabalho, tempo de trabalho na organização, faixa salarial, cargo ocupado e a quantidade de horas trabalhadas por semana;

2º parte (características profissionais): nesta parte do questionário figuram 10 perguntas fechadas sobre o ambiente de trabalho, condições de trabalho, benefícios, motivação, entre outras.

Sendo isenta de identificação, as informações coletadas foram usadas somente para identificar os fatores que influenciam na motivação dos funcionários.

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Para analisar e interpretar essa pesquisa foram utilizados o método quantitativo e o método qualitativo. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa quantitativa traduz em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las, além de requerer o uso de recursos e de técnicas estatísticas. Em relação à pesquisa qualitativa, segundo citados autores, considera que há um vínculo indissociável entre o mundo real e o sujeito que não pode ser traduzido em números, mas que o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento primordial.

O método quantitativo permitiu a construção de gráficos em planilhas do Excel para inserir os dados obtidos através do instrumento de pesquisa (questionário) e assim poder entendê-los com maior precisão. A abordagem qualitativa se aprofundou nas questões propostas, com a finalidade de conhecer as necessidades do público-

alvo, identificar fatores que intervêm nos comportamentos, bem como entender os fatores que influenciam na motivação da população estudada.

Quanto aos aspectos pesquisados foram observados os seguintes:

1. condições do ambiente;
2. condições de trabalho e bem-estar;
3. estímulo e incentivo;
4. valorização de resultados;
5. benefícios não financeiros;
6. motivação;
7. reconhecimento;
8. crescimento profissional;
9. relações interespecíficas;
10. feedback positivo sobre desempenho.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Na sequência, serão analisadas as respostas relacionadas as características profissionais, bem como a obtenção de uma média geral, através do cálculo das opções de respostas das questões apresentadas referente a cada aspecto.

### 4.1 Análise do perfil da população

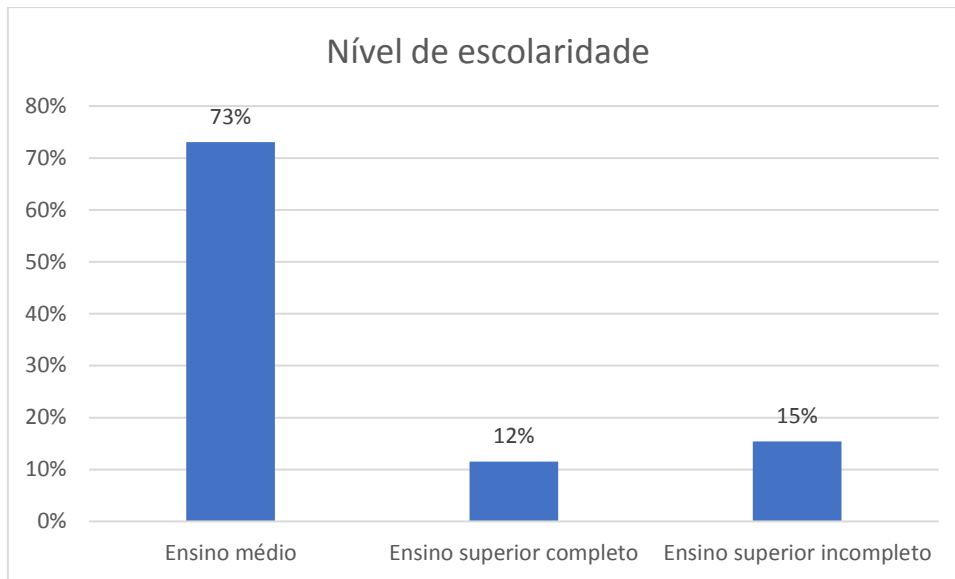
A primeira parte dessa pesquisa objetiva conhecer o perfil dos funcionários da comercial São Luís. As informações estão apresentadas em forma de gráficos para compreender melhor os resultados obtidos.

Em relação a faixa etária dos colaboradores, foi observado que 27% (a maioria) apresentam idades entre 31 a 40 anos. A segunda idade predominante está entre 21 e 30 anos. 19% dos colaboradores tem idades entre 41 e 50 anos. O conjunto de perfis com idades até 20 anos são representados por 15% dos funcionários.

Quanto ao sexo dos pesquisados, 88% do quadro de funcionário do setor de utilidades da São Luís é composto por mulheres, sendo que o percentual de homens é representado por 12%. O público feminino demonstra ser maioria no setor pesquisado.

Sobre o estado civil dos funcionários questionados, existe uma igualdade percentual na quantidade de solteiros e casados, ou seja, esses dois grupos representam 76% dos pesquisados. As pessoas que vivem em uma união estável são representadas por 15% e os separados ou divorciados ocupam a posição mais baixa do gráfico, representados apenas por 8%.

O gráfico 01 apresenta o nível de escolaridade da população pesquisada. Os colaboradores com ensino médio completo ocupam 73% do total de empregados. As pessoas com ensino superior completo são representadas por 12% e 15% representam aquelas com grau acadêmico incompleto. Os subordinados com ensino médio completo são maioria no setor de utilidades.

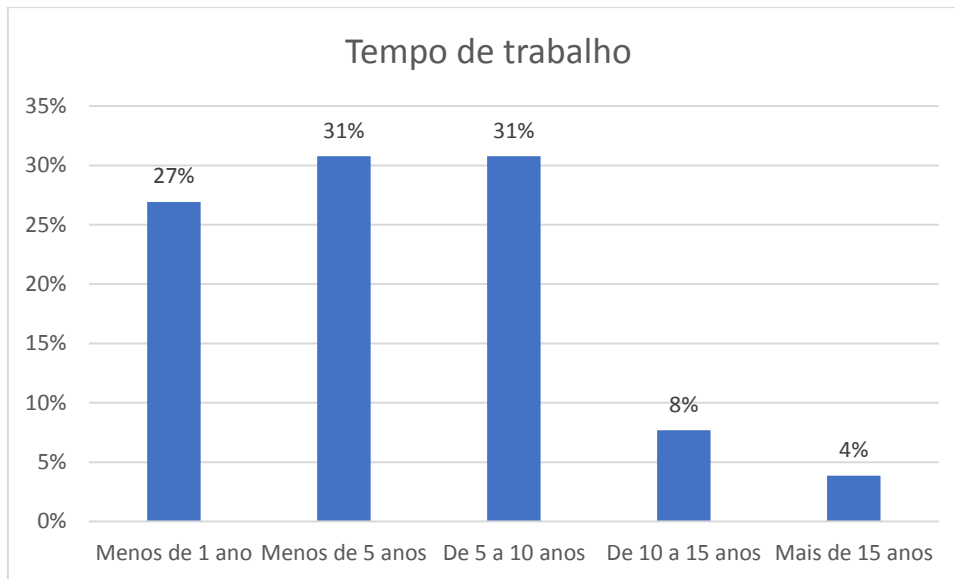
**Gráfico 01:** nível de escolaridade dos pesquisados.

**Fonte:** dados de pesquisa (2021).

Em relação a existência de filhos, foi observado que 62% dos funcionários possuem filhos, enquanto 38% afirmaram não ter descendentes.

Conforme informações colhidas a respeito do contrato trabalhista, a grande maioria dos colaboradores do setor de utilidades da São Luís, ou seja, 85% tem contrato efetivo na organização. 12% das vagas são preenchidas por estagiários e 4% por jovens aprendizes.

A análise do gráfico 02 demonstra que 27% dos pesquisados estão há menos de um ano na empresa. 31% estão há menos de cinco anos na organização. Os colaboradores que estão entre cinco e dez anos na corporação são representados por 31%. No entanto, 8% representam os profissionais que tem entre dez e quinze anos de permanência na empresa e 4% representam os que tem mais de quinze anos.

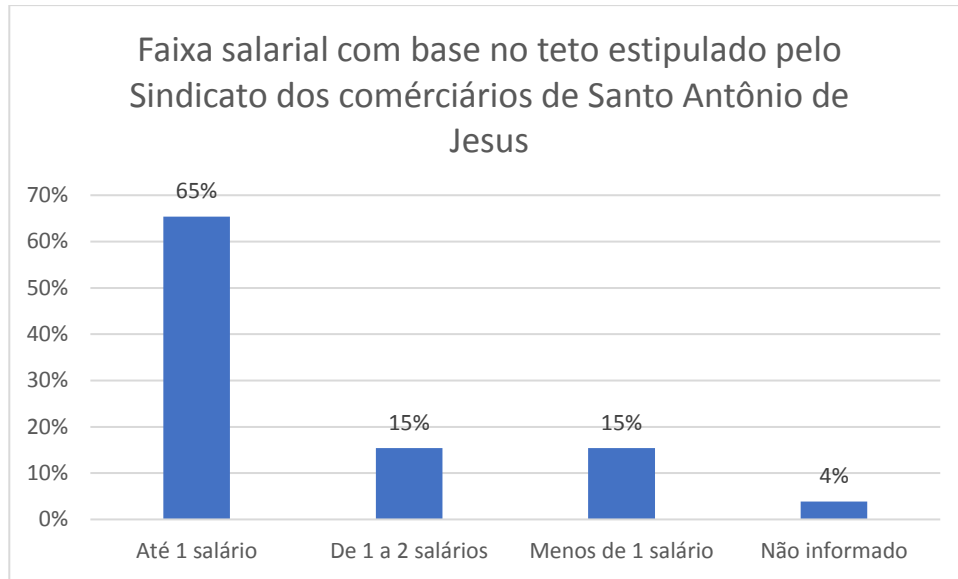
**Gráfico 02:** tempo de trabalho dos pesquisados.

**Fonte:** dados de pesquisa (2021).

O gráfico 03 levantou informações sobre a faixa salarial da população pesquisada. A maioria dos funcionários, 65% dos respondentes, ganham até um salário. 15% desse público ganham de um a dois salários. O percentual de 15% representa os funcionários que ganham menos de um salário. 4% foi o quantitativo das pessoas que optaram por não informar a faixa salarial. Os funcionários que ganham menos de um salário, são aqueles que trabalham apenas um turno.

Quanto ao pagamento de salários e benefícios, Maitland (2000) afirma que esses fatores tem forte influência na motivação, embora também é provável que o dinheiro pode ser também um fator de desmotivação. Para complementar, Robbins, Judge e Sobral (2010) asseguram que mesmo a remuneração não sendo uma fonte primordial de motivação, ela é um importante fator que não deve ser subestimada pelas organizações.

**Gráfico 03:** faixa de salário da população pesquisada.

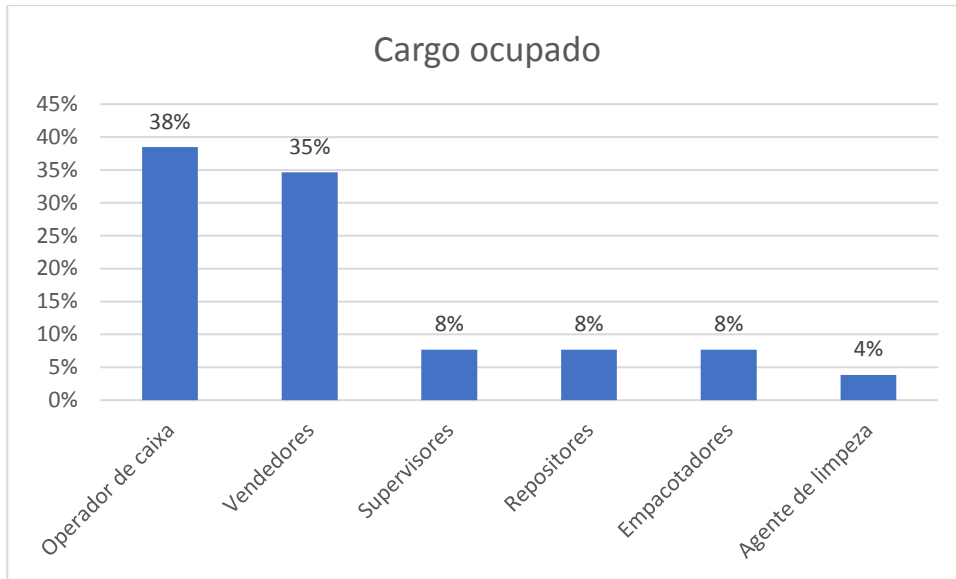


**Fonte:** dados de pesquisa (2021).

Quanto a jornada de trabalho semanal dos colaboradores do setor de utilidades, 4% desse público trabalha apenas 20 horas por semana. 8% são representados pelos que trabalham 30 horas. 4% prestam 36 horas de serviço. A grande maioria dos funcionários, 38%, trabalham 44 horas. 23% tem carga horária de 45 horas. 4% trabalham 46 horas e 19% trabalham 48 horas.

Com base no gráfico 04, a maioria dos funcionários, cerca de 38%, ocupam o cargo de operador de caixa. 35% representa o grupo composto por vendedores. 8% ocupam a função de supervisão. A função de reposição de produtos é representada por 8%, enquanto a função de agente de limpeza corresponde a 4%.

A satisfação no cargo depende dos fatores motivacionais e a insatisfação no cargo depende dos fatores higiênicos. De acordo com Lacombe e Heilborn (2008), sobre a Teoria dos dois fatores propostas por Herzberg, as condições do ambiente de trabalho estão associadas aos fatores higiênicos e o gosto pela ocupação está associada a fatores motivadores. Os fatores motivacionais são positivos e tem a finalidade de gerar bons resultados, enquanto os fatores higiênicos são responsáveis por impedir que situações negativas ocorram.

**Gráfico 04:** cargo ocupado pelos pesquisados.

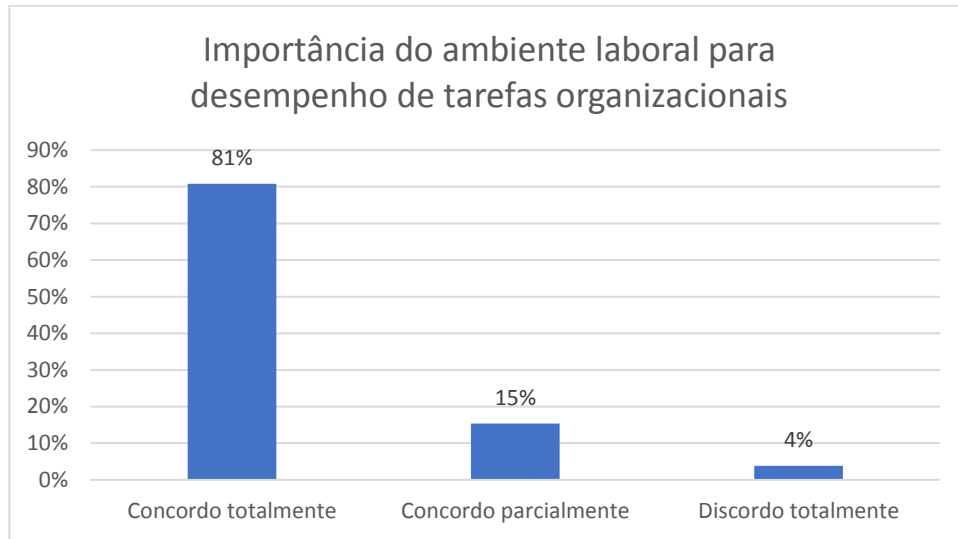
**Fonte:** dados de pesquisa (2021).

#### 4.2 Análise das características profissionais da população pesquisada

Sabemos que o ambiente de trabalho exerce grande influência na motivação dos colaboradores. O ambiente precisa oferecer condições suficientes para que as atividades sejam desempenhadas com eficiência. Segundo Tadeucci (2009), os fatores ambientais podem motivar ou restringir o desempenho dos indivíduos. Os fatores ambientais que podem interferir no comportamento do indivíduo e/ou grupos vão desde a disposição das máquinas e equipamentos que podem facilitar ou dificultar o desempenho da atividade no setor de trabalho, até mesmo o relacionamento entre os colaboradores da organização.

No gráfico 05, logo abaixo, foi perguntado se o ambiente de trabalho é essencial para o desenvolvimento das atividades profissionais. A maioria dos respondentes, expressa por 81%, responderam que concordam totalmente que o clima interno da organização é essencial para o desenvolvimento de atividades. 15% dos entrevistados responderam que concordam parcialmente e a minoria, 4%, discordou totalmente. Em resumo, o índice de indivíduos que se sentem motivados com fatores motivacionais presentes no ambiente de trabalho foi bem elevado.

**Gráfico 05:** opinião dos pesquisados sobre a essencialidade do ambiente para o desenvolvimento de atividades laborais.



**Fonte:** dados de pesquisa (2021).

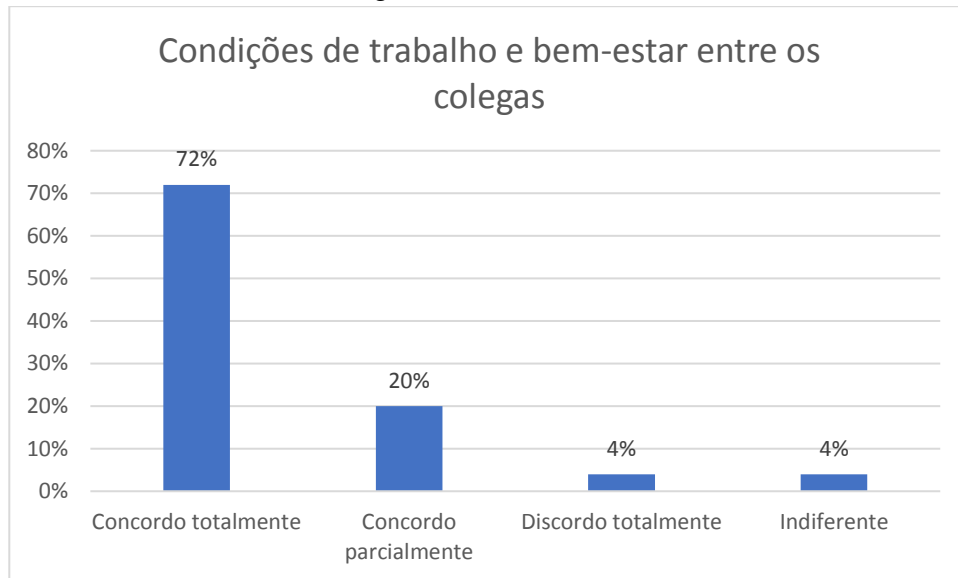
Com base nos estudos de Herzberg, ficou provado que os fatores que aumentam a satisfação do trabalhador são distintos dos fatores que levam a insatisfação. Os fatores que causam satisfação estão ligados a própria tarefa, natureza da tarefa, responsabilidade, promoção pessoal, entre outros; os fatores que causam a desmotivação são os fatores ambientais ou externos, como exemplo as condições do ambiente.

Podemos observar que no gráfico 06 foi perguntado se as condições de trabalho e bem-estar entre os colegas são fatores que motivam o rendimento profissional. A maioria dos respondentes, 72%, concordaram totalmente, sendo que 20% concordaram parcialmente, 4% discordaram totalmente e outros 4% demonstraram indiferença.

Através das informações presentes no gráfico 06, pode-se perceber que a grande maioria dos funcionários concordam totalmente que as condições de trabalho oferecidas pela organização e a boa convivência entre os colegas de equipe são fatores que elevam a motivação e como consequência promove maior rendimento profissional. Com base nessas informações pode-se constatar, conforme afirmam Robbins, Judge e Sobral (2010), que apesar das pressões competitivas estarem mais fortes nas organizações, algumas delas estão tentando obter vantagem competitiva ao promover um ambiente de trabalho positivo. Citados autores ainda completam que

grandes empresários fazem questão de deixar clara sua preocupação com a qualidade de vida de seus funcionários.

**Gráfico 06:** opinião dos pesquisados sobre as condições de trabalho e bem-estar entre os colegas.

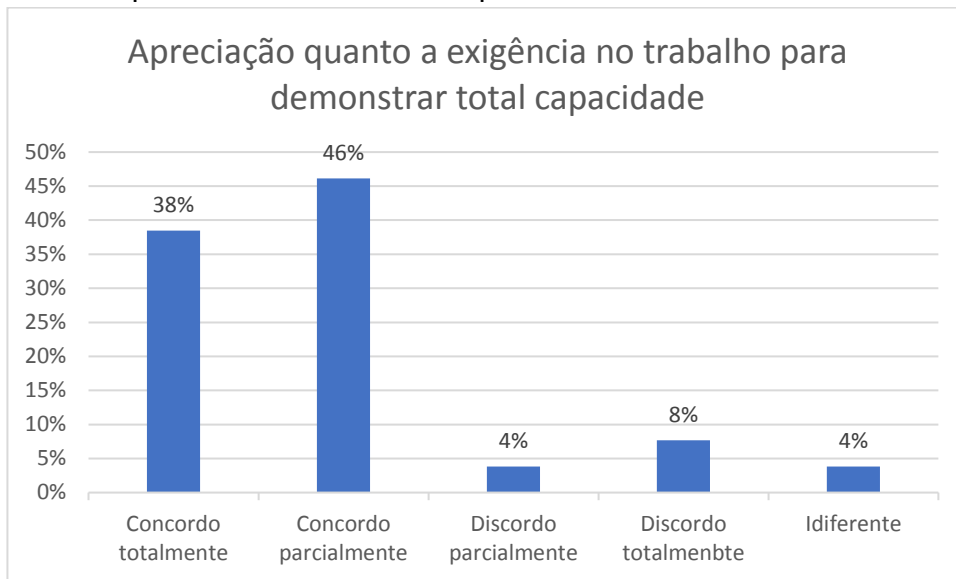


**Fonte:** dados de pesquisa (2021).

A pergunta apresentada no gráfico 07 questiona se o respondente aprecia ser exigido no trabalho, para que, desta forma, possa demonstrar toda a sua capacidade. Com base nessa questão, 38% do público concordaram totalmente; 46% disseram que concordam parcialmente; 4% discordaram parcialmente; 8% discordaram totalmente e 4% se manteve indiferente. Os que concordaram totalmente e parcialmente, somam 84%. O resultado da soma desse percentual pode ser entendido que a maioria dos funcionários se sentem confortáveis quando seu líder exige que mostrem total empenho na execução de tarefas, com o intuito de demonstrar potencias habilidades.

Constata-se que os colaboradores, no ambiente de trabalho, estimam ser exigidos para demonstrar toda a sua competência. Essa percepção coaduna com a análise de Souza (2015), segunda a qual a liderança é responsável pelo processo de influenciar as pessoas e equipes de forma a conduzi-las para desempenhar suas tarefas. Para completar essa discussão, Robbins (2005) afirma que quando os liderados confiam em seu líder, se colocam até em posição de vulnerabilidade acreditando que seus interesses não serão prejudicados.

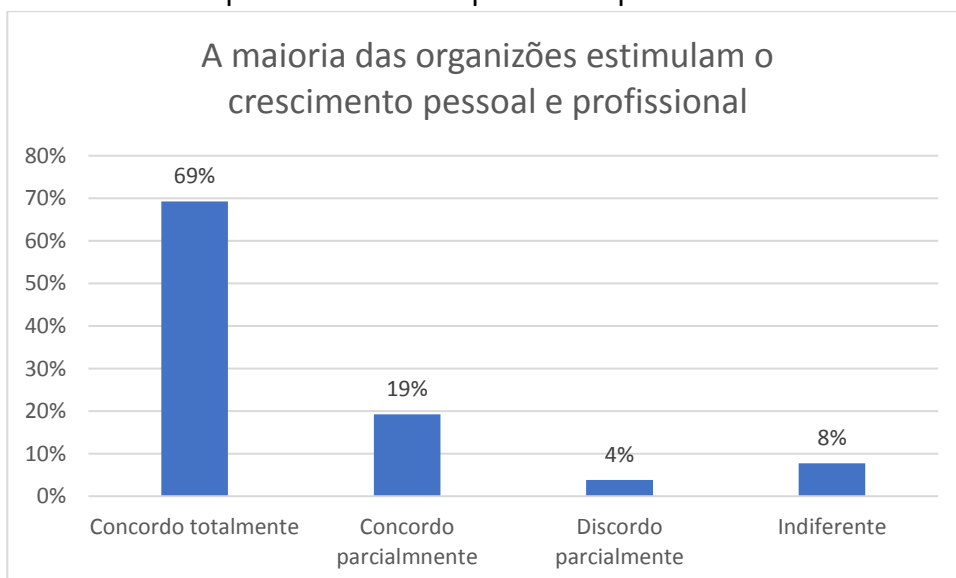
**Gráfico 07:** opinião dos pesquisados quanto a ser exigido no trabalho para demonstrar total capacidade.



**Fonte:** dados de pesquisa (2021).

O gráfico 08 apresenta respostas dos pesquisados, quando perguntados se a maioria das empresas estimula e incentiva seu subordinado a crescer pessoal e profissionalmente. Cerca de 69% desse público concordaram totalmente que as organizações incentivam o colaborador a crescer profissionalmente; 19% concordaram parcialmente; 4% discordaram e 8% se manteve indiferente.

**Gráfico 08:** respostas dos pesquisados sobre ser estimulado pela maioria das empresas a crescer pessoal e profissionalmente.



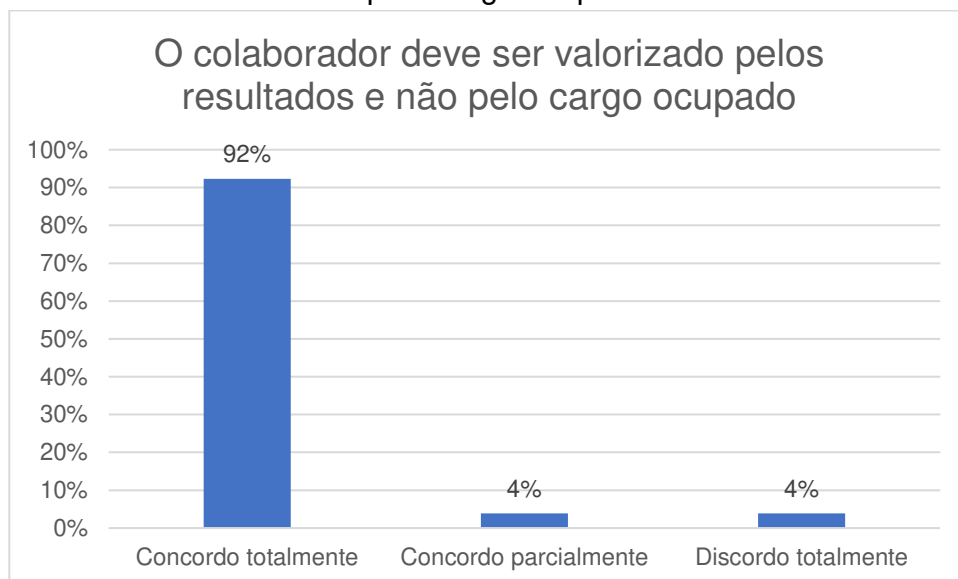
**Fonte:** dados de pesquisa (2021).

De acordo com informações presentes no gráfico 08, a maioria da população questionada concorda totalmente que grande parte das organizações encorajam seus subordinados a desenvolver suas habilidades profissionais. Quando o indivíduo percebe que a organização o estimula a expandir suas experiências profissionais, a motivação é aumentada e, como resultado, gera uma união mutualística.

Associando esses resultados com a pirâmide de Maslow, observamos que na pirâmide existe uma certa hierarquia de necessidades e uma escala de valores a ser alcançada. O indivíduo sempre busca satisfação pessoal e profissional. De acordo com Robbins (2005), baseado no modelo proposto por Maslow, quando um indivíduo realiza uma necessidade, surge uma outra em seu lugar, exigindo sempre que as pessoas busquem novos meios para satisfazê-la. Sendo assim, vale dizer que quando as corporações incentivam seus subordinados a crescerem profissionalmente, automaticamente, estão motivando esses mesmos funcionários a subir degraus na pirâmide e alcançar seus objetivos.

A pergunta que originou o gráfico 09 buscou saber dos respondentes se o colaborador deve ser valorizado pelos seus resultados obtidos, pela sua entrega a organização e não pelo cargo ocupado.

**Gráfico 09:** respostas dos pesquisados sobre ser valorizado pelos resultados obtidos e não pelo cargo ocupado.



**Fonte:** dados de pesquisa (2021).

De acordo com o gráfico acima, 92% dos pesquisados concordaram totalmente que o colaborador deve ser valorizado por seus esforços e pelos resultados obtidos perante a organização e não por uma simples ocupação de cargo. 4% concordaram parcialmente e 4% discordaram totalmente. É nítido que quase 100% dos respondentes concordaram que um profissional não deve ter seu valor na empresa baseado no cargo ocupado.

Se uma organização estabelecer um juízo de valor baseado em cargos que seus funcionários ocupam, estará promovendo gradualmente a desmotivação da maioria do pessoal. É necessário que o valor de cada colaborador seja medido de acordo com as habilidades, com resultados entregues e pelo empenho em cada atividade laboral. Sendo assim, o ambiente organizacional será mais produtivo e as pessoas receberão mais incentivos motivacionais.

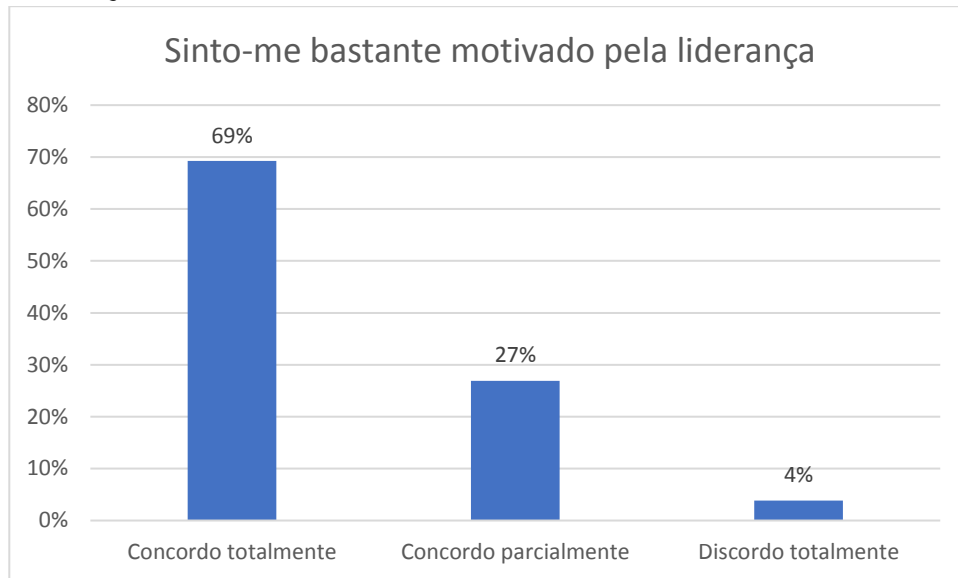
De acordo com Maitland (2000) é importante que os funcionários sejam incentivados a progredirem conforme a manutenção das metas organizacionais. Cada avanço deles deve ser percebido, e todos os seus êxitos devem ser reconhecidos e elogiados. Elogios sinceros e provas de apreço dão as pessoas um senso de vitória, fazendo com que elas se sintam valorizadas.

No gráfico 10 são apresentadas informações sobre opiniões dos funcionários, do setor de utilidades, da São Luís, sobre serem motivados por seus líderes. O nível de concordância foi bastante alto. Cerca de 69% concordam totalmente que a liderança exerce um papel de suma importância na motivação de seus subordinados. Os que concordam parcialmente somam 27%, e o menor percentual, 4%, foram os que discordaram totalmente. O somatório dos concordantes é de 96%, isto quer dizer que os líderes tem um importante papel de influência na motivação de seus colaboradores. De acordo com Chiavenato (2003), a liderança é essencial em todas as áreas da administração. A empresa é vista pelo funcionário por meio das atitudes dos líderes. O citado autor ainda enfatiza que o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber direcionar as pessoas, isto é, liderar.

De acordo com Ivancevich e Konopaske (2006), conforme citado por Tadeucci (2009), os gestores devem contribuir ativamente na motivação de seus funcionários. Segundo citados autores, o gestor tem o poder de influenciar comportamentos; como os perfis motivacionais são diferenciados, o gestor deve ficar atento as possibilidades de desenvolvimento; ficar atento as variações nas necessidades, pois elas mudam de

um momento para o outro; estabelecer metas com um certo grau de dificuldade moderado pode conduzir o comportamento para resultados almejados, entre outros.

**Gráfico 10:** respostas dos pesquisados sobre ser motivado pela liderança.



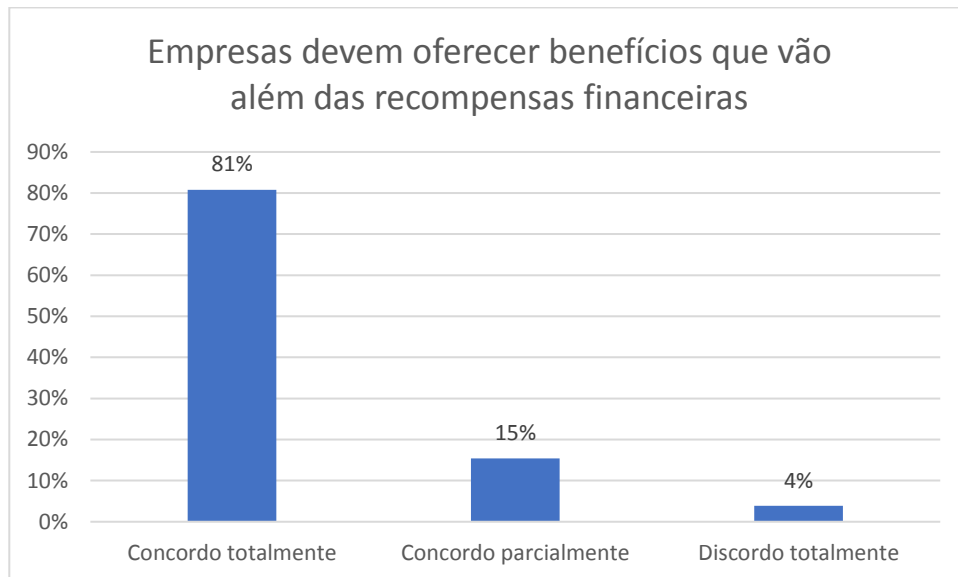
**Fonte:** dados de pesquisa (2021).

Para liderar é preciso saber lidar, entender e conduzir pessoas. Cada pessoa se caracteriza por um perfil motivacional próprio e nem sempre um líder dotado de amplos conhecimentos técnicos ou que tenha um considerável nível de experiências com pessoas está qualificado a liderar recursos humanos. E para sustentar essas afirmações, Lacombe e Heilborn (2008) afirmam que a habilidade humana do administrador é estar apto a lidar com pessoas e obter resultados através delas. Essa aptidão requer a capacidade de gerar um ambiente seguro para compreender as necessidades e motivações de cada colaborador.

De acordo com dados obtidos dos pesquisados, através do questionário de pesquisa, o gráfico 11 foi construído através do seguinte questionamento: As empresas devem proporcionar aos seus colaboradores benefícios que vão além da recompensa financeira. Quanto aos que concordaram e discordaram, 81% das pessoas concordaram totalmente que benefícios não financeiros são atrativos e que não devem ser ignorados pelas empresas. 15% concordaram parcialmente que as organizações devem oferecer benefícios não financeiros e apenas 4% discordaram totalmente que as empresas devem oferecer benefícios além dos financeiros.

Contudo, analisando as informações apresentadas no gráfico 11, percebemos que quase 100% dos pesquisados, 96%, concordaram que as recompensas não financeiras têm seu grau de importância no processo motivacional dos indivíduos.

**Gráfico 11:** opinião dos pesquisados quanto aos benefícios não financeiros.



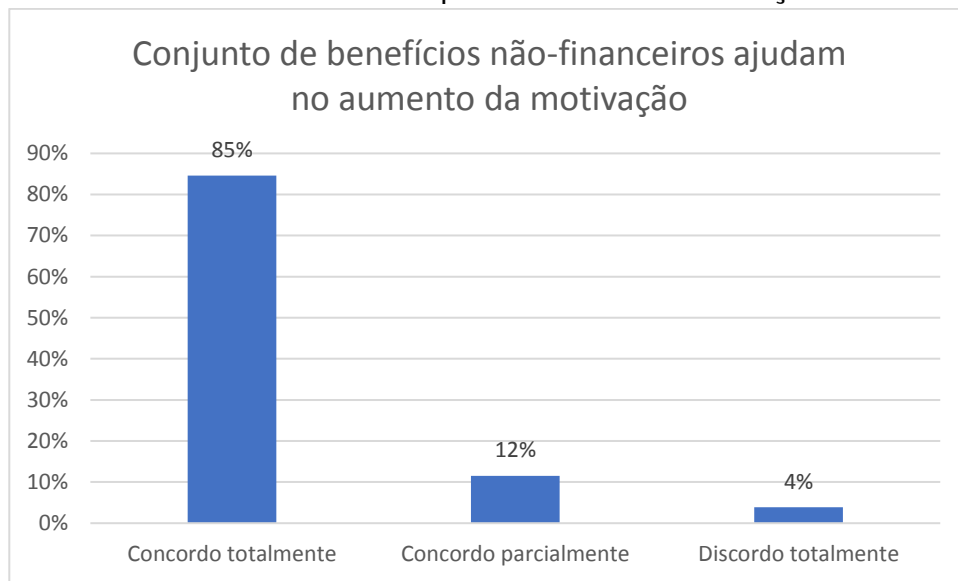
**Fonte:** dados de pesquisa (2021).

Os benefícios não financeiros são os que vão além do dinheiro e que, por muitas vezes, são ignorados pelas organizações. Alguns deles são: horários flexíveis, preocupação com o bem-estar, oportunidade de crescimento, ambiente de trabalho proativo e reconhecimento por desempenho. E sobre isto, Bittencourt e Dutra (2011) classificam os benefícios em assistenciais (assistência odontológica, reembolso de medicamentos, assistência educacional, promoções, entre outros) e supletivos (restaurante no local de trabalho, transporte subsidiado ao pessoal, estacionamento privativo, etc.).

O gráfico 12 demonstra a opinião dos pesquisados em relação aos benefícios não financeiros. Trata-se de uma questão que buscou avaliar se os benefícios não financeiros são fortes fatores que ajudam no aumento da motivação dos indivíduos. Contudo, 85% dos questionados concordaram totalmente que os benefícios além dos financeiros são fatores primordiais no aumento da motivação. 12% concordaram parcialmente e 4%, um pequeno percentual, discordaram totalmente.

Diante das informações apontadas pelo gráfico 12, percebe-se que o conjunto de benefícios não financeiros são fatores que influenciam diretamente no aumento da motivação, pois a maioria dos pesquisados mostraram que a ausência desses benefícios pode gerar desmotivação e impactar negativamente nos resultados a serem alcançados pela organização.

**Gráfico 12:** opinião dos pesquisados sobre o conjunto de benefícios não financeiros como fatores que aumentam a motivação.



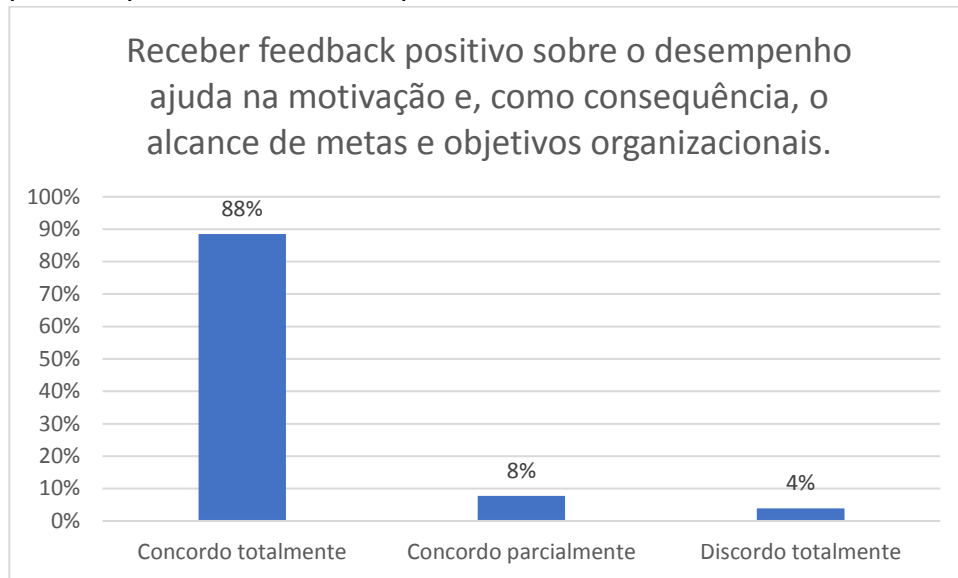
**Fonte:** dados de pesquisa (2021).

Maitland (2000), quanto ao pagamento de benefícios e salários, afirma que esses fatores tem forte poder de influência na motivação dos indivíduos. Ainda segundo citado autor, deve-se observar e conhecer os possíveis efeitos que as recompensas geram na motivação, levando em conta os níveis de salários, sistemas de pagamentos e todos os benefícios adicionais oferecidos pela organização aos funcionários, pois, segundo Lacombe e Heilborn (2008), os benefícios mantêm os empregados satisfeitos com a organização.

No gráfico 13 são apresentados os números percentuais relativos as respostas dos respondentes sobre receber feedback positivo sobre o desempenho no trabalho e sobre ser reconhecido por clientes, colegas e gestores. Assim, a grande maioria, 88%, responderam que concordam totalmente que receber respostas positivas sobre sua performance no trabalho, bem como perceber que seus esforços são reconhecidos por colegas e parceiros da organização, são condições essenciais que

ajudam a manter um comportamento motivado. Os que concordaram parcialmente que obter respostas positivas da organização, de clientes e colegas são razões que influenciam na motivação, somam 8%. Os 4% representam o total que discordaram totalmente.

**Gráfico 13:** opinião dos pesquisados sobre receber feedback positivo por meio do desempenho.



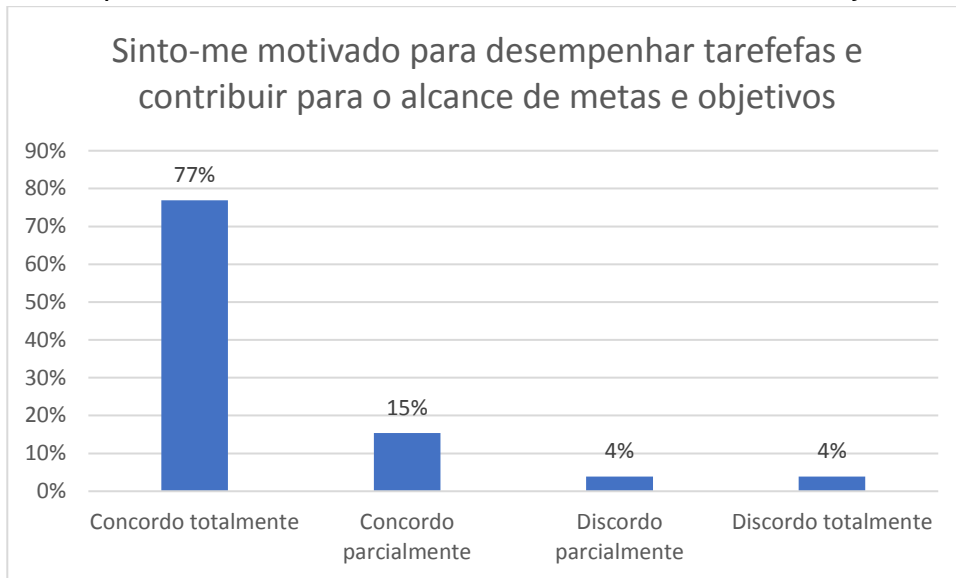
**Fonte:** dados de pesquisa (2021).

Através das informações expressas no gráfico 13, a julgar pelo somatório dos pesquisados que concordaram com a sentença aplicada, 96%, percebe-se claramente que, de fato, ver seus esforços reconhecidos pela liderança, é uma condição relevante para o aumento da motivação. Ou seja, o reconhecimento é um dos principais agentes para motivar e promover conquistas pessoais e profissionais, além de gerar benefícios para a empresa, como o aumento da produtividade, funcionários motivados e obtenção de resultados. E para completar, Xavier (2006) afirma que, para manter o entusiasmo e o dinamismo, deve-se cuidar bem da motivação de cada profissional, corrigir rotas, tecer críticas construtivas e elogios.

De acordo com o gráfico 14, no que se refere a se sentir motivado e disposto a desempenhar tarefas e contribuir para o alcance de metas e objetivos, 77% dos respondentes afirmaram possuir motivação suficiente para desempenhar tarefas e contribuir na busca por resultados organizacionais. Um percentual de 15% informou

que concordam parcialmente. 4% discordou parcialmente e outros 4% discordaram totalmente.

**Gráfico 14:** opinião dos pesquisados quanto a estar motivado para desempenhar tarefas e contribuir no alcance de metas e objetivos.



**Fonte:** dados de pesquisa (2021).

Com base nas informações descritas no gráfico 14, a maior parte do público pesquisado respondeu que se sente motivado para somar esforços e provocar as mudanças que a empresa precisa. Quanto a esse estado de disposição e encorajamento, Franco (2015) afirma que uma pessoa com um comportamento motivado apresenta uma energia que sai de dentro para fora e o impulsiona a alcançar uma meta ou objetivo. Para Robbins, Judge e Sobral (2010) a motivação é uma técnica que gera nas pessoas intensidade, direção e persistência nos esforços para alcançar uma determinada meta. A motivação está relacionada ao esforço individual de cada pessoa, com o objetivo de alcançar determinados propósitos. Os citados autores ainda complementam que o tipo de esforço que devemos buscar é aquele que vai ao encontro dos objetivos organizacionais, pois indivíduos motivados mantêm-se na realização da tarefa fazendo com que as metas sejam cumpridas e os resultados alcançados.

## ANÁLISE DE RESULTADO

Os resultados obtidos através da pesquisa foram analisados com base nas teorias sobre motivação. A motivação apresentada por um indivíduo pode ser influenciada por seu histórico pessoal, sua relação com as pessoas na sociedade, bem como por fatores presentes no ambiente empresarial em que ele trabalha. O referencial teórico buscou conciliar os resultados da pesquisa com as explicações teóricas apresentadas por diversos autores da teoria comportamental.

De todas as teorias motivacionais apresentadas no decorrer deste trabalho, nenhuma delas pode ser reverenciada como única teoria válida para explicar e entender a motivação humana. Isso porque muitas delas são complementares e devem ser correlacionadas para compreender seu inter-relacionamento bem como a aplicabilidade na prática, embora, as respostas obtidas na pesquisa têm grau associativo bastante elevado em relação a teoria da expectativa.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010) a teoria da expectativa afirma que um funcionário despenderá um alto nível de esforço se perceber que há uma relação justa entre esforço e desempenho, desempenho e recompensa, e recompensa e satisfação de metas pessoais. O vínculo entre esforço e resultado gera a motivação necessária para atingir metas e alcançar objetivos.

Apesar de ser um livro antigo, estudos recentes apontam que a teoria proposta por Victor Vroom continua sendo uma das explicações mais amplas sobre motivação. Diante disto, Robbins (2005) concorda que apesar de haver muitos críticos, boa parte das pesquisas sobre teorias motivacionais dá embasamento a esta teoria.

A pesquisa mostrou que fatores motivacionais oferecidos pela organização ajudam na motivação dos funcionários. Quando há valorização individual e grupal, quando as condições de trabalho são satisfatórias, quando há estímulos para o crescimento pessoal e profissional, os indivíduos apresentam um comportamento motivado, pois a relação entre recompensa e desempenho está sendo satisfatória. Isso garante que os membros da equipe saibam que estão investindo seu tempo e esforço nas coisas certas.

Um dos principais pontos mostrados na teoria de Vroom e que pode ser aplicado nas organizações atuais é de que o funcionário é um recurso fundamental no processo de desenvolvimento da empresa e que, como tal, precisa ser valorizado.

Com isso, valorizar o profissional significa oferecer condições de trabalho adequadas para que este desempenhe sua função da melhor maneira possível, além de recompensá-lo pelo empenho e esforço.

Para que os colaboradores invistam esforço é necessário que os objetivos individuais estejam bem delineados, bem como as visões e os valores da empresa, e as metas individuais. As metas permitirão o vínculo do esforço individual com os objetivos da organização, uma vez que devem ser mensuradas e analisadas regularmente. Contudo, ao estabelecer metas, deve-se certificar que elas são reais e passíveis de serem alcançadas.

No questionamento sobre ser valorizado pelos resultados obtidos no trabalho e pela sua entrega a organização, grande parte dos pesquisados, cerca de 92%, concordaram totalmente que se sentem apreciados com tal atitude. Isso pode ser associado a condição de relação desempenho-recompensa, onde, de acordo com a teoria da expectativa, é uma situação em que o indivíduo acredita que determinado grau de esforço trará o resultado almejado.

A forma com que a empresa implementa a teoria da expectativa varia de acordo com a cultura e o local de trabalho, pois a teoria de Vroom é uma estrutura que busca fornecer explicações sobre como as pessoas são motivadas.

Para gerar motivação nos colaboradores, a organização não precisa necessariamente promover só recompensas financeiras, mas também pode incluir relações de trabalho saudáveis, oportunidade de desenvolvimento, ambiente propício a inovação ou uma associação harmoniosa entre o trabalho e suas habilidades individuais. Essas recompensas não financeiras ajudam no aumento da motivação dos funcionários, pois, a média dos que concordaram que os benefícios além da recompensa financeira são elementos indispensáveis para manter um comportamento motivado foi de 83%.

Assim, antes de propor as metas, cabe a liderança saber o que motiva e desmotiva cada colaborador. Com isso, poderá associar realização dos objetivos a uma recompensa específica. Se a equipe de trabalho for numerosa, será preciso simplificar a maneira de recompensar e estabelecer uma recompensa global que agrade a maioria dos subordinados.

Enquanto a teoria de Maslow e a teoria de Herzberg analisaram a motivação dos indivíduos relacionando-a com as necessidades internas e o esforço despendido

para realiza-las, a teoria da expectativa de Vroom defende que a motivação surge no esforço com a finalidade de aperfeiçoar o desempenho e gerar recompensas.

Os motivos que geram satisfação e comprometimento na organização estão ligados, portanto, aos objetivos pessoais de cada colaborador e à expectativa de realiza-los através do trabalho. O esforço despendido para a realização de tarefas é a forma necessária para a concretização de necessidades individuais. Isto é, para que os estímulos individuais produzam motivação, o esforço tem que ser justificado.

Para finalizar esta seção compreende-se que o desempenho das pessoas no trabalho está relacionado com a satisfação individual de cada um. Oferecer um ambiente de trabalho proativo, bem-estar entre os colegas, estímulo ao crescimento pessoal e profissional, ser valorizado por resultados, ser motivado pelos líderes, geração de benefícios financeiros e não financeiros e feedback positivo são alguns dos fatores condicionantes que, segundo a teoria da expectativa, promovem motivação no comportamento dos funcionários. Esses fatores condicionantes são decisivos para o alcance de metas e objetivos propostos pela organização. Lembrando que, diferente das teorias clássicas da motivação que pouco realçam as características individuais, a teoria de Vroom é compatível com o gerenciamento por objetivos, pois apresenta aspectos que a torna mais aplicável na prática e tem grande aceitação pelos gestores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, a necessidade de mudança e adaptação se mostra mais necessária em meio a grandes empresas. A gestão de capital humano manifesta a missão de conhecer os perfis dos indivíduos responsáveis por despender esforços para perseguir metas e alcançar objetivos organizacionais, não só de forma superficial, mas entender quais são os fatores que motiva e desmotiva cada colaborador.

Por muito tempo, o funcionário era percebido pelas empresas como uma engrenagem que recebia um determinado comando para executar tarefas de forma mecânica e recebia uma remuneração mínima para tentar satisfazer suas necessidades básicas. As condições de trabalho, o ambiente e o tratamento oferecido a cada profissional não eram suficientes para mantê-lo motivado e demonstrar toda a sua capacidade.

Com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, adota-se um novo tipo de abordagem no campo administrativo e, entrelaçado a isso, veio então, dentre outros conceitos, a motivação. A felicidade e a realização humana passam a ser mais valorizada e assumem um papel de destaque no âmbito organizacional. O foco nas máquinas e equipamentos é substituído pelo foco nas pessoas.

Esta pesquisa investigou quais fatores influenciam na motivação dos funcionários e, neste sentido, descobrir como estimulá-los a desenvolver um comportamento motivado, afim de que tenham o incentivo necessário para o alcance de metas e objetivos organizacionais. O propósito desse estudo foi investigar o que causa motivação e desmotivação nos colaboradores do setor de utilidades, na comercial de ferragens São Luís, em Santo Antônio de Jesus, no interior da Bahia.

O processo metodológico do estudo se originou através de uma pesquisa de campo, por meio de um questionário distribuído aos indivíduos da população pesquisada. Essa ferramenta contou com um rol de questões relativas ao perfil individual e as características profissionais dos respondentes. Após o recebimento das respostas dos pesquisados realizou-se um somatório, agrupando-se as concordâncias e discordâncias das respostas, com a finalidade de apontar uma opinião comum.

Pode-se afirmar que o sucesso na busca deste propósito foi obtido, pois foram empregadas teorias levantadas no referencial teórico, no campo da pesquisa, onde

resultados apresentaram a realidade dos funcionários quanto ao ambiente de trabalho, condições de trabalho, valorização pessoal e profissional, bem como salários e benefícios, e, demonstraram através do levantamento de opinião, os fatores que influenciam na motivação.

Os dados colhidos e analisados mostraram que os níveis de motivação entre os funcionários da organização estudada foram bem relevantes, uma vez que a maioria dos funcionários indicaram concordância em todos os aspectos pesquisados. Sendo assim, a continuidade desses fatores deve ser mantida e aperfeiçoada, pois funcionários motivados mantêm um bom relacionamento entre os colegas, executam suas atividades com maestria, expõe todo seu potencial e caminham juntos com os objetivos da corporação. Contudo, um pequeno percentual, em média, cerca 5,2%, mas não irrelevante, discordaram dos aspectos questionados, o que evidencia que podem haver fatores que desmotivam essas pessoas.

A pesquisa constatou que o ambiente e as condições de trabalho são propícios para o desenvolvimento de atividades, pois a média de 76,5% dos pesquisados demonstrou ter motivação suficiente para desempenhar suas funções. Executar atividades com motivação não apenas contribui com o bem-estar dos funcionários, mas, também, gera inúmeros benefícios para a empresa, pois alavanca a produtividade e promove mais resultados.

Quanto a ser valorizado pelos resultados entregues a organização e não pelo cargo ocupado, 92% dos respondentes concordam que a empresa deve valorizar cada profissional de acordo com o trabalho mostrado e não por uma função ocupada. Isso mostra que quando a empresa destaca um funcionário por uma posição importante que ocupa, mostrando indiferença por cargos menos cobiçados, acaba gerando desmotivação no ambiente e, como consequência, cria colaboradores desestimulados e com baixo rendimento no trabalho.

Sobre ser motivado pela liderança, 96% do público pesquisado demonstrou positividade em relação a esta questão. Isso é um fator muito importante, pois o líder é responsável por dar o direcionamento a seus subordinados, bem como conduzi-los ao encontro dos objetivos propostos pela direção da empresa.

De acordo com as respostas das questões 17 e 18, sobre recompensas não financeiras, mais de 80% dos funcionários se sentem motivados quando a empresa, além do salário, lhes oferece incentivos além do salário. De modo geral, as vantagens não financeiras têm o objetivo de gerar motivação, incentivar o bom desempenho das

equipes, além de melhoria nos processos e superação de metas. Embora, vale lembrar que, de acordo com a teoria da expectativa, um funcionário se motiva para desempenhar uma atividade quando sabe que isto gerará recompensas organizacionais, bem como aumento de salário, bonificação ou uma promoção.

As empresas são constituídas por funcionários de gêneros, idades e culturas diferenciadas, com isso, evidentemente, deve-se considerar que há pessoas com personalidades e objetivos diferentes. Sendo assim, o gestor deve conhecer cada funcionário e estabelecer planos motivacionais para cada colaborador ou grupo que apresentem perfis similares. Há estudos que comprovam que o salário está ligado a produtividade, podendo este ser uma ferramenta indispensável para ser usada pela empresa para aumentar a motivação dos funcionários.

Os indivíduos tem expectativas acerca de resultados que suas ações gerarão. A motivação depende do atrativo de certas recompensas e resultados. Se a empresa oferece estímulos capazes de gerar motivação nos funcionários, por sua vez, estes funcionários se empenharão ainda mais, pois sabem que quanto maior for o esforço aplicado, maior será a recompensa. Nesse sentido, tanto a empresa quanto o colaborador saem ganhando, pois à medida que o funcionário é reconhecido por seus esforços, maior será o resultado produzido.

Para se obter um resultado mais abrangente sobre os fatores que influenciam na motivação dos funcionários da empresa estudada, seria interessante se a direção estendesse a aplicação da pesquisa em todos os departamentos da organização. Essas são perspectivas para um estudo futuro, porém, sua importância se traduz em conhecer os perfis de cada colaborador, possibilitando a adoção de um conjunto de políticas motivacionais que estimule o pessoal a desenvolver um comportamento motivado e contribuir no alcance das metas organizacionais.

Vale ressaltar que os conhecimentos sobre o tema abordado não se esgotam, devido à complexidade da motivação nos indivíduos. Este Trabalho de Conclusão de Curso oferece precedentes para diferentes pesquisas de aprofundamento do assunto estudado, uma vez que cada teoria traz uma abordagem diferenciada sobre motivação, daí a importância de analisá-las de forma ampla.

Concluiu-se então que a motivação vai muito além de manter as pessoas com as necessidades básicas satisfeitas. Motivação não é apenas manter, mas sim valorizar seus funcionários e torná-los parceiros da organização.

## REFERÊNCIAS

BITTENCOURT, Dênia Falcão de; Dutra, Ademar. **Gestão de pessoas II**: livro didático. 3. ed. Santa Catarina: Palhoça UnisulVirtual, 2011.

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

Dutra, Ademar; Bittencourt, Dênia Falcão de. **Gestão de pessoas I**: livro didático. 6 ed. rev. e atual. Santa Catarina: Palhoça: UnisulVirtual, 2008.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos humanos**: fundamentos e processos. ed. rev. Curitiba: IESDE, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/>. Acesso em: 13 de junho de 2021.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MAITLAND, Iain. **Como motivar pessoas**. Tradução de Pedro Marcelo de Sá de Oliveira e Giorgio Cappelli. São Paulo: Nobel, 2000. 64 p. (título original: **Motivating people**)

MARCONI, Maria de Andrade; Lakatos, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, Fernanda. **Gestão de pessoas**: fundamentos e tendências. Brasília: ENAP, 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

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

ROBBINS, P. Stephen; Judge, A. Timothy; Sobral, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SOUZA, Helcimara. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: SESES, 2015.

TADEUCCI, Maria de Sá Rodrigues. **Motivação e liderança**. Curitiba: IESDE, 2009.

XAVIER, Ricardo. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções.** São Paulo: Gente, 2006.

## **LISTA DE APÊNDICES**

## APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO APLICADO

QUESTIONÁRIO PARA ESTUDO DOS FATORES QUE INFLUENCIAM NA  
MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DA COMERCIAL SÃO LUÍS, EM SANTO  
ANTÔNIO DE JESUS-BA.

Caro (a) colega,

O resultado desta pesquisa servirá de subsídio para o desenvolvimento de um Trabalho de Conclusão do Curso Bacharel em Administração pela Universidade do Estado da Bahia – UNEB Campus V, e tem por finalidade avaliar os fatores que influenciam na motivação dos funcionários. Sendo isenta de identificação, as informações coletadas serão usadas somente para este fim e reunidas de forma anônima.

Desde já, agradeço pela colaboração e peço que este questionário seja respondido no menor prazo de tempo possível, contanto que não ultrapasse o período de 3 dias, a partir da data do recebimento.

Me coloco a disposição para eventuais dúvidas e esclarecimentos através do e-mail: edynaldog3@gmail.com

### I PARTE: PERFIL DO FUNCIONÁRIO

**1. Idade:** ( ) até 20 anos ( ) de 21 a 30 anos ( ) de 31 a 40 anos ( ) de 41 a 50 anos ( ) acima de 50 anos

**2. Sexo:** ( ) feminino ( ) masculino

**3. Estado civil:** ( ) solteiro (a) ( ) casado (a) ( ) união estável ( ) viúvo (a) ( ) separado (a) / divorciado (a)

**4. Grau de instrução (escolaridade):**

( ) ensino fundamental ( ) ensino médio ( ) ensino superior incompleto ( ) ensino superior completo

**5. Tem filhos:** ( ) Sim ( ) Não

**6. Tipo de contrato trabalhista:** ( ) efetivo ( ) estágio ( ) jovem aprendiz  
( ) outros

**7. Tempo de trabalho na empresa:**

( ) Há menos de 1 ano ( ) Menos de 5 anos ( ) De 5 a 10 anos  
( ) De 10 a 15 anos ( ) Mais de 15 anos

**8. Faixa salarial (com base no valor acordado pelo sindicato dos comerciários de Santo Antônio de Jesus-Ba):**

( ) Menos de um salário ( ) Até 01 salário ( ) De 01 a 02 salários  
( ) Mais de 03 salários

**9. Cargo ocupado:**

( ) vendedor (a) ( ) operador (a) de caixa ( ) Repositor (a) de produtos  
( ) agente de limpeza ( ) supervisão outros \_\_\_\_\_

**10. Quantidade de horas da jornada de trabalho por semana:**

\_\_\_\_\_

## **II PARTE: CARACTERÍSTICAS PROFISSIONAIS**

Marque um “X” em cada pergunta e na alternativa que considera mais apropriada a suas características. Para isto, use como critério de resposta a sigla correspondente a cada opção:

Concordo Totalmente (**CT**); Concordo Parcialmente (**CP**); Indiferente (**I**);  
Discordo Parcialmente (**DP**); Discordo Totalmente (**DT**).

**11. O ambiente de trabalho é essencial para o desenvolvimento de minhas atividades profissionais.**

CT ( ) CP ( ) I ( ) DP ( ) DT ( )

**12. As condições de trabalho e bem-estar entre os colegas são fatores que motivam meu rendimento profissional.**

CT ( ) CP ( ) I ( ) DP ( ) DT ( )

**13. No meu trabalho, aprecio ser exigido, para que desta forma, possa demonstrar toda minha capacidade.**

CT ( ) CP ( ) I ( ) DP ( ) DT ( )

**14. A maioria das organizações estimula e incentiva seu subordinado a crescer pessoal e profissionalmente.**

CT ( ) CP ( ) I ( ) DP ( ) DT ( )

**15. O colaborador deve ser valorizado pelos seus resultados obtidos no seu trabalho, pela sua entrega a organização, e não pelo cargo que ocupa.**

CT ( ) CP ( ) I ( ) DP ( ) DT ( )

**16. Sinto-me bastante motivado pelo meu líder.**

CT ( ) CP ( ) I ( ) DP ( ) DT ( )

**17. As empresas devem proporcionar aos seus colaboradores benefícios que vão além da recompensa financeira.**

CT ( ) CP ( ) I ( ) DP ( ) DT ( )

**18. O conjunto de benefícios – recompensas além das financeiras – são fortes fatores que ajudam a aumentar a motivação.**

CT ( ) CP ( ) I ( ) DP ( ) DT ( )

**19. Receber respostas positivas sobre meu desempenho e ter meu trabalho reconhecido por clientes, colegas ou gestores são fatores que me motivam a perseguir metas e realizar objetivos.**

CT ( ) CP ( ) I ( ) DP ( ) DT ( )

**20. Sinto-me motivado para desempenhar minhas tarefas e contribuir para o alcance de metas e objetivos da organização.**

CT ( ) CP ( ) I ( ) DP ( ) DT ( )