

Douglas Alves da Costa

**GESTÃO DE PESSOAS: IDENTIFICAR O PERFIL MOTIVACIONAL DE  
EMPREGADOS DE UMA EMPRESA PÚBLICA JUNTO AOS COLABORADORES  
DE UM DETERMINADO SETOR DA EMPRESA.**

Brasília – DF

Março/2018

**GESTÃO DE PESSOAS: IDENTIFICAR O PERFIL MOTIVACIONAL  
DE EMPREGADOS DE UMA EMPRESA PÚBLICA JUNTO AOS  
COLABORADORES DE UM DETERMINADO SETOR DA EMPRESA.**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como parte dos requisitos  
para obtenção do grau de Especialista em  
Gestão Pública – 11ª edição – Gestão  
Estratégica de Pessoas.

Aluno: Douglas Alves da Costa

Orientador: Dr. Francisco Antônio Coelho  
Júnior

Brasília – DF  
Março/2018

*Douglas Costa*

**DOUGLAS ALVES DA COSTA**

**GESTÃO DE PESSOAS: IDENTIFICAR O PERFIL MOTIVACIONAL  
DE EMPREGADOS DE UMA EMPRESA PÚBLICA JUNTO AOS  
COLABORADORES DE UM DETERMINADO SETOR DA EMPRESA.**

Autor: Douglas Alves da Costa

Escola Nacional Administração Pública - ENAP

## **RESUMO**

Identificar o perfil motivacional de colaboradores que possam contribuir com um ambiente organizacional que induza pessoas e equipes estarem alinhadas e motivadas em uma Instituição, seja ela pública ou da iniciativa privada, pode ser definido como um grande desafio e propósito a ser pretendido por muitas organizações referentes ao clima organizacional. Considerada como um grande desafio em qualquer organização, a motivação no setor público assume feições ainda mais problemáticas tendo em vista a severidade na determinação de instrumentos mais eficientes na gestão.

A proposta deste artigo foi analisar as experiências envolvendo a convivência dos profissionais de um determinado setor de uma Empresa Pública do Estado Brasileiro, para identificar nas pessoas que ali trabalham, qual o perfil motivacional delas. Para identificar nas pessoas que ali trabalham, qual a sua percepção sobre os fatores da motivação, foi distribuído a uma amostragem de 06 colaboradores que responderam a um instrumento de pesquisa (questionário) que utilizou o tipo de pesquisa exploratória descritiva estatística com 11 perguntas fechadas em que se busca identificar os fatores que contribuem para motivação dos mesmos, identificar quais as dimensões de satisfação com o trabalho influenciam o perfil motivacional dos empregados e identificar relações entre o perfil motivacional desejado e o perfil motivacional dos colaboradores. O presente estudo possibilitou identificar fatores motivacionais que convergem para uma boa avaliação dos colaboradores como também itens que obtiveram uma avaliação mais moderada.

Palavras Chaves: Gestão Pública; motivação; pessoas.

## **1 INTRODUÇÃO**

Pessoas e equipes cada vez mais alinhadas, motivadas e engajadas com os processos de trabalho e com a cultura organizacional é o que mais se busca atualmente no ambiente dos negócios das corporações, além de ser um grande alicerce para o alcance das estratégias organizacionais, nesse contexto atualmente tão competitivo e de grandes desafios e mudanças, a tarefa de gerir pessoas se tornou um requisito fundamental para a consolidação do sucesso dessas organizações.

Por atuar em todas as áreas de uma organização, e pela sua imensa complexidade para condução e gestão das pessoas, requer dos gestores uma visão sistêmica pautada em ações estratégicas. Nesse sentido uma ação importante é atuar na gestão e desenvolvimento de equipes de modo que possibilite uma melhor produtividade e eficiência no trabalho. Outros mecanismos importantes na condução das pessoas vêm cada vez mais como uma tendência sendo planejamento de recursos humanos, gestão por competências, capacitação contínua alinhada as competências das pessoas e a avaliação de desempenho, mecanismos esses que constituem uma base sólida para uma gestão estratégica de pessoas.

Com advento das reformulações ocorridas nos últimos anos na Administração Pública que requerem ao serviço público e as Instituições que estejam cada vez mais pautadas e alinhadas em ações e atividades que promovam maior eficiência e a busca por melhores resultados aliados a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário e ao interesse público. Nesse contexto estabelecem que o gestor público tenha cada vez mais uma definição precisa e clara de suas metas no sentido que possa utilizar de forma mais eficaz os recursos humanos que estão a sua disposição para atingir os objetivos contratados.

Atualmente a gestão de pessoas se tornou uma janela de oportunidade como também um grande desafio para as organizações públicas, pois envolve os recursos humanos que são diretamente influenciadas por interesses pessoais, necessidades sociais e que quase sempre veem em contraponto as necessidades, objetivos e metas organizacionais, em um contexto cada vez mais desafiador por restrições orçamentárias onde os gestores têm a árdua tarefa de fazer mais com cada vez menos recursos disponíveis.

Utilizar as pessoas cada vez mais engajadas, satisfeitas e motivadas com as tarefas no trabalho poderá ser uma estratégia frente tantos desafios organizacionais,

de modo que satisfeitas elas poderão produzir mais e com melhor qualidade na realização das tarefas.

Neste contexto é possível compreender o quanto é importante o funcionário trabalhar motivado, alinhado e comprometido com a organização, pois suas maneiras de atuar apresentaram estímulo e refletirá nas entregas, ainda que sejam submetidas por forças organizacionais e demandas pessoais e sociais.

O funcionário quando está motivado estará mais comprometido no desempenho de suas funções, sendo capaz de transmitir resultados positivos para organização, com maior eficácia e eficiência no desempenho de suas atividades, bem como maior produtividade e melhor atuação.

Um meio de promover a motivação dos funcionários poderá ser através de processos na empresa que atendam às necessidades e expectativas pessoais, às condições de trabalho, capacitações e treinamentos, entre outros que estabeleceram assim os instrumentos da qualidade de vida no trabalho – QVT, que de uma forma ou de outra com essas ações promoverão impactos favoráveis importantes ao atendimento dos anseios, necessidades e expectativas desses colaboradores.

A desmotivação das pessoas no ambiente organizacional torna se um fator importante para o desgaste no ambiente de trabalho, seja pela queda no desempenho funcional, na rotatividade de funcionários, no mau atendimento aos clientes refletindo negativamente na produção da empresa. E o que é pior, a desmotivação no setor público tem levado a uma série de prejuízos e transtornos como a prestação de um serviço deficiente perante o público, levando a uma imagem negativa das instituições do setor público.

É de conhecimento que no Setor Público assim como em qualquer outro setor existem fatores que contribuem para motivação ou desmotivação dos colaboradores, visto que a questão motivacional acaba sendo complexa e ao mesmo tempo primordial para o andamento organizacional, diante destes fatos buscou-se assim responder a seguinte problemática:

Qual o perfil motivacional de empregados de um determinado setor de uma Empresa Pública do Estado Brasileiro?

O objetivo deste artigo é descrever o perfil motivacional junto a empregados de um determinado setor de uma Empresa Pública do Estado Brasileiro, em relação as funções exercidas no ambiente de trabalho.

Onde se busca os seguintes objetivos específicos, identificar quais dimensões de satisfação com o trabalho influenciam o perfil motivacional dos empregados e identificar relações entre o perfil motivacional desejado e o perfil motivacional real junto a empregados da instituição.

O perfil motivacional pode ser entendido como a compreensão do comportamento motivacional do colaborador no ambiente de trabalho, como também podemos definir como o impulso que pessoas e grupos têm sobre seus comportamentos dentro das organizações que muitas vezes são influenciadas pelo próprio ambiente organizacional, relacionamentos interpessoais, a estrutura entre outros. Uma possibilidade na identificação desse perfil motivacional poderá ser a aspectos relacionados com ao próprio comportamento organizacional do colaborador no ambiente de trabalho, como também pelos impulsos resultantes de fatores como a comunicação, atendimento de solicitações, horários de trabalho entre outros.

Outro fator importante na análise da motivação no trabalho está relacionado ao nível de satisfação dos colaboradores, uma vez que as necessidades humanas influenciam seu comportamento no trabalho e quando o funcionário trabalha satisfeito a uma variável condicionante para que ele produza mais e com qualidade. Funcionários desmotivados na maioria das vezes estão insatisfeitos com o ambiente de trabalho o que acaba afetando as suas entregas.

O engajamento dos funcionários no processo de trabalho na organização reflete na maior produtividade do trabalho, maior qualidade dos serviços, redução dos custos, lealdade dos clientes e em um aumento nos lucros da empresa.

Porém, no setor público o descomprometimento dos funcionários faz parte da agenda negativa dos mesmos perante a sociedade. Diante destes fatos, justifica-se a elaboração do presente estudo, que cujo objetivo é descrever o perfil motivacional de empregados de um determinado setor de uma Empresa Pública do Estado Brasileiro.

Hoje o que mais se procura dentro de uma empresa é o envolvimento de seus colaboradores dentro dela, realizando um trabalho adequado e também tendo o prazer ao realizá-lo. Assim colabora-se para uma evolução expressiva em relação à qualidade dos serviços fornecidos as pessoas, e estes tornam as empresas mais voltadas para o cidadão.

O comprometimento dos funcionários a importância da valorização do fator humano no âmbito empresarial, visto que eles, os funcionários, em muitas vezes são os autores em fazer a empresa “andar para frente”.

Neste contexto, este estudo configura-se como de grande importância, pois demonstra que pessoas motivadas envolvidas integralmente com a organização, fazem as suas atribuições com dedicação, suas tarefas são desenvolvidas, visando alcançar os melhores resultados, buscam atingir a perfeição no que fazem, pessoas motivadas trocam ideias, aperfeiçoam o que fazem, buscam respostas para seus erros a fim de corrigi-los e não os repetirem.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO.**

O presente capítulo tem por finalidade apresentar referências bibliográficas de fundamentação teórica do artigo sobre a importância do capital humano nas organizações, destacando no estudo referências bibliográficas sobre motivação. No decorrer deste capítulo serão apresentadas referências bibliográficas de vários autores sobre o tema.

### **2.1 Motivação**

O comportamento humano é determinado por causas que, nem sempre estão no controle ou próprio entendimento do homem. Estas causas são denominadas necessidades ou motivos que são forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a expressar um determinado comportamento.

Em uma contribuição sobre os aspectos da motivação Chiavenato expõe que de uma forma geral que o motivo é um impulsionador da ação humana onde ela é influenciada em um determinado formato que de modo geral impactará em um comportamento específico. Nessa mesma linha o mesmo autor discorre que essa impulsão poderá ser provocada por um estímulo externo como também poderá ser internamente estimulado.

### **2.2 Conceitos e definição de Motivação**

A motivação se refere aos comportamentos que são causados por necessidades do indivíduo que são direcionados em seus objetivos a satisfazer estas necessidades.

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir e tem sempre origem em uma necessidade. Cada pessoa dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas (Silva, Fernandes e Dardano, 2013).

A palavra motivação vem do Latin "motivus", relativo a movimento, coisa móvel. Vemos que a palavra motivação, dada à origem, significa movimento. Quem motiva uma pessoa, isto é, quem lhe causa motivação, provoca nela um novo ânimo, e ela começa a agir em busca de novos horizontes, de novas conquistas. (NAKAMURA, 2005, p. 21).

A motivação pode ser definida como o conjunto de fatores que determina a conduta de um indivíduo. (NAKAMURA, 2005, p. 21).

Como o próprio nome a motivação se refere a um motivo para uma determinada ação.

### 2.1.1 Histórico da Motivação

Ainda no período da revolução industrial, no século XVIII, em que as organizações começaram a perceber a importância de lidarem com o fator humano nos processos de trabalho. Nesse contexto que se tem origem a análise da motivação dos funcionários nas organizações.

Antes ao período da revolução industrial, por parte dos gestores e o sistema no qual os processos eram trabalhados, não existia uma preocupação clara e muito menos uma análise referente a motivação e satisfação dos funcionários no trabalho, pois em decorrência dos fatores ambientais que ocorriam na época consideravam que poderia motivar pessoas através da punição ou apenas pelo dinheiro, e essas até então não eram tidas como colaboradores e também não eram consideradas partes fundamentais para o sucesso das organizações, no entanto os recursos humanos eram apenas consideradas como qualquer outro recurso à disposição da empresa. Além do mais naquela época a preocupação das empresas era em possibilitarem meios para que as pessoas produzissem cada vez mais, independente das condições de trabalho no qual eram submetidos os trabalhadores.

Para Bergamini apud Fraga (1997), anteriormente ao período da Revolução Industrial, a motivação poderia ocorrer através de punições de forma psicológicas como também por restrições financeiras constituindo assim um temor generalizado pelas pessoas em relação ao ambiente de trabalho.

Segundo Taylor apud Bergamini (2016, pg. 6) expõem que uma forma de atendimento das necessidades dos operários poderia ser por um meio de acréscimo de ordenado, pois seriam recompensados e estimulados pelos esforços empreendidos no trabalho, o que possibilitaria desejos neles de trabalharem cada vez mais, com maior rapidez e assim produzirem mais.

Com a experiência de Hawthorne que foi uma importante pesquisa coordenada pelo Psicólogo australiano George Elton Mayo realizada na General Eletric Company

uma fábrica de equipamentos e componentes telefônicos em Chicago nos Estados Unidos, iniciou - se em 1927 e foi suspensa em 1932, onde procurou-se estudar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, o que comprovou-se no estudo que essas condições ambientais como maior luminosidade possibilitariam maior produção dos trabalhadores.

Conforme análise de Chiavenato (2011) apud Batista, Vianna e Rabelo, a experiência de Hawthorne possibilitou comprovar que a recompensa salarial mesmo quando generosa e justa não é a única forma em satisfazer o trabalhador no universo do trabalho, e com o estudo Elton Mayo e a equipe demonstraram com isso uma nova teoria da motivação em oposição a até então conhecida teoria do homo economicus em que as pessoas são motivadas, não somente por estímulos financeiros, mas também por recompensas sociais e simbólicas.

Apesar de já haver nessa época um consenso que quando mais motivados os colaboradores poderiam produzir mais, isso não era explorado com a devida importância, ou seja, como ocorre hoje, um diferencial competitivo.

A partir daí que os gestores vêm percebendo que aliados a outras ferramentas como o desenvolvimento de competências através de treinamentos, melhorias de processos, entre outros, torna se necessário explorar de forma estratégica os fatores motivacionais que permitam aos recursos humanos aprimorar a gestão.

Após o período da Revolução Industrial, houve investimentos concretos nas pessoas no sentido que contribuíssem para aumentar cada vez mais a eficiência dos processos produtivos e com isso resultou numa preocupação maior com a melhora dos procedimentos e na forma de trabalhar.

A partir do surgimento de uma preocupação com as pessoas nas atividades do trabalho, as relações humanas se tornam cada vez mais presentes nas organizações e essas vem percebendo o quanto é importante promover ações que contribuam cada vez para a produção e para isso é preciso que as pessoas estejam motivadas.

A motivação está contida em etapas do comportamento das pessoas que correspondem a um ciclo motivacional.

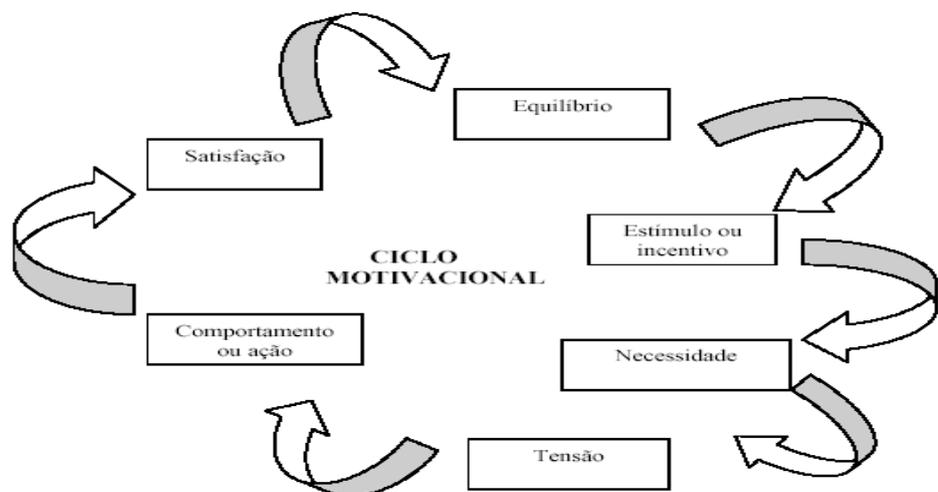
### 2.2.1 Ciclo Motivacional

O ciclo motivacional refere as etapas que envolve a motivação humana no trabalho e é composta pelas fases de estímulos, necessidades, tensão, comportamento, satisfação e equilíbrio ou frustração.

Para Chiavenato (2016, p. 118), o ciclo motivacional percorre as seguintes etapas: uma necessidade rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio.

Ao atingir um estado de tensão provoca nas pessoas a uma ação de retirada dessa tenção o que determina como se dará o comportamento do indivíduo sendo que poderá assim levar a pessoa a satisfação da necessidade que determinará a ela a atingir a um estado de equilíbrio conforme pode ser visualizada na figura 1, ou como também a não satisfação da necessidade do indivíduo provocada por alguma barreira ou bloqueio a essa tenção e assim ela não é liberada provocando no indivíduo um estado de desequilíbrio, conforme demonstrado na figura 2. Desta forma resta ao indivíduo optar pela compensação, ou seja, ele tenta satisfazer esta necessidade impossível de ser satisfeita por outra necessidade que possa ser substitutiva ou complementar.

Para Chiavenato (2016), por vários estágios de solução da tensão é composto o ciclo motivacional que vão desde a satisfação, a frustração e ou compensação dessa necessidade.



**Figura 1:** Ciclo Motivacional

FONTE: Adaptado de Alves, Rocha e Oliveira (2002).

Segundo Chiavenato (2016), esse estado de tensão quando eficaz conduz o indivíduo a satisfação de uma necessidade. E assim o mesmo conclui que:

“Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior e à sua forma de ajustamento ao ambiente. ”.

Ocorre que quando não satisfeita a necessidade devido alguma barreira bloqueio ou obstáculo a tensão não é liberada, o que provoca no indivíduo um estado de desequilíbrio, como pontua Chiavenato (2016):

Muitas vezes, a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira ou obstáculo para sua liberação. Não encontrando a saída normal, a tensão é represada no organismo procura um meio indireto de saída, seja por via psicológica (agressividade, descontentamento, tensão nervosa, insônia, repercussões cardíacas ou digestivas, etc) Outras vezes, a necessidade é compensada.



**Figura 3:** Ciclo Motivacional com Barreira

Assim como no ciclo motivacional, as teorias motivacionais dão sequencia conforme as fundamentações teóricas sobre a motivação que serão apresentadas a seguir.

## **2.3 Teorias Motivacionais**

As teorias motivacionais estão diretamente relacionadas aos fatores que podem direta ou indiretamente influenciar as atitudes das pessoas como também refletir em seus comportamentos, porém não produzem todas as respostas para as mesmas.

Para Arnaud (2017), as teorias da motivação tratam das forças propulsoras do colaborador para a organização, e estão associadas à produtividade e ao desempenho.

Nas teorias motivacionais Bergamini (1997, p. 30 *apud* OLIVEIRA 2008) conclui que:

embora diferentes teorias sobre motivação tenham apresentado diferentes enfoques científicos a respeito das características e do processo em que ela corre, há considerações gerais que podem caracterizar-se como sintomas capazes de distingui-la de outros tipos de funções próprias do comportamento humano.

Contudo percebe-se que muitas destas teorias motivacionais são resultadas ao seu tempo de estudos, pesquisas, discussões de filósofo, pesquisadores, psicólogos e outros que se baseavam muitas vezes em motivos e hipótese referente ao comportamento do homem, o ganho material, o reconhecimento social e realização pessoal. A seguir será apresentado as principais teorias sobre a motivação. Serão apresentados conceitos sobre as teorias dos Motivos de McClelland, Teoria das Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

### 2.3.1 Teoria dos Motivos de McClelland.

David McClelland psicólogo americano um importante teórico que desenvolveu trabalhos sobre a motivação voltados para as necessidades das pessoas.

Na década de 1960 McClelland em seus trabalhos formulou a teoria em que existem três necessidades que influenciam o comportamento humano.

Para Maximiliano (2010 apud Custodio e Rabelo) “McClelland argumenta que as necessidades não nascem com a pessoa, mas são adquiridas socialmente.

Segundo Bowditch e Buono (2000, p. 43) as teorias de McClelland baseiam em três necessidades básicas que são desenvolvidas pelas pessoas sendo as necessidades por realização, poder e aflição. ”.

As três necessidades da teoria dos motivos de McClelland, conforme descrito acima são as necessidades de realização, de Poder e de aflição.

Nas **necessidades de realização** o funcionário sente a necessidade de realizar ou praticar determinada tarefa de forma que tenha um bom desempenho supere suas expectativas e alcance os resultados almejados. Conforme Custodio e Rabelo as pessoas almejam cada vez mais o alcance das necessidades por poder e vão em busca de cargos que possuam poder e buscam sempre influenciar outras pessoas como também o seu ambiente.

**Nas necessidades de poder:** Ocorrem quando o funcionário satisfaz a sua necessidade por meio da condução de outros funcionários através da coordenação das ações desses e exercendo a liderança sobre eles. A satisfação dessas necessidades poderá ocorrer através de ações voltadas a vontade de exercer o domínio, controle e chefia de modo que influencie e gere impactos sobre as outras pessoas, nessa lógica o indivíduo apresenta as seguintes características:

- Procura intencionalmente figurar como líder da equipe na organização.
- Busca uma posição destaque perante os outros funcionários.

Quanto as necessidades de poder, Ferreira et al. argumentam que a referida necessidade advém da necessidade de fazer com que as pessoas se comportem de modo que elas naturalmente não se comportariam, e com isso elas matem uma grande necessidade de poder, desejam comandar e procuram manter influência sobre as outras pessoas. (XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de Novembro de 2006)

Já quanto as necessidades de afiliação ou simplesmente necessidade de associação estabelece uma relação democrática na execução de suas tarefas valorizando e conduzindo para maior cordialidade.

Sobre essas necessidades, Custódio e Rabelo corroboram “que as pessoas com necessidade de associação/afiliação (nAff) valorizam as relações humanas e não se preocupam tanto com as realizações e preferem atividades que proporcione contato com outras pessoas”.

Nesta lógica, nas necessidades de afiliação o indivíduo apresenta as seguintes características:

- O funcionário sente a necessidade de ter um relacionamento próximo com as outras pessoas da equipe e um clima de cordialidade.
- Estabelece uma forte relação com as pessoas.
- Valoriza muito mais o fator humano que as funções desempenhadas na empresa.

Neste contexto, David McClelland através de suas teorias das necessidades adquiridas, descreve a motivação como sendo adquiridas e apreendidas socialmente através do tempo. Em continuidade as bases teóricas das teorias da motivação assim como as teorias das necessidades de McClelland na sequência será apresentada as teorias motivacionais de Maslow.

### 2.3.1 Teorias Motivacional de Maslow

Abraham Maslow psicólogo Americano estudioso da motivação humana elaborou algumas conclusões, que segundo ele deveriam figurar em qualquer teoria relacionada à motivação humana.

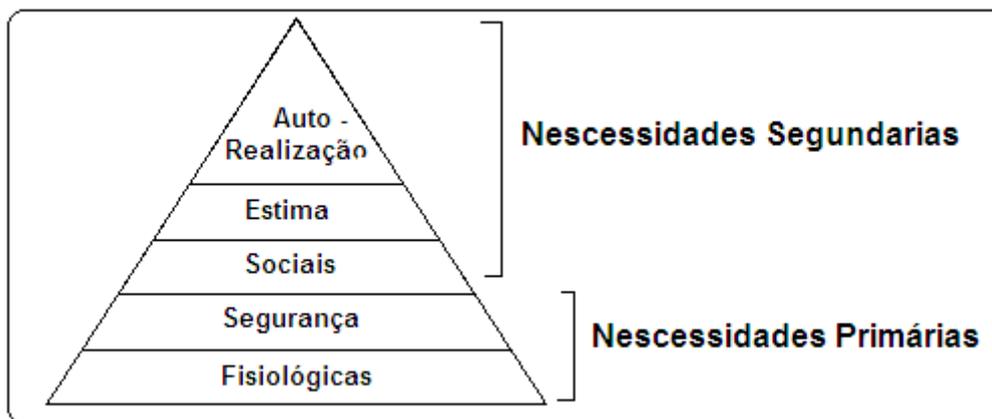
Segundo Chiavenato 2016, as hierarquias das necessidades formuladas por Maslow influenciam o comportamento humano no sentido que a medida que é satisfeita suas necessidades mais básica, outras necessidades mais elevadas predominarão seu comportamento.

As teorias motivacionais de Maslow estão focadas nos níveis hierárquicos das necessidades primarias e necessidades secundarias.

As necessidades primarias, ou seja, as mais básicas, e são aquelas ligadas diretamente ao ser humano e dizem respeito a sua própria existência, ou seja, são as necessidades de segurança e fisiológicas: como fome, sede, sono e sexo.

Já as necessidades secundárias, ou seja, as necessidades mais elevadas do comportamento, estão relacionadas com o afetivo-social, desejo de amar e ser amado, as de estima, desejo de ser reconhecido, de ter prestígio e de autor realização.

As necessidades primarias e secundarias estão ilustradas conforme figura 3.



**Figura 3:** Pirâmide das Hierarquias das Necessidades Humanas Segundo Maslow

**Fonte:** Adaptado de Freitas, Maria Arlinda Reis de Marques.

As Necessidades fisiológicas são vitais e vegetativas, ou seja, são as necessidades de nível mais básico, inatas e hereditárias. São inatas ou instintivas e estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo.

Segundo Chiavenato (1992, p. 48) “[...] seu comportamento é exclusivamente voltado para a satisfação dessas necessidades, como fome, sede, sono, sexo etc.”.

Quando satisfeitas as necessidades fisiológicas surgem a necessidades de segurança.

Já as necessidades de segurança são necessidades voltadas para sua conservação pessoal.

Como descreve Chiavenato (1992, p. 49), “as necessidades de segurança, estão voltadas para a proteção contra o perigo, contra as ameaças e contra a privação”.

Satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança surgem às necessidades sociais.

Necessidades sociais ou necessidades psicológicas são as necessidades, estima, vinculação, associação, de segurança íntima, participação autoconfiança e de afeição são aprendidas e adquiridas no transcorrer da vida.

Nas necessidades sociais o homem busca, indefinidamente, maiores satisfações dessas necessidades, que vão se ampliando e se aprimorando gradualmente.

Sobre as necessidades sociais Chiavenato (2001, p. 153) expõe que, “são raramente satisfeitas em sua plenitude. O homem procura sempre maiores satisfações dessas necessidades, que vão se desenvolvendo e se sofisticando gradativamente”.

Necessidades de autor realização são as necessidades de realização individual e procede da educação e da cultura da pessoa.

A necessidade de autor realização é a composição de todas as outras necessidades. É a investida de cada um em conseguir as suas próprias potencialidades e de estar sempre em autodesenvolvimento no sentido mais amplo do termo.

Sobre as necessidades de autor realização Chiavenato (2001, p. 153), ressalta está “é o corolário de todas as necessidades humanas. É o impulso de realizar o próprio potencial, de estar em contínuo autodesenvolvimento, no sentido mais elevado do termo”.

As teorias motivacionais de Maslow agregam aos três níveis ou estágios de motivação que correspondem às necessidades fisiológicas, psicológicas e de alto realização e que influenciam na direção e conteúdo do comportamento humano e segundo esta mesma teoria os indivíduos estarão motivados quando alcançar todas às hierarquias das necessidades.

Nesse sentido pontua Bergamine que Maslow defende que os primeiros três níveis de sua hierarquia, representada pelas necessidades de conforto físico, visando o atendimento das necessidades mais básicas, que são o bem-estar físico, segurança e interação social. E ao serem atendidas desaparece a tensão a elas inerentes. Já as

necessidades de conhecimento, autoestima e autor realização jamais conseguiram ser completamente satisfeitas, mantendo-se como um reduto de força permanente.

Complementando esses estudos sobre a motivação assim como as teorias dos motivos como as teorias da motivação já apresentadas, a teoria dos Dois fatores, no qual será apresentado a seguir subsidiam toda a importância das teorias motivacionais para o tema.

### 2.3.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Nesta teoria Frederick Herzberg aborda em suas hipóteses da motivação nas diferentes necessidades humanas, onde alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Em sua teoria a motivação das pessoas depende de dois fatores: fatores higiênicos e fatores motivacionais.

Segundo Herzberg (1968, apud Daft, 2005), essa teoria motivacional chamada teoria dos dois fatores foi desenvolvida a partir de entrevistas realizada com trabalhadores, e o objetivo desses levantamentos era de se buscar as percepções e informações relevantes sobre os momentos em que os mesmos se sentiam insatisfeitos ou desmotivados no trabalho. Em sua teoria, Herzberg aponta que existem dois grupos de fatores que influenciam o comportamento humano (ALVARÃES, 2009, P. 19).

Heberzerg dividiu os fatores que afetam o comportamento do indivíduo em dois grupos (figura 4): os higiênicos e os motivacionais.



**Figura 4:** Teoria dos Dois Fatores Segundo Herzberg.

**Fonte:** adaptado de Costa (2005, p. 123 *apud* SCHWEITZER, 2006)

Fatores Motivacionais ou Fatores Intrínsecos se refere ao conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas relacionadas com o cargo.

Segundo Chiavenato (2016), um conjunto de fatores diferentes foram determinantes para se estabelecer os fatores motivacionais ou “satisfacientes”, pois os mesmos possibilitam a satisfação com o cargo e como também com as possíveis evoluções no desempenho.

São fatores satisfacientes no cargo e incluem: delegação de responsabilidade; liberdade de exercer discricção; promoção; uso pleno das habilidades; estabelecimento de objetivos e avaliação relacionadas com eles; ampliação ou enriquecimento do cargo.

Conhecidos como fatores higiênicos, ou seja, fatores extrínsecos se refere ao ambiente que rodeia o empregado e as condições físicas e ambientais em que desempenham seu trabalho.

Nesse contexto Chiavenato (2016) aponta que os “fatores satisfacientes são realização, reconhecimento, responsabilidade, crescimento e trabalho em si.” O mesmo autor ainda pontua que para que esses fatores possam ter relações positivas como a melhoria no desempenho, redução na rotatividade é necessário ações práticas que proporcionem e incentive os fatores higiênicos como a inclusão de meios que possibilitem a delegação de responsabilidade, liberdade de exercer discricção, Promoção e oportunidades de futuro, uso pleno de habilidades e competências pessoais, estabelecimento de objetivos e avaliação relacionadas com eles, simplificação do cargo (pelo próprio ocupante) e ampliação ou enriquecimento do cargo horizontal ou vertical)

Sobre fatores motivacionais Chiavenato (1993 apud FIORELLI, 2004), destaca que são “[...] representados por reconhecimento, status, responsabilidade, oportunidade de crescimento, riqueza do trabalho, desafios. A ausência desses fatores, contudo, não ocasionaria insatisfação”.

Já para Bowditch e Buono (2000, p. 43) os fatores motivacionais, [...] são “os aspectos e atividades relacionados ao trabalho que efetivamente encorajam esse desenvolvimento”.

Os fatores motivacionais seriam como a pessoa se sente em relação ao cargo que ocupa.

Quando estes fatores motivacionais são ótimos causam nos indivíduos a satisfação, mas quando precários não provocam nenhuma satisfação, ou seja, a não satisfação.

Os Fatores Motivacionais os intrínsecos se refere ao conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas relacionadas com esse cargo.

Em resumo como já relatado pelas referências citadas acima os fatores satisficentes no cargo estão compostos pela delegação de responsabilidade, liberdade de exercer discricão, promoção, uso pleno das habilidades, estabelecimento de objetivos e avaliação relacionadas com eles, ampliação ou enriquecimento do cargo.

Já os fatores higiênicos ou insatisficentes, são relacionadas a fatores externamente ao ambiente como as condições de trabalho e conforto, políticas da organização e administração, relações com o supervisor, salários, segurança no cargo e as relações com os colegas.

Para Fiorelli (2004, p. 12) “os fatores higiênicos, extrínsecos ao indivíduo, compreendem salários, benefícios recebidos, segurança no cargo, relações interpessoais no trabalho”, ou seja, os fatores higiênicos seriam como a pessoa se sente em relação à empresa onde trabalha.

Chiavenato (2016) conceitua que os fatores higiênicos o relacionando as condições que estão em volta dos empregados que contemplam as condições físicas e ambientais de trabalho, ou seja, a perspectiva ambiental, como salários, benefícios sociais, políticas da empresa, tipo de supervisão recebida, clima e relações entre a direção e os empregados, regulamentos internos, oportunidades existentes entre outros.

Conceituando sobre os fatores higiênicos Bowditch e Buono (2000, p. 43) “os aspectos e atividades do trabalho que podem impedir a insatisfação, mas não influenciam os empregados a crescerem e se desenvolverem”.

Nesse entendimento Chiavenato (2016) corrobora:

...fatores higiênicos ou “insatisficentes” – tende a atuar em uma direção negativa. Se os fatores higiênicos se situam em um nível abaixo do “adequado”, em termos de expectativa dos empregados podem causar insatisfação. Melhorando esses fatores ou as condições, pode-se remover a insatisfação, com efeitos benéficos. Todavia, elevando as condições acima desse nível adequado, não se obtém nenhuma satisfação e nenhum desempenho elevado é com ela associado.

Conforme informado acima quando estes fatores higiênicos são ótimos evitam a insatisfação, mas quando precários provocam a insatisfação no trabalho pelos indivíduos.

A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg buscou através de suas pesquisas como fatores satisfação e insatisfação de funcionários refilem nas atitudes e na motivação dos funcionários dentro da empresa.

Assim como nas Teorias dos dois fatores apresentada por Herzberg, as teorias motivacionais de McGregor apresentam fundamentação sobre os fatores da motivação conforme definições do próximo tópico.

### 2.3.3 Teoria Motivacional de McGregor

Douglas McGregor (1960) estudioso dos fatores motivacionais teve uma grande contribuição para os fatores motivacionais dentro das organizações. Suas teorias de motivação são as teorias X e Teoria Y.

De acordo com Pessoa e Medeiros (2005) sobre os objetivos das teorias motivacionais McGregor:

Ele procurou – se comparar em dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado um estilo baseado na teoria tradicional, mecanista e pragmática. (Teoria X), e de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (Teoria Y).

Teoria motivacional X – segundo está teoria o homem é preguiçoso e precisa ser motivado para encarar o trabalho.

O site biossegurança laboratorial – sobre a teoria motivacional X descreve que, "A teoria X sustenta que os indivíduos não gostam de trabalhar e, portanto, não gostam de colaborar com a direção da empresa. Assim, deve ser submetido a fatores coercitivos e de controle".

A Teoria Motivacional Y – segundo está teoria o homem quer e necessita trabalhar, tem uma motivação natural para o trabalho.

O site biossegurança laboratorial – sobre a teoria motivacional Y descreve:

a teoria Y prega a integração de objetivos dos empregados aos da empresa. Salienta a importância da satisfação no trabalho, que pode ser obtida pelo atendimento das necessidades de autoestima e autorrealização de cada um.

Com a teoria motivacional X e Y McGregor veio introduzir o aspecto humano nas empresas, tanto relacionado ao comportamento humano nas organizações empresariais como gerir a produtividade nas mesmas.

As teorias motivacionais apresentadas nesse tópico subsidiam os estudos para motivação, nesse contexto será apresentado no próximo tópico fundamentação teórica sobre a motivação no trabalho.

## **2.4 Motivação no ambiente de Trabalho**

Na prática condicionar, manter ou proporcionar que pessoas e equipes estejam sempre ou permaneçam motivadas não é uma tarefa fácil e nem simples para os gestores das empresas, tendo em vista que quando relacionamos a motivação estamos condicionando a situações e fatores internos, externos, íntimo e interior de cada pessoa como também algumas situações no contexto organizacional.

Mas quando relacionado ao contexto organizacional é possível por parte das organizações identificar ações que possam promover e ao mesmo tempo possibilitem aos empregados permanecerem motivados como a valorização dos colaboradores, entre outras importantes ações que proporcionem ambientes motivadores de forma que facilite a cada pessoa a satisfação de alguma necessidade. E assim poderá haver ganhos na produtividade das pessoas contribuindo para que os objetivos organizacionais sejam atingidos, como também os objetivos dessas também sejam alcançados.

Conforme citado por Arnald (2017), nas organizações a motivação precisa ser encarada como forma de valorizar seu colaborador. O colaborador deve se sentir parte integrante da empresa e não simplesmente um seguidor de regras ou até mesmo um número.

É fato que infelizmente muitos empregados realizam importantes tarefas e projetos para as empresas e não são reconhecidos, muitos colaboradores não conseguem se enxergar no planejamento estratégico da organização.

Diante disso deve haver ações estratégicas por parte dos gestores no sentido que se possa conduzir o contexto organizacional favorável a satisfação das pessoas ali trabalham pois elas são o ativo mais importante da empresa, e considerando um mundo cada vez mais globalizado e competitivo no qual deparamos hoje, se sobressair sobre os demais concorrentes se tornou um grande desafio e são elas as pessoas as responsáveis para desenvolvimento de diferenciais de qualquer organização.

Um importante elemento na motivação no trabalho é o entendimento de estudos sobre o perfil motivacional de sua equipe conforme fundamentos apresentados no tópico a seguir.

## 2.5 Perfil Motivacional

Na atualidade torna se cada vez mais evidente que o fator humano demonstra grande importância nos processos de trabalho, e para que essa importância alcance os objetivos organizacionais torna se necessário e ao mesmo tempo imprescindível conhecer o perfil motivacional dos seus colaboradores para que as empresas tenham melhores resultados dos objetivos e estratégias organizacionais.

Em um contexto mais estratégico na utilização do capital humano traz a possibilidade das organizações obterem ganhos por meio do aumento da capacidade produtiva dos colaboradores e para isso torna-se necessário entender o perfil motivacional das pessoas o que mais motiva, quais fatores são capazes de torná-las motivadas ou não e quais ações deverão ser adotadas pelos gestores das organizações no sentido que se possa melhorar o desempenho das mesmas.

Conforme descreve Saraiva e Faveiro que:

**“capital humano seja todo, conhecimento, habilidade e experiência dos colaboradores, surge a necessidade das empresas perceberem que os colaboradores são seus ativos que podem ser valorizados, medidos e desenvolvidos, são ativos dinâmicos que podem ter seu valor aumentado com o tempo”.**

Complementando essa afirmação Chiavenato Apud Saraiva e Faveiro estabelece que:

**“Para estimular a motivação no trabalho é preciso primeiramente reconhecer as diferenças e necessidades individuais dos colaboradores, ou seja, conhecer o seu perfil motivacional, para a partir disto definir métodos diferenciados de motivação, e posteriormente traçar metas vinculando o alcance de objetivo às recompensas e assim demonstrar a importância de seu bom desempenho (CHIAVENATO, 2007)”.**

As organizações precisam ter instituído em seus planos e planejamento estratégico estratégias voltadas para as pessoas como mecanismos que possibilitem a percepção das necessidades do capital humano de forma que possa possibilitar

investimentos em ações que promovam o aumento de produtividade dos colaboradores.

### 3. METODOLOGIA

Metodologia é o estudo dos métodos. Ou então as etapas a seguir num determinado processo. Tem como objetivo captar e analisar as características dos vários métodos disponíveis, avaliar suas capacidades, potencialidades, limitações ou distorções e criticar os pressupostos ou as implicações de sua utilização. Além de ser uma disciplina que estuda os métodos, a metodologia é também considerada uma forma de conduzir a pesquisa ou um conjunto de regras para ensino de ciência e arte.

Segundo Rabelo (Revista Fadon p. 55),

A Metodologia Científica, acoplada ao currículo básico de cursos superiores, é a disciplina que aborda o problema da natureza do conhecimento e do método científico. Mas é, sobretudo, um desafio para educadores e acadêmicos, em vista dos objetivos a que se propõe.

Na análise do perfil motivacional, foi utilizado no presente artigo, através de levantamento de conteúdo de referencial teórico por meio da aplicação de um questionário com 11 questões fechadas, no qual foram estudados por intermédio da utilização de uma pesquisa de campo exploratória descritiva.

No presente estudo foi realizado uma contextualização referente ao panorama da motivação de recursos humanos, onde se buscou através de um levantamento de conteúdo do referencial teórico, a utilização de uma metodologia de pesquisa exploratória descritiva transversal envolvendo a análise de um questionário com 11 questões fechadas aplicadas a uma amostragem de 06 funcionários integrantes de um determinado setor de uma Empresa Pública do Estado Brasileiro com o objetivo de identificar os fatores que contribuem para motivação dos mesmos e analisando no mesmo questionário o perfil motivacional junto a empregados da instituição, identificar quais dimensões de satisfação com o trabalho influenciam o perfil motivacional dos empregados e identificar relações entre o perfil motivacional desejado e o perfil motivacional dos colaboradores, também foi utilizado uma análise dos resultados da pesquisa onde se utilizou gráficos, tabelas e se fez uma confrontação dos resultados obtidos na pesquisa com o referencial teórico e assim foi possível chegar a uma conclusão da situação problemática.

Nas perguntas do questionário de pesquisa foram utilizadas as seguintes opções de respostas: concordam totalmente, concordam parcialmente, nem concordam e nem discordam, discordam totalmente e discordam parcialmente.

Para coleta, análise e tabulação de dados será utilizada planilhas do Excel e tabelas do Word.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As informações obtidas pelo instrumento de pesquisa, aplicado a uma amostragem de 10% dos servidores que atuam em um determinado setor no qual foram tabuladas estatisticamente, explorados e descritos confrontando com revisão bibliográfica, conforme demonstrado a seguir.

Esses resultados com base nas percepções dos respondentes e tais percepções convergiram ou hora divergiram a respeito de tais temáticas conforme se discute a seguir:

### 4.1 Realização Pessoal e Profissional com o Trabalho que Executa

Quanto a realização profissional e pessoal em relação ao trabalho que executam, percebe-se a predominância que a maioria dos entrevistados, representando 50% atribuíram que concordam totalmente. Outros 33,33% responderam que concordam parcialmente e restando respectivamente 16,67% aproximadamente que responderam que nem concordam e nem discordam.

Conforme se observa no item informado na pesquisa que, aproximadamente 83,33% dos profissionais pesquisados convergiram respondendo que concordam totalmente e parcialmente em relação a avaliação de realização pessoal e profissional no trabalho que executa e outros aproximadamente 16,67% mantiveram uma opinião neutra respondendo que nem concordam e nem discordam.

Um fator relevante é que o profissional para estar realizado profissionalmente é necessário um aspecto motivacional importante que é a sua própria realização pessoal.

Como conceituado por Siqueira e Amaral (2006) apud Silva de que:

“O fato das pessoas passarem grande parte do seu dia no trabalho ou com ele envolvidas leva a compreensão de que a vida pessoal e trabalho não representam dimensões distintas, constituindo domínios interdependentes com efeito recíproco de um sobre o outro”.

Considerando que tanto a realização pessoal como a profissional no trabalho estão relacionados aos níveis de satisfação e insatisfação como também esses aspectos consubstanciam o quão níveis de desânimo e desmotivação as pessoas

estão e o que isso pode afetá-las deixando-as estagnadas e sem iniciativas e isso pode afetar a organização, no contexto em pauta verifica-se que na pesquisa há convergência e neutralidade e não houve discordância em relação a satisfação pessoal e profissional no trabalho, para uma maior compreensão dos dados coletados, apresentamos na tabela síntese abaixo:

Tabela 1 Síntese – Satisfação Pessoal e Profissional no trabalho

Categoria	Argumentos favoráveis	Argumentos desfavoráveis
Satisfação pessoal e profissional no trabalho	Conforme na pesquisa grande parte concordam ainda que totalmente e parcialmente com o tema os possíveis fatores que convergem na avaliação da realização profissional e satisfação a profissão em si e a estabilidade advindas da função exercida.	Conforme análise na pesquisa não houve argumentos desfavoráveis, mas umas parcelas dos entrevistados apresentaram neutralidade nas opiniões, não expressando que não concordam e nem que há discordância com o item.

#### 4.2 Reconhecimento pelo trabalho que executa

Na avaliação obtida pela pesquisa, verificou-se que 50% dos respondentes nem concordam e nem discordam na avaliação sobre o reconhecimento pelo trabalho no qual executam, sendo que o restante, respectivamente aproximadamente 33,33% responderam que concordam parcialmente e aproximadamente 16,67% discordam parcialmente. Na análise em pauta, nesse item fica evidenciado conforme a maioria das respostas obtidas em que nota se que a maior parte obtém uma opinião neutra sobre o tema.

Conforme embasamentos nos fatores motivacionais da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, em que o reconhecimento em conjunto com outros fatores satisfassentes como a realização, responsabilidade, crescimento e o trabalho em si, podem ser decisivos na melhoria no desempenho como também na redução na rotatividade.

Os fatores advindos dessa teoria, estão relacionadas a satisfação no desempenho das atividades de trabalho, o reconhecimento do resultado de uma ação é muito importante para as pessoas que executam, nesse contexto foi possível verificar que apenas 33% dos entrevistados concordam parcialmente e que uma parcela importante, ou seja, 50% nem concordam e nem discordam como para 16%

discordam parcialmente das afirmações do tema. Na tabela síntese abaixo apresentaremos dados do item avaliado:

Tabela 2 Síntese – Satisfação Pessoal e Profissional no trabalho

Categoria	Argumentos favoráveis	Argumentos desfavoráveis
Reconhecimento pelo trabalho	Feedback direto sobre algumas atividades	Falta de reconhecimento direto e formal pelos gestores em relação ao trabalho realizado.

4.3 Atividades desempenhadas pelo trabalho proporcionam oportunidades de crescimento pessoal.

Sobre as oportunidades de crescimentos pessoais proporcionadas pelas atividades desempenhadas na organização para 50% dos entrevistados concordaram parcialmente que a organização apresenta tais oportunidades enquanto para aproximadamente 33,33% e 16,67% respectivamente opinaram que nem concordam e nem discordam e concorda totalmente.

4.4 Oportunidade e progresso na carreira

Nesse quesito, oportunidades e progresso na carreira no trabalho, 50% dos respondentes informaram quem não concordam e nem discordam, outros 33,33% discordam totalmente e restando 16,67% concordam parcialmente.

Conforme é possível perceber que uma parcela importante, cerca de 50% dos entrevistados relataram que nem concordam e nem discordam da avaliação de oportunidades e progresso na carreira, ou seja, mantiveram uma neutralidade quanto a esse quesito, confrontando com outros aproximadamente 33,33% que discordam totalmente e 16,66% que concordam parcialmente. Considerando o desenvolvimento pessoal é um fator importante para os colaboradores e primordial para organização é essencial o investimento nas pessoas e também uma forma de possibilitar oportunidades e progresso na carreira é através da disponibilidade de capacitações, treinamentos, educação continuada alinhado ao perfil demandado pelas atuais competências existentes na área como desenvolvimento e a parti dai de novas

competências identificadas, como também possibilitar benefícios, recompensas e oportunidades de crescimento profissional na carreira.

Tabela 3 Síntese – Oportunidades e Progresso na carreira

Categoria	Argumentos favoráveis	Argumentos desfavoráveis
Oportunidade na carreira	Cursos de capacitação	Meritocracia nos cargos de coordenações

#### 4.5 Trabalho desafiador e interessante

Na avaliação dos entrevistados em relação ao trabalho desafiador e interessante para aproximadamente 66,67% dos entrevistados concordam totalmente com essa premissa, enquanto que para aproximadamente 33,33% concordam parcialmente.

O fato que o desafio nas organizações engrandece o trabalho e lhe torna interessante, muitas vezes o desafio na organização, em um primeiro momento, são vistos como problemas, mas como também pode ser encarado como desafiador e possibilidades de crescimento pessoal e até profissional com a sua solução, nesse aspecto.

Tabela 4 Síntese – Satisfação Pessoal e Profissional no trabalho

Categoria	Argumentos favoráveis	Argumentos desfavoráveis
Trabalho desafiador e interessante	O trabalho em si, e o resultado dos esforços empreendido na realização dos mesmos.	Rotina e condições necessárias na realização de algumas atribuições.

#### 4.6 Satisfação com a remuneração

Nessa análise 50% dos entrevistados avaliaram discordando parcialmente, outros 33,33%, nem concordam e nem discordam e para aproximadamente 16,67% responderam que concordam parcialmente.

Apesar de muitos estudos demonstrarem que uma maior remuneração não é um fator sólido de motivação, ou seja, uma satisfação temporária, ele ainda é um fator

primordial para realização pessoal dos colaboradores, e na sua falta ou depreciação é causa de muita insatisfação. Conforme análise já salientada por Chiavenato (2011) apud Batista, Vianna e Rabelo, quanto a experiência de Hawthorne, onde possibilitou comprovar que a recompensa salarial mesmo quando generosa e justa não é a única forma em satisfazer o trabalhador no universo do trabalho.

Na análise do item para a maior parte dos respondentes discordaram parcialmente e condicionam como item com maior avaliação negativa na pesquisa.

#### 4.7 Relacionamento pessoal na equipe é bom

Quanto ao relacionamento pessoal na equipe de trabalho para 83,33% declararam que concordam totalmente e aproximadamente 16,67% declaram que concordam parcialmente.

O relacionamento interpessoal é um fator imprescindível em qualquer organização e muito importante para o sucesso na carreira de qualquer profissional, conforme descreve (SILVA et al., 2007, p. 2) apud Cardoso, Silva, Silva, quanto o relacionamento interpessoal.

“As relações interpessoais se desenvolvem em decorrência dos processos de interação, que corresponde às situações de trabalho compartilhadas por duas ou mais pessoas, as atividades coletivas e pré-determinadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade, etc.”

Na avaliação do relacionamento pessoal, em um contexto geral a avaliação convergiu na concordância que há bons relacionamentos, que configuram que o local se obtêm um bom ambiente de trabalho.

#### 4.8 Isonomia de regulamentos e políticas organizacionais do setor

Na avaliação desse tema, 66,67% concordam totalmente que há isonomia das normas e formalidades da organização, já 33,33% concordam parcialmente.

As formalidades, regulamentos e políticas organizacionais são importantes tanto para organização como colaborador, mas é necessárias instruções que estabeleçam regras que atenda tanto os funcionários quanto a empresa, ou seja, que haja isonomia desses atos.

#### 4.9 Condições de trabalhos

Na avaliação das condições de trabalho para aproximadamente 83,33% concordam totalmente na avaliação de tais condições e 16,67% concordam parcialmente.

Fatores relacionados as condições de trabalho estão inseridos na Qualidade de vida no Trabalho (QVT), para Chiavenato (2002, p. 391) apud Fernandes (<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/qualidade-de-vida-no-trabalho-fator-decisivo-no-desempenho-organizacional/26723/>), “a QVT tem o objetivo de assimilar duas posições antagônicas: de um lado, a reivindicação dos empregados quanto ao bem-estar e satisfação no trabalho, do outro, o interesse das organizações quanto a seus efeitos sobre a produção e a produtividade”.

No estudo foi possível verificar que no geral as condições de trabalho disponíveis na organização são boas.

#### 4.10 Prestígio e Status

Quanto o prestígio e status obteve na avaliação dos entrevistados os seguintes resultados:

66,67% avaliaram que nem concordam e nem discordam, enquanto 33,33% avaliaram que concordam parcialmente.

Assim como o prestígio que estabelece uma notoriedade e o reconhecimento pelo trabalho que executa, o status proveem na posição e condição que a função exercida proporciona ao colaborador. Nesse sentido conforme Herzberg ...

#### 4.11 Arbitrariedade

Na avaliação dos entrevistados 83,33% avaliaram que concordam parcialmente e 16,67% concordam parcialmente.

Nota-se, assim considerando, que a pergunta da pesquisa foi respondida, onde o perfil motivacional de empregados de um determinado setor de uma Empresa Pública do Estado Brasileiro é que em relação aos aspectos avaliados nesse capítulo

por meio do questionário onde apresentou servidores com potencial para estarem motivados decorrentes de um bom ambiente organizacional atualmente existente, porém no mesmo contexto verifica-se a falta de oportunidades, como a meritocracia influenciaram na avaliação de algumas variáveis que ficaram muito abaixo de um contexto esperado em uma organização.

Na análise em pauta, percebe-se que itens relacionados a atividades inerentes ao cargo e ao profissional em si, como também o relacionamento pessoal, as políticas organizacionais e condições de trabalho e segurança contra as arbitrariedades foram as dimensões de satisfação dos colaboradores, onde se obteve melhores respostas condicionantes a motivação verifica-se, desta maneira, o cumprimento do primeiro objetivo específico.

Diante dos itens melhores avaliadas na pesquisa, que convergiram em um perfil motivacional dos colaboradores indicado no parágrafo anterior com características ao cargo, relacionamento interpessoal, vida pessoal, segurança e políticas organizacionais porém itens questionados na pesquisa como reconhecimento pelo trabalho que executam, oportunidades de crescimento pessoal, oportunidade e progresso na carreira através do trabalho, satisfação com a remuneração e prestígio e status, tiveram uma pior avaliação por parte dos colaboradores. Diante disso, uma melhor avaliação desses itens juntamente com os itens citados no parágrafo anterior, ou seja, melhores avaliadas seria o perfil motivacional desejado. Tem-se assim, o segundo objetivo específico atendido.

## **5- CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o presente trabalho de conclusão de curso foi possível evidenciar que um fator importante para a empresa é a satisfação de seus colaboradores, que diretamente pode afetar ou influenciar o desempenho organizacional.

Ao descrever o perfil motivacional junto a empregados de um determinado setor de uma Empresa Pública do Estado Brasileiro, em relação as funções exercidas no ambiente de trabalho, foi possível parcialmente atingir esse objetivo da pesquisa, tendo em vista que devido a fatores externos, não foi possível contar com um maior número de servidores pesquisados.

Tendo em vista as teorias estudadas na revisão bibliográfica no campo de estudo de acordo com o que se obteve na pesquisa evidencia que no perfil geral analisado demonstram que a maioria do tema e respostas apresentadas encontra paridade e similaridade nas Teorias dos Dois Fatores de Herzberg.

Possibilitou também a identificação de quais os fatores motivacionais que convergiram em uma melhor avaliação dos colaboradores, tais como: nível de satisfação pessoal e em relação à profissão, trabalho desafiador e interessante, o bom relacionamento pessoal na equipe, regulamentos e políticas organizacionais, condições de trabalho e segurança contra arbitrariedades, ou seja, estas variáveis induzem a satisfação profissional no trabalho e motiva para realização das atividades. Porém, também foram identificados alguns fatores referentes à motivação dos funcionários que tiveram uma avaliação mais moderada, como a reconhecimento pelo trabalho que executam, oportunidades de crescimento pessoal, oportunidade e progresso na carreira através do trabalho, satisfação com a remuneração e prestígio e status.

Fica claro com este trabalho que funcionários engajados no processo de trabalho e um bom ambiente organizacional, contribuem para a motivação, elevando o nível de satisfação e promovendo o desempenho pessoal dos colaboradores.

Em geral observa-se que na organização possui servidores com potencial para estarem motivados decorrentes de um bom ambiente organizacional atualmente existente, porem no mesmo contexto verifica-se a falta de oportunidades, meritocracia influenciaram na avaliação de algumas variáveis que ficaram muito aquém.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REVISTA ELETRÔNICA “DIÁLOGOS ACADÊMICOS” (ISSN: 0486-6266). Sertãozinho – SP. SILVA, K. F. da. et al., v. 04, nº 1, p. 23-45, JAN-JUN, 2013. Disponível em: <<http://www.semar.edu.br/revista/downloads/edicao4/artigomotivacaoaumentosatisfacao.pdf>>. Acesso em: 26 de setembro 2017.

REVISTA CIENTÍFICA ELETRÔNICA DE PSICOLOGIA / PUBLICAÇÃO CIENTÍFICA DO CURSO DE PSICOLOGIA DA FACULDADE DE ENSINO SUPERIOR E FORMAÇÃO INTEGRAL. Edição 28, v. 28, n. 01 (2017). -- Garça: FAEF, 2017. Disponível em <[http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/z9FcDFuBDViFlp4\\_2017-11-8-17-16-18.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/z9FcDFuBDViFlp4_2017-11-8-17-16-18.pdf)>. Acesso em: 26 de setembro 2017.

XIII SIMPEP - Bauru, SP, Brasil, 6 a 8 de novembro de 2006, disponível em [www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/114.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/114.pdf). Acesso em 29 de dezembro de 2017.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. *Motivação nas Organizações*. 6º ed. São Paulo: Atlas S.A., 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de Recursos Humanos*. 8ª ed. Manoele, 2016.

REVISTA ACADÊMICA COMERCIAL FASF. Luz – MG, 2017, disponível em <[revistafasf.edu.br/index.php/conecta/article/download/64/pdf](http://revistafasf.edu.br/index.php/conecta/article/download/64/pdf)>. Acesso em: 23 dezembro de 2017

FURTADO, Carmen Lúcia Mendes. **Motivação No Trabalho: Estudo De Caso Da Sefaz – Célula De Execução Da Administração Tributária Em Montese**. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão de Políticas Fiscais do Centro de Ciências Sociais, Fortaleza, UEC – CE, 2004 Disponível em <http://www.sefaz.ce.gov.br/content/aplicacao/internet/monografias/gerados/carmen%20lucia%20mendes%20furtado.pdf> Acesso em 23 de setembro 2017.

MACHADO, Mirian Magnus e BIANCHI, Gisele. **Motivação Organizacional: Estudo de Caso Em Prestadora de Serviço Em Blumenau - SC**. Blumenau – SC Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, 2008, Disponível em <http://unimestre.unibes.com.br/rica/index.php/rica/article/viewFile/182/175> Acesso em 25 de setembro de 2017.

NAKAMURA, Cristiane Carlis et al. **Motivação no Trabalho**. Maringá – PR Revista Maringá Management, Maringá Revista de Ciências Empresariais v. 2, n.1, p. 20-25, jan./jun. 2005 Disponível em <http://www.maringamanagement.com.br/include/getdoc.php?id=110&article=32&mode=pdf> Motivação revista Maringá Management: 2005. Acesso em 25 de setembro de 2017.

RODRIGUES, Amélia Maria Alves et al. **Motivação fator primordial no mundo empresarial**, Unai – MG Revista FACTU CIENCIAS Ano 8, nº 15, julho/dezembro.2008. Disponível em <http://www.factu.br/Arquivos/FactuCiencia/15.pdf> Acesso em 25 de setembro de 2017.

OLIVEIRA, Aline da Silva et al. **Influência da Mudança de Liderança No Comportamento Humano.** Disponível em: [http://www.seufuturonapratica.com.br/intellectus/PDF/04\\_ART\\_CiencSocias.pdf](http://www.seufuturonapratica.com.br/intellectus/PDF/04_ART_CiencSocias.pdf) . Acesso em 26 de setembro de 2017.

ARAUJO, Silvana Coelho e CARMO, Maria Inês do. **Análise motivacional em equipe de vendas: Um estudo de caso com base na teoria de Maslow, Faculdade de Viçosa,** 2006 Disponível em: <http://www.unifenas.br/extensao/administracao/vcongresso/ca015ex.pdf>. Acesso dia 26 de setembro de 2017.

FREITAS, Maria Arlinda Reis de Marques. Artigo **Motivação e Auto Estima. People gestão.** Disponível em [http://www.peoplegestao.com.br/artigos/motivacao\\_autoestima.pdf](http://www.peoplegestao.com.br/artigos/motivacao_autoestima.pdf) Acesso em 26 de setembro de 2017.

ALVARÃES, Alberto Carlos Teixeira. Artigo **Motivação em Empresas Públicas: Um (Re) Pensar da Gestão de Pessoas em Órgãos Públicos A partir do Decreto 5.707/2006.** Revista Administração em Debate. N° 8 maio de 2009 pág. 19. Acesso em 26 de setembro de 2017.

FIORELLI, Jose Osmir. **Psicologia para Administradores.** 4° ed. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

BOWDITCH, James L. e BUONO, Anthony F. **Elementos de Comportamento organizacional.** 3° ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

SCHWEITZER, Renata de Oliveira. **Análise dos Fatores Motivacionais Em Servidores Públicos Municipais de Centros de Saúde de Palhoça – SC.** Relatório de Pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso, UNISUL, Palhoça, 2006. Disponível em: <http://inf.unisul.br/~psicologia/wp-content/uploads/2008/07/RenatadeOliveiraSchweitzer.pdf> Acesso em 27 de setembro de 2017.

SARAIVA, Renan Thiago Bergamaschi e FAVEIRO Marcela Bortotti. Definição de Perfil Motivacional para uma Equipe de Call Center: Estudo de Caso do Setor de Vendas de Uma Empresa de Telecomunicações. Disponível em: [http://fcv.edu.br/admin/assets/repositorio\\_arquivo/89ff51f79f09772ef39c1b18f099dcfe.pdf](http://fcv.edu.br/admin/assets/repositorio_arquivo/89ff51f79f09772ef39c1b18f099dcfe.pdf). Acesso em 27 de setembro de 2017.

**A Importância do Relacionamento Interpessoal no Ambiente de Trabalho.** CARDOZO, Carolina Garcia; SILVA, Leticia Oliveira Silva. Interbio v.8 n.2, Jul-Dez, 2014 - ISSN 1981-377. Disponível em <[http://www.unigran.br/interbio/paginas/ed\\_anteriores/vol8\\_num2/arquivos/artigo3.pdf](http://www.unigran.br/interbio/paginas/ed_anteriores/vol8_num2/arquivos/artigo3.pdf) > . Acesso em 27 de setembro de 2017.

**Valorização do Servidor e Melhoria na Qualidade do Serviço Público como Fatores de Motivação Satisfação.** ARNAUD . Paulo Wildes. Disponível em <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/24093/1/2017\\_PauloWildesArnaud\\_PARCIAL.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/24093/1/2017_PauloWildesArnaud_PARCIAL.pdf)> . Acesso em 27 de setembro de 2017.

QUESTIONÁRIO – Identificar o perfil motivacional de empregados de uma Empresa Pública do Estado Brasileiro junto aos colaboradores de um determinado setor da empresa.

Problema da Pesquisa: Qual o perfil motivacional dos colaboradores lotados em um determinado setor de uma Empresa Pública do Estado Brasileiro?

Diante disso, na sua opinião:

1 - Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executo. 1 (discordo totalmente), 2 (discordo parcialmente), 3 (nem concordo, nem discordo), 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente).

2 - Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo. 1 (discordo totalmente), 2 (discordo parcialmente), 3 (nem concordo, nem discordo), 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente).

3 - Minhas atividades funcionais me proporcionam oportunidades de crescimento pessoal. 1 (discordo totalmente), 2 (discordo parcialmente), 3 (nem concordo, nem discordo), 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente).

4 - Meu trabalho me oferece oportunidades de progresso na carreira. 1 (discordo totalmente), 2 (discordo parcialmente), 3 (nem concordo, nem discordo), 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente).

5 - Tenho um trabalho desafiador e interessante. 1 (discordo totalmente), 2 (discordo parcialmente), 3 (nem concordo, nem discordo), 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente).

6 - Estou satisfeito com minha remuneração. 1 (discordo totalmente), 2 (discordo parcialmente), 3 (nem concordo, nem discordo), 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente).

7 - Relacionamento entre as pessoas da equipe que faço parte é bom. 1 (discordo totalmente), 2 (discordo parcialmente), 3 (nem concordo, nem discordo), 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente).

8 - Os regulamentos e políticas organizacionais da Empresa e do setor são isonômicos. 1 (discordo totalmente), 2 (discordo parcialmente), 3 (nem concordo, nem discordo), 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente).

9 - Tenho boas condições de trabalho. 1 (discordo totalmente), 2 (discordo parcialmente), 3 (nem concordo, nem discordo), 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente).

10 - Meu trabalho me proporciona prestígio/status. 1 (discordo totalmente), 2 (discordo parcialmente), 3 (nem concordo, nem discordo), 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente).

11 Sinto-me seguro contra arbitrariedades. 1 (discordo totalmente), 2 (discordo parcialmente), 3 (nem concordo, nem discordo), 4 (concordo parcialmente) e 5 (concordo totalmente).