

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E  
*COACHING*

PAULO ROSSI OLIVEIRA SILVA  
PAULO VITOR CARDOSO DE MORAIS  
RAQUEL DUARTE

A PREOCUPAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA ANAPOLINA  
ACERCA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

ANÁPOLIS

2018

PAULO ROSSI OLIVEIRA SILVA  
PAULO VITOR CARDOSO DE MORAIS  
RAQUEL DUARTE

A PREOCUPAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA ANAPOLINA  
ACERCA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

Trabalho apresentado à Coordenação da Faculdade Católica de Anápolis como requisito básico para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching sob orientação do Prof. M.<sup>e</sup> Mauricio Resende Rodovalho.

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

PAULO ROSSI OLIVEIRA SILVA  
PAULO VITOR CARDOSO DE MORAIS  
RAQUEL DUARTE

### **MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à coordenação do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e *Coaching* da Faculdade Católica de Anápolis como requisito para obtenção do título de Especialista.

Data da aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. M.<sup>e</sup> Mauricio Resende Rodovalho

**ORIENTADOR**

---

Prof. M.<sup>e</sup> Wilton Alves Ferreira Junior

**CONVIDADO**

---

Prof<sup>a</sup> Esp. Aracelly Rodrigues Loures Rangel

**CONVIDADA**

## RESUMO

O presente artigo apresenta e reflete a importância da motivação no ambiente de trabalho com vistas aos resultados satisfatórios, tanto para a empresa quanto para os colaboradores. Sendo assim, foi realizada uma pesquisa a fim de perceber se os funcionários de uma empresa em Anápolis/GO tinham suas necessidades atendidas, tendo como referência as teorias da Administração a respeito da motivação. Primeiramente, foi realizada uma revisão da literatura sobre motivação no ambiente de trabalho. Na sequência, os aspectos metodológicos do estudo, classificado como qualitativa e aplicada. Para responder ao problema de pesquisa utilizou-se, como procedimento técnico, a revisão bibliográfica e uma pesquisa de campo, que se utilizou de um questionário no intuito de descobrir como a motivação interfere para um melhor desempenho profissional.

**Palavras-chave:** Motivação. Colaboradores. Administração de Pessoas.

## **ABSTRACT**

The present article presents and reflects the importance of motivation in the work environment with a view to the satisfactory results, both for the company and for the employees. Therefore, a survey was carried out in order to understand if the employees of a company in Anápolis / GO had their needs met, having as reference the management theories regarding the motivation. Firstly, a review of the literature on motivation in the work environment was carried out. Following, we present the methodological aspects of the study, classified as qualitative and applied. In order to respond to the research problem, a bibliographical review and a field survey were used as a technical procedure, using a questionnaire to find out how the motivation interferes for a better professional performance.

**Keywords:** Motivation. Employees. People Management.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	7
2 CONCEITO E ESTUDO DA MOTIVAÇÃO .....	8
2.1 TEORIA X E Y DE MCGREGOR.....	8
2.2 TEORIAS DOS DOIS FATORES DE HERZBERG .....	10
2.3 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW .....	10
3 METODOLOGIA .....	13
4 A PESQUISA.....	13
4.1 O AMBIENTE DE PESQUISA E OS PARTICIPANTES.....	13
4.2 RESULTADOS ALCANÇADOS .....	14
4.2.1 Análise dos Resultados .....	15
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	23
6 REFERÊNCIAS .....	25
ANEXOS.....	26
ANEXO A - Termo De Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) .....	26
ANEXO B – Pesquisa sobre Motivação no Ambiente de Trabalho.....	27

## 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa delimita-se em colher informações sobre a importância da motivação no ambiente de trabalho, como ela afeta os colaboradores e os resultados da empresa, tendo como referência a pesquisa bibliográfica que se embasa em obras de grandes autores assim como apuração de dados obtidos através da aplicação de questionário com a amostra de 50 colaboradores de uma empresa, localizada no Estado de Goiás, na cidade de Anápolis.

A escolha do tema se deu pela grande importância em motivar os colaboradores e extrair o potencial armazenado em cada indivíduo. Um ambiente motivado possibilita uma sinergia maior entre equipes e um desempenho melhor em trabalhos individuais. A motivação dos indivíduos está diretamente ligada ao desempenho de toda organização e pode trazer resultados para gerentes, funcionários e empresa, ao mesmo tempo.

A falta de conhecimento e prática em como motivar os colaboradores acaba criando barreiras dentro do ambiente de trabalho. No entanto, justamente essa carência de informações no assunto pode se transformar em uma grande aliada para os profissionais em posições de liderança.

A proposta de investigação se destaca por trazer, de forma didática, informações por meio de pesquisa bibliográfica e aplicação de questionário, um compilado, que poderá ajudar ao leitor ter uma visão mais clara do papel fundamental da motivação para se obter resultados promissores. Não houve custos significativos na execução do projeto, e o tempo gasto é um investimento, o que confirma a viabilidade da pesquisa.

O objetivo geral da pesquisa foi descobrir como a motivação interfere para um melhor desempenho profissional. Como objetivos específicos, pretendendo-se apontar os principais agentes depreciadores da motivação humana, reunir os conceitos existentes sobre a motivação dos indivíduos no ambiente de trabalho e, apurar as principais queixas dos colaboradores dentro das organizações.

A pesquisa está dividida em quatro partes. Após esta introdução, foi feita a fundamentação teórica, que traz de forma bastante objetiva e simplificada uma explanação geral sobre a motivação humana no ambiente de trabalho e três das principais teorias administrativas sobre o tema motivação. A seguir, a metodologia da pesquisa e, finalmente, a pesquisa de campo, seus resultados e uma análise destes resultados.

## 2 CONCEITO E ESTUDO DA MOTIVAÇÃO

A motivação tem um papel fundamental na vida de cada indivíduo. É um sentimento de ação que impulsiona as pessoas a atingirem seus objetivos e envolve diversos fatores internos e externos emocionais, biológicos e sociais em sua construção. Para o gestor, é importante promover a motivação nos colaboradores e os estimularem a querer dar o melhor de si para obter resultados e explorando o potencial. A motivação favorece a inovação nas organizações porque influencia ativamente o desempenho dos trabalhadores, tornando-os mais criativos e eficientes em suas atividades. O funcionário motivado alcança melhores resultados e compromete-se com os objetivos e valores da organização.

É importante que as organizações elaborem estratégias de motivação e satisfação para os funcionários, invistam em treinamento e desenvolvimento, além de ofertar apenas os benefícios existentes. Na era atual o colaborador tem novas expectativas ao realizar seu trabalho. Investir nas pessoas, fazer com que se sintam valorizadas pessoal e profissionalmente com ações que as coloque como o agente essencial a aplicação da estratégia organizacional tornou-se fundamental. Desse modo, é importante disseminar ações motivacionais nas organizações para se alcançar um desempenho mútuo satisfatório.

Segundo Robbins (2005, p. 67), o comportamento humano dentro de uma organização delimita-se na interação entre as pessoas e a organização. Entender o processo motivacional não é fácil, pois não existe uma fórmula pronta que nos mostre como o colaborador se comportará com relação ao desenvolvimento de suas tarefas, ou seja, não há estratégia específica que faça com que todos tenham um excelente desempenho em suas atividades. Ao longo dos anos surgiram diversas teorias e metodologias sobre o tema motivação como as de McGregor, Herzberg entre outras.

### 2.1 TEORIA X E Y DE MCGREGOR

Segundo Freeman (1992), a teoria X e Y, de McGregor (1960), identificam dois conjuntos de pessoas. Na teoria X também chamada de "Hipótese da mediocridade das massas", o ser humano na verdade possui aversão ao trabalho e só o encara para poder ganhar dinheiro. Nessa teoria, as pessoas na verdade seriam seres preguiçosos e evitariam responsabilidades. Por isso teriam a necessidade de serem dirigidos por outra pessoa, ou seja, precisariam de alguém que lhes dessem ordens. Portanto, os gerentes, segundo esta

teoria usariam de poder de ameaça e coerção para obter o cumprimento de tarefas de seus subordinados.

Já a Teoria Y, é o oposto, os seres humanos fazem as atividades por prazer, são criativos, competentes e gostam de assumir responsabilidades, têm poder de autogerenciamento e não trabalham por dinheiro e sim por reconhecimento e possibilidade de crescimento dentro da empresa. Portanto as empresas devem fornecer um ambiente organizacional adequado e os gerentes devem liderar as pessoas de forma a explorar todo potencial e tudo o que elas têm a oferecer de melhor para a organização. Sendo assim um gerente usa do fator motivação, para causar satisfação nas pessoas quando elas conseguem atingir os objetivos esperados, onde as pessoas podem participar de decisões e da própria administração da empresa diminuindo a diferença entre a relação superior-subordinada. (FREEMAN, 1992)

Nas empresas o papel do gestor é de extrema importância, pois é ele que coordena as atividades do seu departamento e de sua empresa e ainda que muitas vezes ele seja julgado pelos resultados apresentados e pelos erros que acontecem é reconhecido pelo sucesso de suas realizações. O tipo de gestão que se aplica dentro de uma empresa é muito importante sendo que pode influenciar na motivação, no desenvolvimento da tarefa ao subordinado e no resultado do departamento. Gestores X que refletem um estilo de administração duro, rígido e autocrático é que fazem as pessoas trabalharem dentro de esquemas e padrões planejados e organizados, tendo em vista os objetivos da organização, seu comportamento no ambiente de trabalho está relacionado apenas a inserisses de salariais, benefícios, promoções e ganho próprio. A Teoria Y, segundo Yoshima (2012, apud De Souza et al., 2015, p. 05) acredita que as pessoas têm o poder da automotivação, se colocada em um ambiente onde elas possam participar e ser responsáveis pelas metas e resultados com liberdade. Gerentes Y abdicaram o controle rígido sobre o processo em prol de melhores resultados que só a criatividade, a inovação e a participação ativa das pessoas nas decisões podem proporcionar. Os incentivos recebidos são inerentes à natureza humana, as recompensas correspondem à realização da própria tarefa e ao significado do objetivo alcançado.

Gerentes Y jamais usam medo, pressão ou punições, ao invés disso, eles tentam continuamente aumentar o grau de liberdade, criando uma atmosfera de trabalho que favoreça as pessoas a correrem riscos e a errarem com segurança, tornando-as assim, responsáveis.

## 2.2 TEORIAS DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Segundo a teoria desenvolvida por Frederick Herzberg no final da década de 50, existem dois fatores que interferem na realização das atividades dos indivíduos, eles são:

- Fatores Higiênicos: refere-se, aos elementos que de forma comuns existem no ambiente de trabalho como salário, benefícios sociais, clima organizacional, entre outros. Segundo Herzberg, estes fatores evitam a desmotivação, mas não causam propriamente a motivação.
- Fatores Motivacionais: são os fatores relacionados às atividades desempenhadas no cargo, dentre estes fatores estão o sentimento de responsabilidade que o indivíduo ao desenvolver suas atividades tendo liberdade de executar usando suas habilidades pessoais. A existência destes fatores gera a motivação, porém, quando não existem, geram desde a não satisfação até a insatisfação. (PILATTI, 2012).

De acordo com Pilatti (2012), Herzberg teve como fundamento, diversas entrevistas realizadas com profissionais para elaboração da teoria dos dois fatores, perguntando a eles sobre o que os agradava e desagradava no ambiente onde trabalhavam. Com isso concluiu que os fatores que geram a insatisfação não estavam relacionados a aqueles que influenciavam na satisfação dos colaboradores, e sim, em fatores ambientais relacionados às relações interpessoais, salários, benefícios e etc. Em seus estudos Herzberg se destacou por relatar de forma clara elementos que geram satisfação e insatisfação (PILATTI, 2012).

## 2.3 TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

Desenvolvida por Abraham H. Maslow, a teoria da Hierarquia das Necessidades trazia um conceito aprofundado do comportamento humano que determinava as necessidades do indivíduo em uma escala de hierarquia onde sempre que uma necessidade era sanada outra tomava seu lugar, e por sua vez o indivíduo estaria em uma busca contínua por satisfazê-las.

De acordo com Nóbrega (2010) a teoria de Maslow é conhecida com uma das mais importantes dentro da área motivação.

Para ele, as necessidades dos seres humanos obedecem a uma hierarquia, ou seja, uma escala de valores a serem transpostos. Ele explica ainda que a motivação seja explicada pelas necessidades humanas, sendo que os estímulos levam os indivíduos à ação. Nesse caso, pode ser externo ou interno. Isso nos dá idéia de ciclo motivacional.

Quando o ciclo motivacional não se realiza, sobrevém a frustração do indivíduo que

poderá assumir várias atitudes. Mas isso não significa que o indivíduo permanecerá eternamente frustrado.

Como a motivação é um estado cíclico e constante na vida pessoal de cada ser, de alguma maneira a necessidade será transferida ou compensada.

Percebemos através da hierarquia proposta por Maslow que as necessidades básicas humanas devem ser atendidas para que assim possa passar para outro “nível” dessa organização. A busca para sanar essas necessidades leva o indivíduo conduzido por essa motivação à ação e assim a uma acomodação.

De acordo com Nóbrega (2010) “a satisfação de uma necessidade sempre traz outra, quando se satisfaz as necessidades fisiológicas, surgem outras, por exemplo, a autoestima. Atendida essa, surge então à necessidade de segurança e assim por diante.”

Segundo Robbins (2012), Maslow em sua teoria motivacional organizou as necessidades humanas em cinco níveis: Básicas, Segurança, Social, Autoestima e Auto realização. E as escalou na famosa Pirâmide de Maslow (Figura 1), onde as necessidades básicas seriam o necessário para a sobrevivência do ser humano como, por exemplo, comer, beber e respirar. As necessidades de segurança, relacionadas à proteção contra ameaças de diversas possibilidades que envolvam perigo, sendo no âmbito pessoal, segurança em não perder o emprego ou ser privado de algo.

A necessidade Social onde o indivíduo procura relacionar-se e se sentir parte da algo, sendo com grupos de pessoas, amigos ou em relações amorosas, sente a necessidade em compartilhar afeto. Necessidade de Autoestima, que esta ligada a autoconfiança, o indivíduo sente a necessidade de provar o seu valor e adquirir respeito e prestígio perante a sociedade sendo assim reconhecido, e por fim, chegando à ponta, está a Necessidade de Auto Realização, relacionada ao querer desenvolver-se, alcançar seu próprio potencial, concluir objetivos e sentir-se bem consigo. O esquema da pirâmide escalona as etapas onde o atendimento da estabilidade em uma depender diretamente da que esta abaixo, trazendo o conceito de hierarquia. (Robbins, 2005).

Em meados da década de quarenta, Abraham Maslow anuncia a sua teoria sobre motivação. Ele fundamentou a Teoria das Necessidades defende que praticamente todas as teorias históricas e contemporâneas de motivação se unem na consideração das necessidades, impulsos e estados motivadores.

Bergamini (2008) destaca que o modelo de Maslow propõe a noção de necessidade como fonte de energia das motivações existente no interior das pessoas. Para Maslow, necessidade é, em resumo, a privação de certas satisfações. A teoria de Maslow propõe que

os fatores de satisfação do ser humano dividem-se em cinco níveis dispostos em forma de pirâmide, como ilustrado na Figura 1.

**Figura 1:** Pirâmide das Necessidades (de Maslow)



Fonte: Os autores, 2018.

A motivação no trabalho influencia a disposição que o funcionário de uma empresa tem para cumprir suas tarefas. Quanto mais motivado está, melhor cumpre seu trabalho. Daí a importância de conhecer algumas das principais teorias que contribuem para entender esse processo que envolve o ser humano no ambiente corporativo.

Considera-se que o ser humano tem necessidades organizadas por hierarquias, ou seja, a necessidade de ordem superior surge quando a de ordem inferior está satisfeita. Para Maslow, o indivíduo deve ser analisado numa forma geral: aspecto pessoal, profissional e social.

Já Frederick Herzberg analisa o indivíduo estritamente do ponto profissional. Assim, ele sugere a Teoria dos Dois Fatores: Motivacionais e Higiênicos, sendo que, neste último, é necessário para evitar que o funcionário fique insatisfeito em seu trabalho. E o fator motivacional, quando presente, oferece motivos para que o colaborador faça tudo que é esperado dele.

Douglas McGregor defende a ideia que existem dois tipos fundamentais de pessoas, dois perfis de personalidade e comportamento, chamados por ele de “X” e “Y”. E dessa forma, adotando esta teoria, o gestor deve saber como lidar com esses dois tipos, pois suas motivações são distintas.

Todos esses teóricos trouxeram enormes contribuições para a compreensão da temática motivacional. Mesmo com concepções distintas, seus argumentos são de extrema validade, não apenas nas relações corporativas, mas também podem ser aplicadas nas relações pessoais, pois o estar motivado só gera ganhos.

### **3 METODOLOGIA**

Este trabalho é composto por uma pesquisa bibliográfica relacionada ao tema proposto, a fim de ter um bom embasamento teórico, e por uma pesquisa de campo, por meio de um levantamento de dados dentro de uma empresa do ramo de produtos de higiene pessoal (que produz: papel higiênico, papel toalha, absorvente e fralda descartável), localizada no estado de Goiás, no município de Anápolis.

Quanto à natureza ou finalidade, a presente investigação enquadra-se na pesquisa aplicada, “cujos conhecimentos adquiridos são utilizados para a aplicação prática voltados para a solução de problemas concretos da vida moderna”. (RANGEL, 2015).

Em relação aos objetivos, a pesquisa é exploratória, e Rangel (2015) a define “por proporcionar maior familiaridade com o problema, levantamento e pesquisa bibliográfica”. Assim como a abordagem é qualitativa, pois os dados obtidos são analisados indutivamente.

A pesquisa de campo objetivou entender a importância da motivação dentro das organizações. Com este fim, foi aplicado questionário que apurou as opiniões dos colaboradores sobre o que eles esperam das empresas e o que os motivariam.

### **4 A PESQUISA**

Foi aplicado um questionário fechado com alternativas previamente estabelecidas (Apêndice B) com critério de aplicação os colaboradores de funções similares e foi estruturado com o intuito de obter informações em relação à motivação dos colaboradores de uma empresa e seu intrínseco envolvimento com o melhor empenho profissional. Também realizado a apresentação do TCLE (Apêndice A) para os colaboradores envolvidos. A partir das respostas obtidas, foi possível quantificar o dados em índice percentual mensurando o nível de satisfação de cada questão tecendo uma reflexão sobre o mesmo. Obtiveram-se os seguintes dados, referentes ao nível de satisfação e motivação dos trabalhadores e sua possível relação com o resultado de seus trabalhos produzidos na empresa.

#### **4.1 O AMBIENTE DE PESQUISA E OS PARTICIPANTES**

Neste estudo, realizou-se um levantamento, de pesquisa empírica, com auxiliares de produção de uma empresa do ramo industrial, selecionada, na cidade de Anápolis/GO.

A pesquisa apropriou-se dos fundamentos propostos por teóricos da Administração para verificar se colaboradores motivados interferem no maior desempenho profissional. Para tanto, utilizou-se a amostra de 50 (cinquenta) colaboradores (auxiliares de produção), respondentes do questionário de pesquisa.

Participaram da pesquisa 50 colaboradores (auxiliares de produção), que trabalham na empresa pesquisada. Quanto ao perfil dos pesquisados, foram obtidos os seguintes resultados:

a) Escolaridade: dos 50 pesquisados, 86% (quarenta e três de um total de 50), possuem ensino médio completo. Sendo que 10% (cinco de um total de 50 respondentes) possuem ensino fundamental e 4% (duas de um total de 50 respondentes) possuem nível superior;

b) Gênero: 27 do sexo feminino correspondente (54%) e 23 do sexo masculino (46%).

c) Idade: Dos 50 colaboradores respondentes, 20 pessoas têm idade entre 20-30 anos (40%), 24 estão entre 30-40 anos (48%) e 8 pessoas acima de 41 anos (16%).

d) Tempo de trabalho na empresa: 18 colaboradores, correspondendo a 37% estão a menos de um ano na empresa. 19 pessoas (38%) estão ligadas de um a cinco anos na empresa e 13 pessoas (26%) estão trabalhando de seis anos a mais na organização.

## 4.2 RESULTADOS ALCANÇADOS

Obteve-se os seguintes dados, referentes ao questionário aplicado aos colaboradores:

**Tabela 1 – Resultados Alcançados**

Variável	Concordo totalmente	Concordo	Não concordo Nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
1 - Gosto da empresa onde trabalho.	28%	32%	24%	12%	4%
2-A empresa proporciona condições satisfatórias de trabalho.	40%	36%	16%	4%	4%
3-A empresa onde trabalho conhece as áreas de interesse pessoal e profissional de cada um de seus colaboradores.	30%	28%	42%	0%	0%
4-A empresa em que trabalho permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.	50%	36%	14%	0%	0%
5-A empresa onde trabalho preocupa-se com o desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores	64%	24%	10%	2%	0%

por meio de formação contínua.					
6-A empresa onde trabalho mede o grau de satisfação de seus colaboradores.	36%	36%	20%	8%	0%
7-A empresa onde trabalho preocupa-se com o desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores por meio de feedbacks regulares.	42%	36%	18%	4%	0%
8-Sinto-me envolvido emocionalmente com a empresa onde trabalho.	48%	40%	12%	0%	0%
9- Identifico-me com a função que desempenho.	36%	44%	4%	2%	2%
10 - Considero o meu trabalho monótono.	18%	16%	40%	6%	20%
11- Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.	16%	38%	6%	20%	20%
12 - Tenho bom relacionamento com meus superiores.	24%	6%	14%	20%	6%
13- Sinto-me motivado quando meu trabalho é elogiado por meus superiores.	48%	40%	12%	0%	0%
14- Tenho um trabalho desafiador e interessante.	20%	28%	36%	10%	6%
15- Tenho autonomia e responsabilidade no meu trabalho.	64%	34%	0%	2%	0%
16 Meu trabalho me oferece oportunidades de progresso na carreira.	80%	20%	0%	0%	0%
17 Minhas atividades na empresa me proporcionam oportunidades de crescimento pessoal.	16%	46%	24%	8%	6%
18 Meu trabalho corresponde às minhas qualificações profissionais.	32%	40%	16%	10%	2%

Fonte: Os autores, 2018.

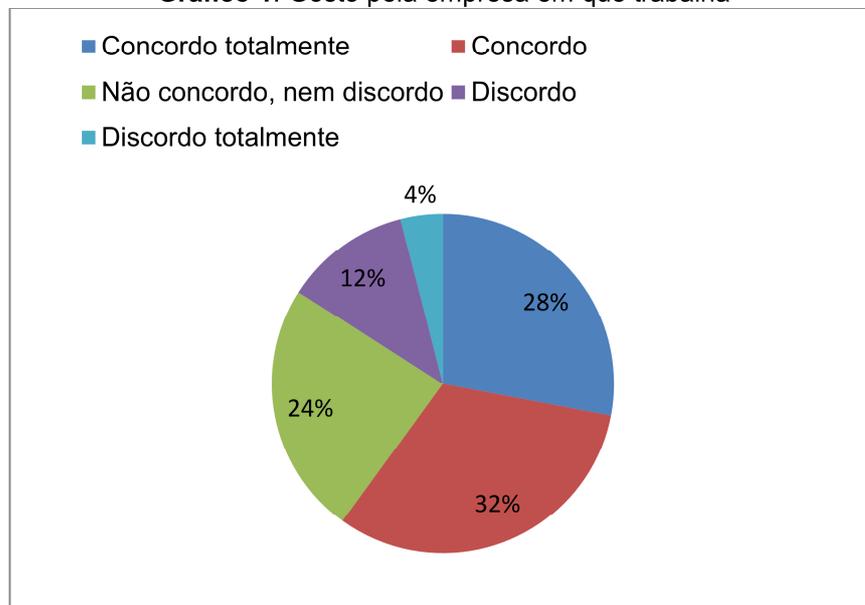
#### 4.2.1 Análise dos Resultados

A empresa analisada faz parte de um dos maiores grupos empresariais no segmento de higiene pessoal no Brasil, com parques industriais instalados no Rio de Janeiro e em Goiás, na cidade de Anápolis, onde foi realizado o estudo.

Em Anápolis, a empresa conta com cerca de 850 funcionários e uma boa política de valorização do indivíduo “fundamentada no tratamento justo e respeitoso, no ambiente livre de discriminações ou privilégios, oferecendo um trabalho gratificante, em função das habilidades e características individuais.”

De acordo com as respostas do questionário, foi possível verificar que os colaboradores, em sua grande maioria, apresentam um bom nível de satisfação com a empresa. Para corroborar com essa afirmação fez-se uso das questões 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8 e 9 do questionário. A Tabela 1 apresenta os índices de concordância encontrados para estas questões.

**Gráfico 1:** Gosto pela empresa em que trabalha



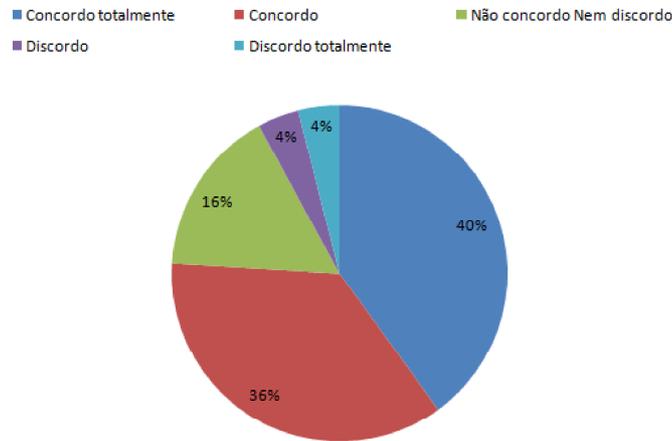
Fonte: Os autores, 2018.

O Gráfico 1 dá uma ideia melhor do quanto os colaboradores gostam da empresa pesquisada. Se somarmos os que concordam e os que concordam totalmente, tem-se 60% dos colaboradores dizendo que gostam da empresa. No entanto, tem-se 16% que dizem não gostar e 24% que se esquivaram em dar uma resposta. Portanto, pode-se dizer que a empresa pode e deve empreender ações no sentido de aumentar esta satisfação que os colaboradores devem sentir em relação à organização que os emprega.

Embora o “gostar” da empresa em que se trabalha possa representar uma resposta complexa e até subjetiva, cheia de possíveis motivações pessoais, foi observado que, dentro da teoria dos dois fatores de Herzberg, ele seja um fator motivacional, já que o indivíduo, quando não gosta da empresa onde trabalha, provavelmente, em algum momento, irá procurar outra oportunidade em outra organização que esteja disposta a acolhê-lo, o que

demonstra insatisfação. Já, quando o colaborador gosta da empresa, ele se sente motivado a sair de casa todos os dias para cumprir seu papel, contribuindo com o crescimento da organização.

**Gráfico 2:** A empresa proporciona condições satisfatórias de trabalho.



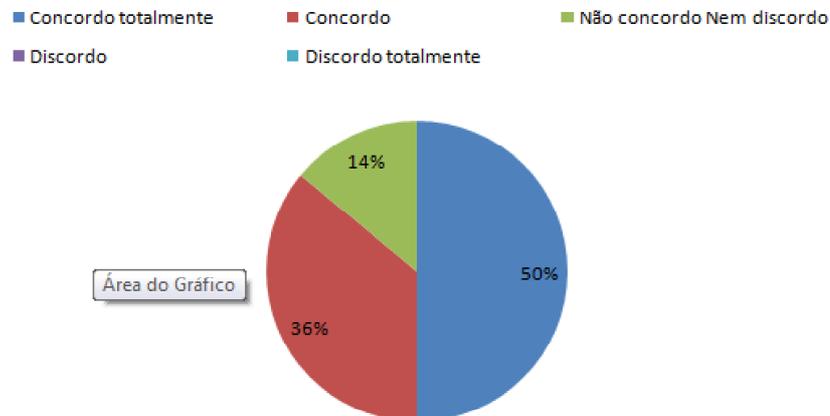
**Fonte:** Os autores, 2018.

Outro fator relevante encontrado nos dados da pesquisa foi o alto índice de concordância em relação às condições de trabalho (Gráfico 2), onde 76% concordam que elas são favoráveis, 16% são imparciais e 8% (somando-se os que discordam ou discordam totalmente) disseram que discordam que há conjunções que a empresa dispõe não são pertinentes. A empresa, ao proporcionar condições satisfatórias de trabalho, está viabilizando um ambiente motivador para o colaborador, o que seria um fator higiênico, de acordo com Herzberg, fator este imprescindível para evitar que o funcionário fique insatisfeito com em seu trabalho. Mesmo com um alto nível de aceitação das condições de trabalho, a empresa precisa empreender ações que motive os colaboradores que se veem insatisfeitos, dando-lhes a oportunidade de se sentirem satisfeitos em seu ambiente de trabalho.

O Gráfico 3 evidencia majoritariamente a concordância dos colaboradores. Somando-se os resultados, obteve-se 86% que concordam que a empresa permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais e 14% não se posicionaram. Sendo que não houve nenhum respondente que discordasse da pergunta em questão, fato que chama a atenção, pois faz entender que os funcionários enxergam a possibilidade de oportunidade de crescimento na empresa e que podem fazê-los sentirem mais motivados e comprometidos com a instituição. Dessa forma, a responsabilidade e possibilidade de crescimento são fatores motivacionais na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, pois pode possibilitar a realização, o

reconhecimento e o status social, bem como também corresponde às necessidades de realização na pirâmide de Maslow (necessidades de estima e auto-realização).

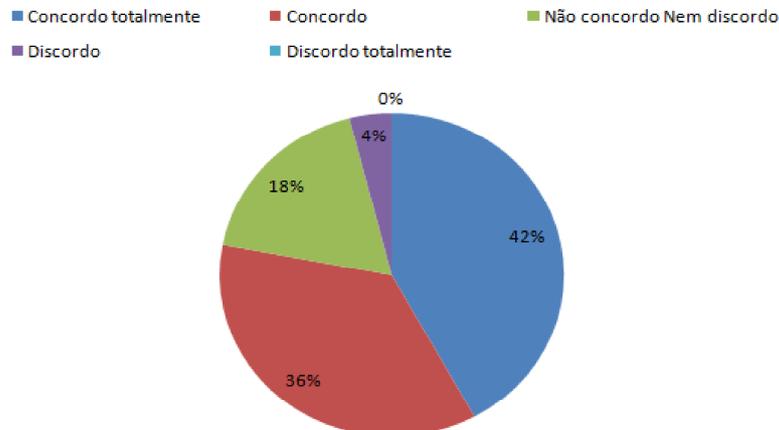
**Gráfico 3** : A empresa permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais



Fonte: Os autores, 2018.

O Gráfico 4 apresenta os dados referente a empresa preocupar-se com o desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores por meio de *feedbacks*.

**Gráfico 4**: A empresa preocupa-se com o desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores por meio de *feedbacks*



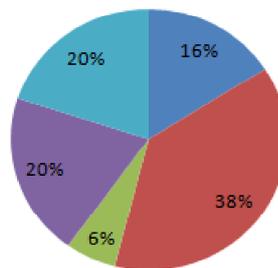
Fonte: Os autores, 2018.

Como pode ser observado, 42% concordam totalmente, 36% concordam, totalizando 78% de colaboradores que acreditam que a empresa se preocupa com o seu desenvolvimento profissional e pessoal. Dessa forma, a importância de manter um *feedback* com a empresa, ser reconhecido pelos resultados que apresenta, o aumento de salário, entre outras coisas, que corroboram para uma autoestima e conseqüente motivação do colaborador. Isso possibilita que o quarto nível da pirâmide de Maslow que atende a necessidade de autoestima seja efetivado. Apenas 4% dos respondentes discordam que a

empresa tenha a preocupação com o desenvolvimento profissional de seus colaboradores, o que permite analisar que a subjetividade inerente a cada um os faz enxergar de aspecto único e singular. Portanto, a empresa não deve desconsiderar ainda que uma pequena parte não se sinta observada da maneira que gostaria e tentar alcançar a todos.

**Gráfico 5:** Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.

■ Concordo totalmente      ■ Concordo  
 ■ Não concordo Nem discordo      ■ Discordo  
 ■ Discordo totalmente

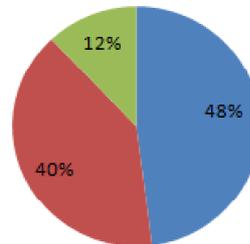


**Fonte:** Os autores, 2018.

De uma forma geral, o Gráfico 5 demonstra a concordância na soma de 54% que sentem satisfeitos com o salário recebido, 6% não concordam e nem discordam, e a soma dos que discordam correspondem a 40%. A questão salarial é um fator que está ligado à satisfação dos funcionários e, embora seja essencial para a sobrevivência e saciar certas necessidades, nem todos, para se sentirem motivados, precisam necessariamente estar satisfeitos com o ganho salarial. A não satisfação ou mesmo insatisfação com a remuneração podem servir de estímulo para um maior envolvimento profissional, que pode levar a busca de capacitação e aperfeiçoamento, que resulte em uma promoção e um salário que venha a condizer às suas aspirações. Douglas McGregor na teoria X e Y, diz que há pessoas que trabalham por razões extrínsecas como, por exemplo, o dinheiro por si só, sem agregar outros fatores e pessoas que trabalham motivadas por outras razões, como sentir-se satisfeito e aumentar sua autoestima. Cabe à empresa delegar as tarefas específicas para cada grupo, de acordo com essa teoria, bem como oferecer oportunidade de crescimento, que, sem dúvida, trarão resultados satisfatórios como um salário melhor, reconhecimento entre outros.

**Gráfico 6:** Sinto-me motivado quando meu trabalho é elogiado por meus superiores

■ Concordo totalmente      ■ Concordo  
 ■ Não concordo Nem discordo      ■ Discordo  
 ■ Discordo totalmente

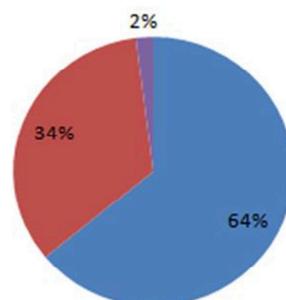


Fonte: Os autores, 2018.

A análise do Gráfico 6 permite dizer que os colaboradores, em sua maioria, sentem-se motivados ao serem elogiados por seus superiores em seu trabalho, pois 48% concordam totalmente, 40% concordam e 12% não concordam e nem discordam. Ao ser elogiado, o colaborador tem sua estima aumentada, pelo reconhecimento de um bom trabalho, boas relações. E isso contribui bastante para a sua motivação. Porque de acordo com **Maslow (1962)** é inerente ao ser humano a necessidade de ser reconhecido pelo que faz. O crescimento que pode proporcionar a alguém ou a uma instituição faz com que se sinta motivado por sentir-se responsável. Dessa maneira, a pessoa se avalia e se vê, isto é, com autoavaliação e autoestima. A empresa conhecedora dessa verdade deve estar atenta a esse detalhe e pronta a reconhecer os esforços de seus colaboradores.

**Gráfico 7:** Tenho autonomia e responsabilidade no meu trabalho

■ Concordo totalmente      ■ Concordo  
 ■ Não concordo Nem discordo      ■ Discordo  
 ■ Discordo totalmente



Fonte: Os autores, 2018.

Ter autonomia e responsabilidade no trabalho é, para a maioria dos colaboradores desta empresa, algo real, pois 64% disseram que concordam totalmente e 34% concordam (Gráfico 7), o que corresponde a um total de 98%. Apenas 2% não se posicionaram em relação à pergunta feita a eles. Portanto, os números evidenciam que a empresa contribui para que os fatores motivacionais propostos por Herzberg em sua teoria dos dois fatores, como delegação de responsabilidade, liberdade no trabalho, oportunidades de promoção, uso das habilidades pessoais, sejam presentes no dia a dia de seus funcionários. O que agrega ganhos, tanto para empresa como para o trabalhador que pode executar sua função com satisfação.

O maior índice de concordância entre todas as questões do questionário foi encontrado nesta pergunta representada pelo Gráfico 8, sobre o trabalho oferecer oportunidades de progresso na carreira dos colaboradores.

Dos respondentes, 80% concordam totalmente e 20% concordam, perfazendo um total de 100% que disseram que a empresa oferece oportunidade de progresso na carreira, que pode ser analisada como necessidades de crescimento (Maslow), que incluem a realização, aproveitar todo o potencial próprio, ser aquilo que se pode ser, fazer o que a pessoa gosta e é capaz de conseguir.

**Gráfico 8:** Meu trabalho oferece oportunidade de progresso na carreira.



Fonte: Os autores, 2018.

Os Gráficos 7 e 8 contêm questões que se relacionam com as necessidades de estima: a autonomia, a independência e o autocontrole. Geralmente no trabalho, por sentirem-se motivados, tornam-se cada vez mais autônomos, com necessidade de

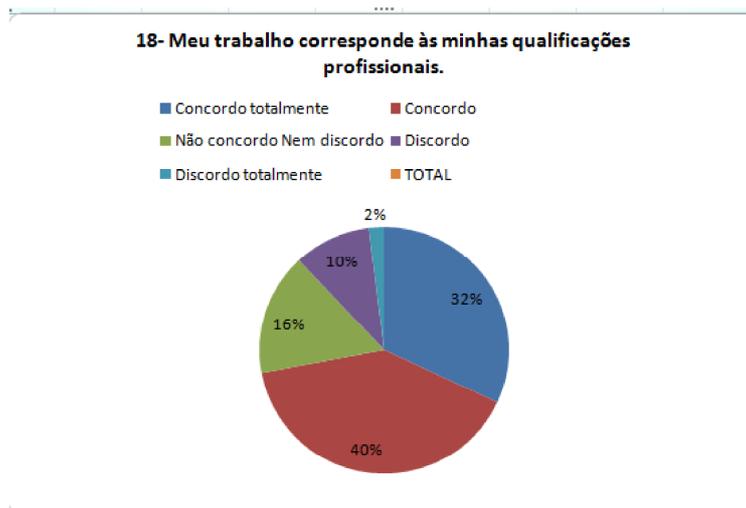
influenciar nas decisões dentre outros ganhos, pelo fato de haver perspectiva em relação ao seu futuro na empresa.

Gráfico 9: Minhas atividades na empresa me proporcionam oportunidades de crescimento pessoal



Fonte: Os autores, 2018.

O Gráfico 9 remete à subjetividade dos respondentes, quanto as atividades da empresa em proporcionar oportunidade de crescimento pessoal onde os resultados foram: 16% concordam totalmente, 46% concordam, 24% não concordam e nem discordam, 8% discordam e 6% discordam totalmente. A soma dos que concordam corresponde a 62% que acreditam terem ganhos pessoais em razão de suas atividades laborais. Portanto, a empresa deve ter um olhar diferenciado, pois é importante para o colaborador seja visto e reconhecido dentro do ambiente onde se trabalha como um ser humano competente, capaz, satisfeito e feliz com a atividade profissional que executa e com a equipe da qual faz parte.

**Gráfico 10:** Meu trabalho corresponde às minhas qualificações profissionais.

Fonte: Os autores, 2018.

O Gráfico 10 sugere que os respondentes, em relação às suas qualificações profissionais, se posicionaram da seguinte forma: 32% concordam totalmente, 40% concordam, 16% não concordam e nem discordam, 10% discordam e 2% discordam totalmente. Mas uma vez, a quantidade de colaboradores que, de forma geral, responderam positivamente para a questão que pertencem à concordância é significativa. Os percentuais deixam claro o desejo dos trabalhadores de saciar certo nível de necessidade: os desejos voltados para o aperfeiçoamento, para ser aquilo que o indivíduo tem potencial para ser. Assim, a empresa proporcionando incentivos à qualificação profissional de seus colaboradores, terá maior oportunidade de funcionários satisfeitos, contribuindo ainda mais para o progresso e desenvolvimento da instituição.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que a motivação é um impulso que faz com que as pessoas ajam para atingir seus objetivos, assim como também é o que faz com que os indivíduos deem o melhor de si, fazendo o possível para conquistar o que almejam. Em relação ao ambiente de trabalho, é essencial sentir-se “motivado” para, desta forma, alcançar os objetivos que atendam suas necessidades.

A motivação no trabalho influencia a disposição que o funcionário tem para cumprir as suas tarefas. Quanto mais motivado estiver, melhor vai cumprir o seu trabalho.

Sendo assim, esta pesquisa pretendeu descobrir como a motivação interfere para um melhor desempenho profissional associando a teoria de Maslow, Herzberg e McGregor.

Os resultados encontrados no questionário mostram que a maioria dos colaboradores respondentes considera a empresa com um ambiente e uma política motivadora, que favorecem as suas realizações profissionais. A organização, segundo os resultados, garante boas condições de trabalho e as necessidades dos colaboradores são atendidas, tomando como base a teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow, bem como a teoria dos Dois fatores de Herzberg.

Também se constatou, analisando as teorias apresentadas, que os fatores motivacionais apontados por Herzberg, a necessidade de estima e auto-realização defendida por Maslow, bem como pessoas do grupo Y que trabalham por motivações subjetivas, são contemplados nesta empresa, por terem a oportunidade de progresso na carreira e crescimento pessoal, satisfazendo-se de acordo com a respectivas teorias, que, mesmo abordando as necessidades humanas sob perspectivas diferentes ,possibilita fazer um paralelo entre seus modelos.

Pela análise e interpretação dos resultados encontrados, foi possível perceber que os colaboradores, em sua grande maioria, sentem-se motivados no ambiente de trabalho ao terem suas necessidades básicas atendidas, bem como o interesse em ter seus anseios de auto realização, com possibilidade de serem concretizados. De acordo com os dados coletados, a maior parte dos respondentes considera-se motivado e, como consequência, cumpre seu trabalho com autonomia e responsabilidade, trazendo benefícios pessoais e para a empresa.

## 6 REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008. 214 p.

DE SOUZA, Leonardo Paulo; OLIVEIRA, Adalton; CALVO, Emanuel Alves. Aplicação da Teoria X e Y de Douglas McGregor. *ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498*, v. 8, n. 8, 2015.

Freeman, T. J., & Lattal, K. A. (1992). Stimulus control of behavioral history. *Journal of the Experimental Analysis of Behavior*, 57(1), 5-15.

MASLOW, A. H. **Introdução à Psicologia do Ser**. 2.ed. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962

MCGREGOR, D. O lado humano da empresa. Tradução: Margarida Maria C. Oliva, 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

RANGEL, Aracelly R. L. **Manual de trabalho acadêmico**: Definições e modelos para a Faculdade Católica de Anápolis. 2015. p 20-22.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. 11. Ed. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

YOSHIMA, Rodrigo. **Gestão moderna**. Disponível em: <[blog.aspercom.com.br/2012/03/20/gestao-moderna](http://blog.aspercom.com.br/2012/03/20/gestao-moderna)>. Acesso em 28 jan. 2018.

PILATTI, Luiz Alberto. Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. *In Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, Ponta Grossa, v. 04, n. 01, jan./jun. 2012, p. 18-24.

STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward R., Administração. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil Ltda, 1982.

## ANEXOS

### ANEXO A - Termo De Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Nós: Paulo Rossi Oliveira Silva, Paulo Vitor Cardoso de Moraes e Raquel Duarte, discentes de Pós-graduação em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching da Faculdade Católica de Anápolis, responsáveis pela pesquisa “**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**”, estamos fazendo um convite para você participar como voluntário deste nosso estudo.

Esta pesquisa pretende descobrir como a motivação interfere para um melhor desempenho profissional.

Sua valorosa participação se dará, em caso do consentimento, respondendo algumas questões em questionário de múltipla escolha.

Não há risco para o participante e, no caso de sentir-se desconfortável em relação a alguma das questões, terá o direito de recusar-se a respondê-la ou opinar sobre ela.

Você tem garantido o seu direito de não aceitar participar ou de retirar sua permissão, a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou retaliação, pela sua decisão (voluntariedade).

As informações desta pesquisa são confidenciais, e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações acadêmicas, não havendo identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação (confidencialidade).

Autorização:

Eu, \_\_\_\_\_ CPF \_\_\_\_\_, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, acredito estar suficientemente informado, ficando claro para mim que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa e da garantia de confidencialidade e esclarecimentos sempre que desejar. Diante do exposto expresse minha concordância de espontânea vontade em participar deste estudo.

Data: \_\_\_ / 05 / 2018

---

Assinatura do voluntário

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste voluntário para a participação neste estudo.

---

Assinatura do responsável pela obtenção do TCLE

Dados dos pesquisadores: Nome e Telefone para contato:

---

## ANEXO B – Pesquisa sobre Motivação no Ambiente de Trabalho

### Identificação do participante da pesquisa:

Nome (opcional): \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_ Gênero: \_\_\_\_\_ Escolaridade \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Tempo de trabalho na empresa: \_\_\_\_\_

#### 1-Gosto da empresa onde trabalho.

Concordo totalmente  Concordo  Não concordo Nem discordo  
 Discordo  Discordo totalmente

#### 2-A empresa proporciona condições satisfatórias de trabalho.

Concordo totalmente  Concordo  Não concordo Nem discordo  
 Discordo  Discordo totalmente

#### 3-A empresa onde trabalho conhece as áreas de interesse pessoal e profissional de cada um de seus colaboradores.

Concordo totalmente  Concordo  Não concordo Nem discordo  
 Discordo  Discordo totalmente

#### 4-A empresa em que trabalho permite o desenvolvimento dos objetivos profissionais.

Concordo totalmente  Concordo  Não concordo Nem discordo  
 Discordo  Discordo totalmente

#### 5-A empresa onde trabalho preocupa-se com o desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores por meio de formação contínua.

Concordo totalmente  Concordo  Não concordo Nem discordo  
 Discordo  Discordo totalmente

#### 6-A empresa onde trabalho mede o grau de satisfação de seus colaboradores.

Concordo totalmente  Concordo  Não concordo Nem discordo  
 Discordo  Discordo totalmente

#### 7-A empresa onde trabalho preocupa-se com o desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores por meio de feedbacks regulares.

Concordo totalmente  Concordo  Não concordo Nem discordo  
 Discordo  Discordo totalmente

#### 8-Sinto-me envolvido emocionalmente com a empresa onde trabalho.

Concordo totalmente  Concordo  Não concordo Nem discordo  
 Discordo  Discordo totalmente

#### 9-Identifico-me com a função que desempenho.

Concordo totalmente  Concordo  Não concordo Nem discordo  
 Discordo  Discordo totalmente

**10-Considero o meu trabalho monótono.**

Concordo totalmente  Concordo  Não concordo Nem discordo  
 Discordo  Discordo totalmente

**11- Sinto-me satisfeito com a minha remuneração.**

Concordo totalmente  Concordo  Não concordo Nem discordo  
 Discordo  Discordo totalmente

**12-Tenho bom relacionamento com meus superiores.**

Concordo totalmente  Concordo  Não concordo Nem discordo  
 Discordo  Discordo totalmente

**13- Sinto-me motivado quando meu trabalho é elogiado por meus superiores.**

Concordo totalmente  Concordo  Não concordo Nem discordo  
 Discordo  Discordo totalmente

**14-Tenho um trabalho desafiador e interessante.**

Concordo totalmente  Concordo  Não concordo Nem discordo  
 Discordo  Discordo totalmente

**15-Tenho o devido reconhecimento pelo trabalho que realizo.**

Concordo totalmente  Concordo  Não concordo Nem discordo  
 Discordo  Discordo totalmente

**16 Tenho autonomia e responsabilidade no meu trabalho.**

Concordo totalmente  Concordo  Não concordo Nem discordo  
 Discordo  Discordo totalmente

**17 Meu trabalho me oferece oportunidades de progresso na carreira.**

Concordo totalmente  Concordo  Não concordo Nem discordo  
 Discordo  Discordo totalmente

**18 Minhas atividades na empresa me proporcionam oportunidades de crescimento pessoal.**

Concordo totalmente  Concordo  Não concordo Nem discordo  
 Discordo  Discordo totalmente

**19 Meu trabalho corresponde às minhas qualificações profissionais.**

Concordo totalmente  Concordo  Não concordo Nem discordo  
 Discordo  Discordo totalmente

Gratos pela participação na pesquisa. Obrigado!!