



**FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI
NOA OLIVEIRA BITTENCOURT**

**ALINHAMENTO ENTRE AÇÕES MOTIVACIONAIS DA EMPRESA E OBJETIVOS
PESSOAIS DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO**

**RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA
2019**

NOA OLIVEIRA BITTENCOURT

**ALINHAMENTO ENTRE AÇÕES MOTIVACIONAIS DA EMPRESA E OBJETIVOS
PESSOAIS DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração
Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antônio Meneghetti-AMF.

Orientador: Prof.^a Ms. Ranice Höehr Pedrazzi Pozzer

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA
2019

NOA OLIVEIRA BITTENCOURT

**ALINHAMENTO ENTRE AÇÕES MOTIVACIONAIS DA EMPRESA E OBJETIVOS
PESSOAIS DOS COLABORADORES: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração
Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antônio Meneghetti-AMF.

Orientador: Prof.^a Ms Ranice Höehr Pedrazzi Pozzer

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof.^a Ms Ranice Höehr Pedrazzi Pozzer
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso
Faculdade Antônio Meneghetti

Prof.^a Dr.^a Juciani Severo Correa
Membro da Banca Examinadora
Faculdade Antônio Meneghetti

Prof.^a Dr.^a Patrícia Wazlawick
Membro da Banca Examinadora
Faculdade Antônio Meneghetti

Recanto Maestro, 06 de novembro de 2019.

A Deus pela força que eu tenho.

Aos meus pais Palmor (in memoriam) e Irani.

Ao meu esposo Alan.

Aos meus sogros Eronilva e Nilvo Sonego.

À minha excelente orientadora Ranice.

Epígrafe

“Cada um se torna como se constrói.”

(Acadêmico Professor Antônio Meneghetti)

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer em primeiro lugar minha orientadora professora Ranice Höehr Pedrazzi Pozzer. Quando cursei a disciplina de Cultura e Comportamento Organizacional, meu coração bateu mais forte, além de criar simpatia pelo tema, me fez admirar a distinta profissional e ser humano que é a Ranice. Então, quando cheguei finalmente ao Trabalho de Conclusão, e com o andamento das minhas ideias, eu tinha certeza que só poderia ser ela minha orientadora. Todas as orientações foram sempre muito ricas e me faziam refletir sobre as organizações e também sobre as pessoas que fazem parte dela. Obrigada Ranice por me colocar sempre para cima, e também por me permitir desenvolver meu potencial, espero ter feito jus a excelentíssima orientadora que eu tive. Que onde você for possa ter a oportunidade de transformar a vida de outras pessoas, como fez comigo, fomentando a inquietude de buscar algo mais na vida, e de nunca esquecer de onde viemos.

Agradeço a todos os meus colegas no geral pelo companheirismo e pelas alegrias em sala de aula, pelos grupos, pelo coleguismo. Em particular agradeço a Camila Flores pelas viagens animadas até a AMF, mais ainda, por toda amizade e afeto que criamos neste pouco tempo que nós descobrimos no curso. Agradeço a todos os colegas dos semestres iniciais com as turmas nas quais passei. Obrigada Luíza Silveira, Lueli Moreira, Andrieli Bordignon pela grande equipe que formamos em Gestão de Pessoas I.

Obrigada também a todos os colegas da disciplina de Raízes do Humanismo, onde juntamente com a caríssima professora Annalisa Cangelosi traçamos um belo percurso de aprendizado sobre o humano, e sobre todas as belezas que existem no mundo.

Quero também agradecer ao professor Ricardo Schaeffer pela disciplina de Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística VII, onde eu pude me descobrir e me permitir entender que sempre há tempo de mudar e que devemos ser protagonistas de nossa história, obrigada por dividir seu conhecimento conosco.

Agradeço ao meu esposo Alan Sonego, pelas noites que não dormia enquanto eu não chegava, por toda preocupação comigo se eu estava bem, por me apoiar e incentivar a busca pelo conhecimento, por ouvir as minhas diversas apresentações do TCC, saiba que eu amo você por tudo que sou quando estou contigo. Obrigada também aos meus sogros Eronilva e Nilvo Sonego, pelos fins de semana que não pude ir vê-los, mas que sempre foram muito compreensivos e apoiadores dos meus estudos.

Agradeço especialmente minha mãe Irani que se orgulha de mim e também entendeu todos os fins de semana e feriados que não fui vê-la pois estava estudando, além de um agradecimento profundo e doloroso por não poder ser pessoalmente, ao meu pai Palmor que já não está mais aqui pra poder ver que todo esforço que ele fez por mim está dando resultado, mas sei que onde estiver está em minha torcida. Amo muito vocês dois. Por fim, agradeço a Deus por me permitir adquirir conhecimento e produzir este belo trabalho.

RESUMO

Um dos temas mais desafiadores da Gestão de Pessoas ainda continua sendo a motivação humana. Neste âmbito, o presente trabalho tem por escopo apurar o alinhamento dos objetivos pessoais dos colaboradores com as ações motivacionais promovidas pela empresa Alfa S/A, analisada neste estudo, que comercializa baterias automotivas na cidade de Santa Maria/RS. Ligada de modo direto aos objetivos dos colaboradores, a motivação é o que proporciona maior engajamento entre os colaboradores e com a empresa. Para isso, foram identificadas as atuais ações motivacionais fomentadas pela organização. Deste modo, esta pesquisa baseou-se na Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas proposta por Maslow (1943). A presente pesquisa é um estudo de caso. A coleta de dados foi realizada com questões semiestruturadas e a ferramenta Motivograma, como fontes de evidências e análise da empresa para entender as ações motivacionais, bem como a motivação dos colaboradores. Por meio dos resultados da pesquisa, apurou-se que as necessidades de estima e autorrealização representam 41% do total das motivações resultantes da empresa, o que demonstra que a organização está alinhada parcialmente aos colaboradores. As necessidades básicas demonstradas pela maioria dos colaboradores 59%, são as mais fomentadas e supridas pela organização. Os colaboradores que estão realmente motivados têm como fator de motivação elementos como amor à profissão ou busca por conhecimento e são nesses que a empresa precisa focar para não perder personalidades ativas e criativas que exigem autonomia nas suas tarefas e que entendem a importância do trabalho para sua própria realização.

Palavras-chave: Motivação; Gestão de Pessoas; Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas; Motivograma.

ABSTRACT

One of the most challenging topics of People Management is still human motivation. In this context, the present work aims to determine the alignment of employees' personal goals with the motivational actions promoted by the company Alfa S/A, the one analyzed in this study, which sells automotive batteries in the city of Santa Maria/RS. Directly linked to employees' goals, motivation is what provides greater engagement among employees and with the company. For this, the current motivational actions promoted by the organization were identified. Thus, this research was based on the Theory of the Hierarchy of Human Needs proposed by Maslow (1943). This research is a case study. Data collection was performed with semi-structured questions and the Motivogram tool as sources of evidence and analysis of the company to understand motivational actions as well as employee motivation. Through the results of the research, it was found that the needs of esteem and self-realization represent 41% of the total motivations resulting from the company, which shows that the organization is partially aligned with employees. The basic needs shown by most employees 59%, are the most fostered and met by the organization. Really motivated employees are motivated by factors such as love of the profession or the pursuit of knowledge, and this is where the company needs to focus for not losing active and creative personalities who demand autonomy in their tasks and who understand the importance of work for their own realization.

Keywords: Motivation; People Management; Theory of the Hierarchy of Human Needs; Motivogram.

RESUMEN

Uno de los temas más desafiantes de la Gestión de Personas sigue siendo la motivación humana. En este contexto, el presente trabajo pretende determinar la alineación de los objetivos personales de los empleados con las acciones de motivación promovidas por la empresa Alfa S/A, analizadas en este estudio, que comercializa baterías automotrices en la ciudad de Santa María/RS. Vinculada directamente a los objetivos de los empleados, la motivación es lo que proporciona un mayor compromiso entre los empleados y con la empresa. Para ello, se identificaron las acciones de motivación actuales promovidas por la organización. Así, esta investigación se basó en la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Humanas propuesta por Maslow (1943). De acuerdo con el método del estudio de caso, la recolección de datos se realizó con temas semi-estructurados y la herramienta Motivogram, como fuentes de evidencia y análisis de la empresa para entender las acciones motivacionales, así como la motivación de los empleados. A través de los resultados de la investigación, se encontró que las motivaciones de estima y autorrealización representan sólo el 41% del total de motivaciones resultantes de la empresa, lo que demuestra que la organización está parcialmente alineada con los empleados, ya que las necesidades básicas demostradas por la mayoría de los empleados, el 59%, son las más alentadas y atendidas por la organización. Los empleados realmente motivados están motivados por elementos como el amor a la profesión, o la búsqueda de conocimientos, son aquellos en los que la empresa debe centrarse para no perder personalidades activas y creativas que exigen autonomía en sus tareas, y que entienden la importancia del trabajo para su propio logro.

Palabras clave: Motivación; Gestión de Personas; Teoría de la Jerarquía de las Necesidades Humanas; Motivogram.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Propriedades da Motivação.....	19
Figura 2- Eixos do Enfoque Comportamental.....	21
Figura 3- Hierarquia das Necessidades de Maslow.....	22
Figura 4- Fundamentos internos e externos da motivação.....	24
Figura 5- Fatores que afetam as atitudes no trabalho.....	27
Figura 6- Teoria da Necessidades de Maslow X Fatores Motivacionais de Herzberg.....	28
Figura 7- Teoria da Expectativa.....	31
Figura 8- Teoria da Equidade de J. Stacey Adams.....	32
Figura 9- Desenho de pesquisa.....	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Princípios da Administração por Objetivos.	34
Quadro 2- Procedimento metodológico.....	37
Quadro 3- Protocolo de estudo de caso.	38
Quadro 4- Tabulação das respostas do Motivograma.	42
Quadro 5- Questões semiestruturadas.	43
Quadro 6- Técnicas de Análise.....	43
Quadro 7- Necessidades Colaborador 1.	52
Quadro 8- Necessidades Colaborador 2.	53
Quadro 9- Necessidades Colaborador 3.	54
Quadro 10- Necessidades Colaborador 4.	55
Quadro 11- Necessidades Colaborador 5.	56
Quadro 12- Necessidades Colaborador 6.	57
Quadro 13- Necessidades Colaborador 7	57
Quadro 14- Necessidades Colaborador 8	58
Quadro 15- Necessidades Colaboradora 9.....	59
Quadro 16- Necessidades Colaborador 10	60
Quadro 17- Necessidades Colaboradora 11.....	61
Quadro 18- Necessidades Colaborador 12	62
Quadro 19- Necessidades Colaboradora 13.....	63
Quadro 20- Necessidades Colaborador 14.	64
Quadro 21- Necessidades Colaborador 15.	65
Quadro 22- Necessidade Colaborador 16.....	66
Quadro 23- Necessidade Colaborador 17.....	67
Quadro 24- Necessidades Colaborador 18	68
Quadro 25- Necessidades Colaborador 19	68
Quadro 26- Alinhamento das necessidades X Ações da empresa.....	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Faixa Etária.	45
Gráfico 2- Escolaridade	45
Gráfico 3- Tempo na organização	46
Gráfico 4- Percentual Geral das Motivações.	47
Gráfico 5- Questão 1: “O que mais incentiva e estimula meu desempenho é:”	48
Gráfico 6- Motivações Homens X Mulheres.....	49
Gráfico 7- Tempo de empresa com relação as necessidades.....	49
Gráfico 8- Escolaridade versus Necessidades.	50
Gráfico 9- Faixa Etária versus Necessidades.	51

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
2 A HISTÓRIA DAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	17
2.1 Da Administração Científica às Teorias Motivacionais	18
2.2 Síntese das Teorias da Motivação	20
2.2.1 Hierarquia das Necessidades, de Maslow.....	22
2.2.2 Teorias X e Y.....	24
2.2.2.1 Teoria X.....	25
2.2.2.2 Teoria Y	25
2.2.3 Teoria de Dois Fatores.....	26
2.2.4 Teoria ERG.....	28
2.2.5 Teoria das Necessidades Adquiridas - McClelland.....	30
2.2.6 Teoria da Expectativa	31
2.2.7 Teoria da Equidade.....	32
2.2.8 Teoria da fixação de objetivos.....	33
2.3 Administração por Objetivos (APO).....	34
3 MÉTODO	35
3.1 Desenho de Pesquisa	36
3.2 O estudo de caso.....	37
3.3 Protocolo do estudo de caso	38
3.4 O caso objeto de estudo	39
3.5 Procedimento de coleta.....	40
3.5.1 Motivograma	41
3.5.2 Questões Semiestruturadas	43
3.6 Estratégia Analítica.....	43
3.6.1 Análise Estatística	44
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	45

4.1 Análise Individual	51
4.1.1 Colaborador 1	52
4.1.2 Colaborador 2	53
4.1.3 Colaborador 3	53
4.1.4 Colaborador 4	54
4.1.5 Colaborador 5	55
4.1.6 Colaborador 6	56
4.1.7 Colaborador 7	57
4.1.8 Colaborador 8	58
4.1.9 Colaboradora 9	59
4.1.10 Colaborador 10	60
4.1.11 Colaboradora 11	61
4.1.12 Colaborador 12	62
4.1.13 Colaborador 13	63
4.1.14 Colaborador 14	64
4.1.15 Colaborador 15	65
4.1.16 Colaborador 16	65
4.1.17 Colaborador 17	67
4.1.18 Colaborador 18	67
4.1.19 Colaborador 19	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	72
ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES	74
REFERÊNCIAS	80

1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas no desenvolvimento das Teorias da Administração trouxeram ao campo corporativo uma visão mais ampla sobre cada departamento de uma organização. Cada teoria teve sua contribuição que fez com que o líder pensasse na empresa na sua totalidade, abrangendo homem e máquina de modo a obter resultados eficazes.

Toda empresa quer oferecer a melhor experiência aos seus clientes, com produtos ou serviços de qualidade e preços competitivos. Para conseguir este feito, se faz necessária a formação de uma equipe engajada, com colaboradores alinhados e qualificados e que, primeiro, estejam satisfeitos com a organização da qual fazem parte, sendo fortes defensores dos valores da organização no seu dia a dia. Para tanto, existem políticas de benefícios e recompensas que são uma forma de motivar os colaboradores, ajudando a empresa a manter os níveis de produtividade, a alcançar metas e reduzir a rotatividade, criando elo entre os valores e objetivos da organização e de cada funcionário.

Com tantas empresas que surgem focadas nas pessoas e com as *startups*¹ que revolucionaram a forma de trabalhar, é relevante que a organização esteja atenta a formas de conquistar o colaborador e faça com que ele se sinta importante dentro da empresa, que vivencie e entenda o valor do seu trabalho para o líder, seus colegas e para a comunidade na qual está inserido.

Se antes o Recursos Humanos (RH) era apenas um setor burocrático, de confecção de folhas de pagamento, demissão, rescisão, hoje já deve ser mais voltado para a Gestão de Pessoas (GP), em que o objetivo principal deve ser o acompanhamento de cada colaborador dentro da organização, o fomento a formação de carreira e aprimoramento intelectual para que exista crescimento do capital humano. Os colaboradores devem agir como “parceiros” da empresa, compreendendo seus objetivos e metas e absorvendo para si, para que na vitória sinta-se parte de todo esforço atribuído (DEBIA e SILVA, 2017).

O líder também deve estar atento a essa passagem, pois tem papel determinante na motivação de cada colaborador, além de ser referência para muitos. Deve tratar as situações e implantar formas harmoniosas de integrar a equipe e de motivá-los, conhecendo suas necessidades e as formas de ativar os “estímulos motivacionais” (MENEGETTI, 2013).

¹ Segundo a definição de Bicudo: “*Startup* é uma empresa jovem com um modelo de negócios repetível e escalável, em um cenário de incertezas e soluções a serem desenvolvidas. Embora não se limite apenas a negócios digitais, uma startup necessita de inovação para não ser considerada uma empresa de modelo tradicional” (BICUDO, 2016).

Este trabalho busca estudar o caso de uma empresa comerciante de baterias automotivas denominada neste trabalho como Alfa S/A, localizada na cidade de Santa Maria/RS, centro do Rio Grande do Sul. De forma científica, esta pesquisa é um estudo de caso com abordagem quantitativa e descritiva, por meio de pesquisa aplicada através de perguntas abertas, além do uso da ferramenta já validada Motivograma, com a tabulação de dados através do Microsoft Excel. Contemplamos que a motivação consiste naquilo que fazemos sem ser forçados, ou levados por fatores externos, e que a organização pode desenvolver um espaço para melhorar a motivação, mas não para motivar alguém, o indivíduo não pode se esquecer de que a motivação é interna. O problema de pesquisa central deste trabalho foi: **“as formas de motivação que buscam trazer resultados a empresa, estão alinhadas com os objetivos pessoais de cada colaborador?”**.

Premiações, bonificações, vale-alimentação, assistência médica, refeitório, estes atributos são considerados pelos executivos como geradores de motivação, contudo, não existe uma fórmula mágica para a motivação, muito menos um padrão para todas as organizações, o diferencial está na capacidade liderística de movimentar as motivações que cada colaborador tem dentro de si (BERGAMINI, 2002). Uma equipe motivada tende a ter melhores resultados pessoais e profissionais, condicionando a motivação como elemento essencial no alcance das metas.

Neste sentido, as organizações levantam questões acerca de como motivar sua equipe. Será que as práticas da empresa focadas em motivar os colaboradores estão adequadas com as necessidades pessoais de cada um? Como a organização pode melhorar essas intervenções? Salário e benefícios são fatores reais de motivação? Indagações que nos levam ao objetivo geral da pesquisa, assim delineado: “Identificar intersecções entre as ações motivacionais da organização em análise e os objetivos pessoais dos colaboradores.”

Com base no problema de pesquisa e no tema, foram elencados, posteriormente, quatro objetivos específicos para auxiliarem na elucidação do objetivo principal.

Os objetivos específicos são:

- 1) Elencar as ações motivacionais realizados pela empresa;
- 2) Mapear os objetivos dos colaboradores;
- 3) Verificar a motivação dos colaboradores, com base na hierarquia das necessidades de Maslow;
- 4) Comparar os objetivos pessoais e as motivações de cada colaborador com as ações de motivação promovidas pela organização objeto de estudo.

A globalização vem tornando as mudanças cada vez mais rápidas e necessárias, o que também impacta no aumento da concorrência. Com essa situação, as organizações se veem cada vez mais forçadas a trabalhar de forma eficiente e eficaz, com time coeso, unido e motivado. Este processo, quando implantado e com constante acompanhamento, gera ganho para a organização, pois deixa os colaboradores motivados e produtivos alinhados em um só objetivo.

A escolha do tema deste trabalho foi baseada na observação do cotidiano de uma empresa que comercializa baterias automotivas, na qual a autora atua há 2 anos. Este estudo busca elucidar aspectos motivacionais dentro dessa mesma organização através do uso da ferramenta Motivograma² e dos conteúdos aprendidos e praticados nas disciplinas da Faculdade Antônio Meneghetti, em especial a de Cultura e Comportamento Organizacional e Formação Interdisciplinar Liderística (FOIL).

Esta pesquisa está organizada em sua estrutura inicialmente com o Capítulo 2 de referencial teórico sobre motivação, expondo as Teorias Motivacionais, bem como um histórico das Teorias da Administração e Administração por Objetivos de Peter Drucker. O Capítulo 3 traz a metodologia de pesquisa onde foi explanado o tipo de pesquisa, público participante, método de coleta e análise das informações. O Capítulo 4 contém as análises e discussões dos resultados obtidos, enfim, as considerações finais do estudo.

Para a organização objeto de estudo deste trabalho, a presente pesquisa é importante porque visa demonstrar aos gestores se a empresa está investindo recursos para motivar sua equipe ou apenas para suprir necessidades básicas. No campo acadêmico, o estudo é relevante, pois servirá de base para novos estudos que tenham como referência questionamentos semelhantes, possibilitando a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos dentro das salas de aula para solução de problemas organizacionais.

Após breve apresentação do tema, definição dos objetivos e a justificativa, seguem os referenciais teóricos que demonstram explicações sobre motivação e planejamento de objetivos.

2 A HISTÓRIA DAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Neste capítulo são abordados os pontos fundamentais que envolvem o tema central deste trabalho, iniciamos com a conceituação e histórico da motivação, seguido das principais teorias motivacionais desenvolvidas e, da administração por objetivos, que alinhada à motivação faz com que as organizações tenham escopos que abrangem as inquisições de todos os envolvidos

² Teste para identificar o perfil motivacional, a partir da Hierarquia das Motivações de Maslow.

(colaboradores, clientes, diretores, etc.), cada capítulo ressaltando a importância destes temas para as empresas.

2.1 Da Administração Científica às Teorias Motivacionais

A Administração Científica e a Teoria Clássica que traziam como ênfase os estudos das tarefas e estrutura respectivamente, embora fossem, e são, de grande importância para as organizações, não tratavam dos indivíduos como força da organização. Na sequência surge a Teoria das Relações Humanas iniciada com os estudos de George Elton Mayo, nos Estados Unidos, que quebrou os padrões da Teoria da Administração Científica demonstrando que os indivíduos têm comportamentos variáveis, e que não poderia haver desumanização no trabalho. Este estudo foi realizado na empresa Western Electric Company em Hawthorne em 1927, que tinha o objetivo de identificar a relação da iluminação com produtividade. Como conclusão o resultado obtido foi que o fator psicológico era preponderante ao fisiológico, e que os colaboradores desenvolviam entre eles organizações informais para se manterem unidos e leais.

A Teoria das Relações Humanas embasou a escola comportamental, voltada em auxiliar os administradores a pensarem mais nos indivíduos e entender o motivo de muitos planejamentos não saírem conforme o idealizado. Focados no humano, teóricos apoiaram-se em psicologia, filosofia e sociologia para compreender e repassar que a empresa é formada pelas pessoas, ressaltando a importância do “lado humano” e reforçando a relevância de manter motivado esse importante alicerce (STONER E FREEMAN,1985). Os recursos humanos tiveram sua base sempre relacionada ao operacional, sem gestão estratégica voltada para o negócio, mas essa visão foi se modificando e a gestão de pessoas se tornaram cada vez mais indispensável para as organizações atingirem vantagem competitiva.

Assim, com a intenção de gerar essa vantagem competitiva, as empresas precisam desenvolver o papel dos recursos humanos e, iniciar esse trabalho desde a contratação do novo colaborador até a manutenção da sua carreira com a garantia de que as necessidades de ambos estão alinhadas remando na mesma direção com objetivo e motivados. Esse olhar mais humanístico da organização com os colaboradores manifesta-se quando se tem a compreensão de que remuneração não é a forma mais eficiente de motivação, e que precisavam investir no conhecimento da motivação verdadeira para poder ir além (DEBIA e SILVA, 2017).

“Motivação” origina-se do verbo em latim “movere” que significa mover-se, é o despertar da pessoa. Ela pode ser intrínseca, na qual a recompensa é o trabalho em si, sendo essa a verdadeira motivação; mas também pode ser extrínseca, em que a recompensa é baseada

em fatores externos, dinheiro, elogios, etc. Essa não é motivação, e deve ser evitada (BERGAMINI, 2008).

De acordo com Meneghetti (2013) o componente humano é o que fundamenta as organizações. Para uma empresa compreender e motivar as pessoas, precisa entender as necessidades de cada indivíduo, entender o real motivo pelo qual aquela pessoa está trabalhando para poder estimular.

Aquilo que as pessoas fazem gratuitamente, sem que seja forçado externamente, pode ser denominada motivação. Existe dentro de cada indivíduo não podendo ser promovida pelo externo. Em contrapartida, para que ela exista, precisa haver a necessidade e o fator de motivação. Nossas motivações são impulsionadas por carências internas e necessidades pessoais, que precisam ser saciadas, por exemplo a necessidade de fome encontrada com o fator de satisfação que é comida estará saciada. Após essa saciedade, aquela necessidade desaparece e surgem outras que irão nos orientar no nosso comportamento. Sendo assim, a motivação não é externa, deve estar dentro de nossas necessidades (BERGAMINI,2014).

Segundo Maximiano (2011) os estudos a respeito da motivação buscam compreender as forças que movem o indivíduo a trabalhar. “O que faz nosso motor funcionar?”. Ainda sobre motivação, Maximiano (2011) explica que existem três propriedades que impulsionam a mesma: Direção, Intensidade e Permanência.

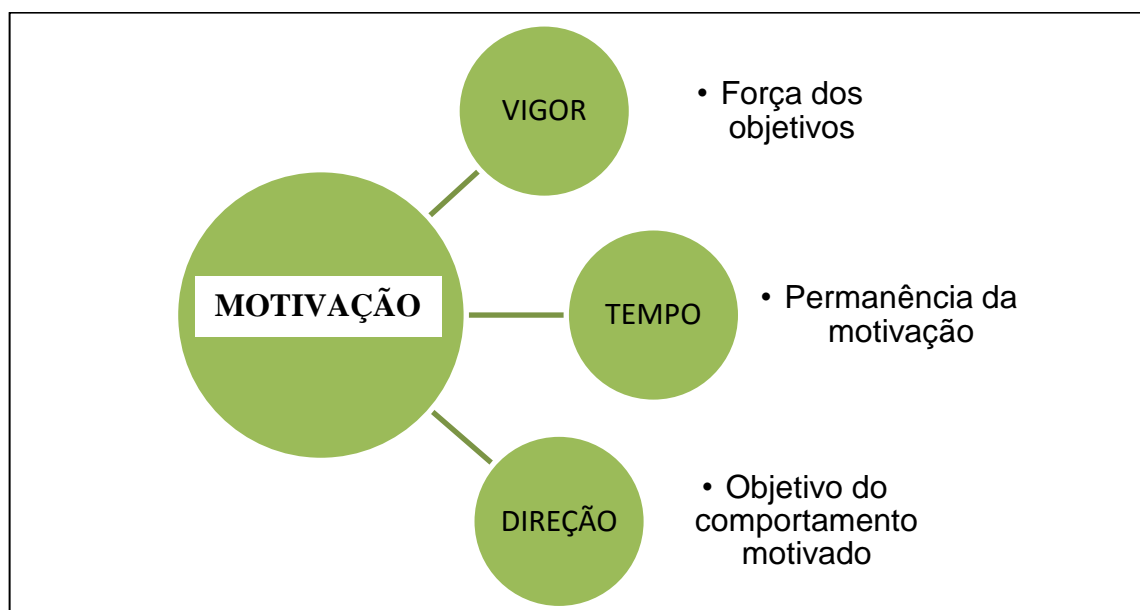


Figura 1- Propriedades da Motivação
Fonte: Adaptado de Maximiano (2011, p. 236)

Com base no aumento crescente da preocupação em relação ao fator humano nas organizações, surgem as teorias motivacionais que serão apresentadas nos próximos subcapítulos.

2.2 Síntese das Teorias da Motivação

No modelo tradicional de Frederick Taylor, da administração científica, trabalhadores eram vistos como preguiçosos por seus administradores, sendo sua única motivação o dinheiro. Designavam a realização de tarefas cansativas e repetitivas a fim de aumentar a produção, oferecendo como recompensa pequenos aumentos salariais aos colaboradores. Inicialmente estas abordagens aparentavam ter êxito, pois deste modo a produção se elevava, e a eficácia também, revertendo a mão de obra especializado em desnecessária, advindo em demissões. Os trabalhadores passam então a exigir condições mais favoráveis de trabalho, e estabilidade, abrindo mão das recompensas salariais que para eles não eram expressivas (STONER, FREEMAN, 1985).

A repetição de tarefas, na realidade, não mantinha os colaboradores motivados. A motivação alcançava seu pico no convívio com os colegas, e nas interações que podiam realizar enquanto trabalhavam. Elton Mayo e vários outros pesquisadores das relações humanas chegaram a essa conclusão. Os administradores deviam dar certa autonomia para os grupos trabalharem e socializarem, dado que este era um fator de motivação. Se antes, no modelo tradicional, esperava-se do administrador um maior autoritarismo e recompensas em dinheiro, nas relações humanas espera-se maior autonomia dos colaboradores e valorização subjetiva do trabalho. A direção ainda era a mesma, manter os colaboradores trabalhando, de forma produtiva e com as condições que os administradores estabeleciam (STONER, FREEMAN, 1985).

Os assuntos relacionados a comportamento resultaram em dois grandes ramos, o primeiro sendo as teorias relacionadas as pessoas, que serão explanadas neste trabalho, e o segundo ao comportamento da organização como um todo.

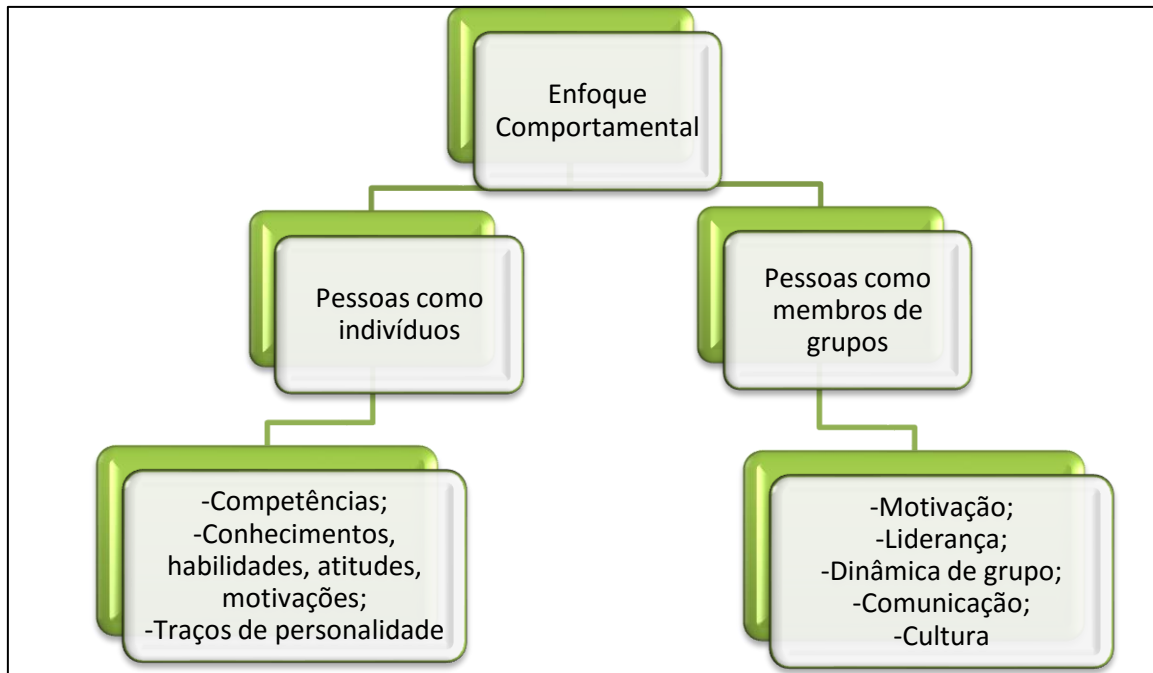


Figura 2- Eixos do Enfoque Comportamental
 Fonte: Adaptado de Maximiano (2011)

Mc Gregor, criador das Teorias X e Y na década de 1960, juntamente com outros teóricos, aprofundaram estudos acerca dos recursos humanos, exercendo oposição a teorias das relações humanas, defendendo que era somente mais uma forma de dominar os trabalhadores, recompensando com dinheiro ou relações humanas, o que rebaixa a motivação, que para esses teóricos pode ter diversos fatores (STONER; FREEMAN, 1985).

Elton Mayo (com a experiência de Hawthorne realizada entre 1927 e 1932) e vários outros pesquisadores das relações humanas foram precursores nas análises a respeito do comportamento humano, com foco nas pessoas, na qual suas habilidades, características e sentimentos começam a ser colocados em primeiro plano, deixando de lado máquinas, produtos, etc., enfatizam o crescimento e satisfação dos membros da organização.

As Teorias Motivacionais podem ser divididas em teorias de conteúdo e de processo, a primeira relacionada ao indivíduo e suas necessidades já a segunda enfatiza o pensamento interno aliado ao comportamento no trabalho. “Enquanto a abordagem do conteúdo pode explicar as situações baseadas em necessidades ativadas ou negadas, as teorias do processo as explicam com relação a crenças individuais sobre a relação esforço-desempenho-resultado” (Junior *et al.*, 1999).

A motivação pode ser considerada um conceito universal, mas ao mesmo tempo ser influenciada de acordo com as culturas de determinado país, ou região (Junior; *et al.*, 1999). As

teorias motivacionais foram desenvolvidas a partir de estudos focados nas necessidades dos indivíduos. Nos próximos subcapítulos serão apresentadas as principais teorias motivacionais.

2.2.1 Hierarquia das Necessidades, de Maslow

Essa teoria é mais a conhecida, desenvolvida por Abraham Maslow, que elencou no livro *Motivation and personality (1954)* e no artigo *A theory of human motivation (1943)*, grande parte das concepções sobre motivação. Maslow (1943) salienta que a teoria da motivação difere da comportamental, visto que a motivação é determinante do comportamento, e o mesmo é motivado também por cultura, necessidades biológicas ou pela situação (MASLOW, 1943).

As necessidades de Maslow foram posteriormente definidas em cinco e apresentadas em pirâmide (ROBBINS,2005). São elas: *Fisiológicas*: Necessidade primarias e necessárias ao corpo humano, são as mais básicas, fome, sede, etc. *Segurança*: Resguardar-se contra danos emocionais e físicos, buscar atividades que garantam estabilidade; *Social*: O indivíduo tem a necessidade de se sentir parte de determinado grupo, necessita de aceitação; *Estima*: Percorre fatores externos e internos, desde o respeito próprio até status e atenção; *Autorrealização*: é a mais alta realização, pois consiste em alcançar o seu mais auto potencial.

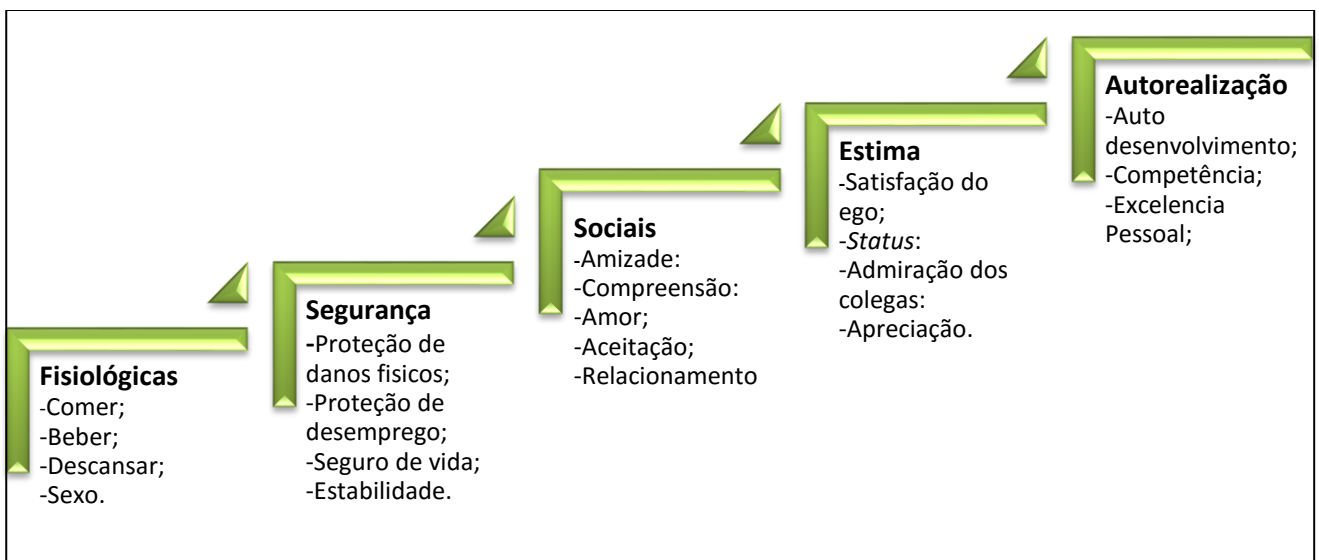


Figura 3- Hierarquia das Necessidades de Maslow
Fonte: Elaborado pela autora a partir de Maslow (1943)

Apesar das necessidades de Maslow serem reproduzidas de forma massiva nos livros de Administração em forma de pirâmide, esse entendimento é errôneo, pois através de estudos e

pesquisas detalhadas das obras de Maslow, Bridgman et al. (2017) não encontraram essa representação.

Maslow was a prolific writer of personal journals (Maslow 1979a, b) as well as published work, with his bibliography containing more than 140 entries (Maslow, 1972). But having conducted an extensive search, including in the Maslow archives at the Center for the History of Psychology at the University of Akron in Ohio, we found no trace of Maslow framing his ideas in pyramid form (BRIDGMAN et. al, 2017 p. 82)³.

A motivação segundo a Teoria das Necessidades Humanas parte da necessidade de satisfazer as carências humanas (MAXIMIANO, 2011). Necessidades superiores emergem e dominam o indivíduo até serem satisfeitas, quanto, então, novas necessidades surgem. É o que Maslow explica no artigo *A theory of human motivation* que contém o trecho transcrito a seguir:

At once other (and 'higher') needs emerge and these, rather than physiological hungers, dominate the organism. And when these in turn are satisfied, again new (and still 'higher') needs emerge and so on. This is what we mean by saying that the basic human needs are organized into a hierarchy of relative prepotency (Maslow, 1943 p.38)⁴

As necessidades primárias (fisiológicas) servem como base para outras necessidades. Se o indivíduo sente fome, na verdade pode estar com carência de proteção, e não de vitaminas. Mas, certamente as necessidades fisiológicas são as mais importantes de todas (Maslow, 1943).

³ “Maslow foi um escritor prolífico de revistas pessoais (Maslow 1979 a, b), bem como trabalhos publicados, com sua bibliografia contendo mais de 140 entradas (Maslow, 1972). Mas tendo conduzido uma extensa pesquisa, incluindo nos arquivos de Maslow no Center for the History of Psychology da Universidade de Akron em Ohio, não encontramos nenhum vestígio de Maslow enquadrando suas ideias em forma de pirâmide” (BRIDGMAN et. al, 2017 p. 82, tradução livre pela autora).

⁴ Ao mesmo tempo, outras (e "superiores") necessidades emergem e essas, ao invés de fome fisiológica, dominam o organismo. E quando estas, por sua vez, se satisfazem, novamente novas necessidades (e ainda "mais altas") surgem e assim por diante. É isso que queremos dizer quando dizemos que as necessidades humanas básicas estão organizadas em uma hierarquia de prepotência relativa” (Maslow, 1943 p.38).

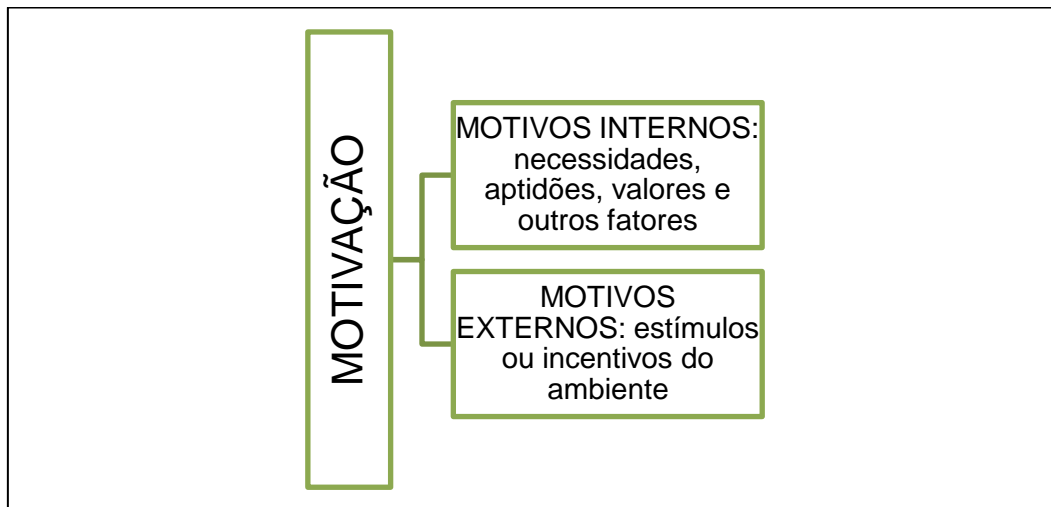


Figura 4- Fundamentos internos e externos da motivação
 Fonte: Adaptado de Maximiano (2011)

As pessoas estão em busca de resolver suas necessidades e progredir na pirâmide, sempre em busca de autorrealização. Na teoria de Maslow o sentido é compreender em qual situação a pessoa se encontra na pirâmide e buscar qual a melhor forma de motivá-la, satisfazendo suas necessidades naquele nível (ROBBINS, 2005). Como continuidade aos estudos das teorias das relações humanas, e usando alguns conceitos de base, surgem as Teorias X e Y, que serão apresentadas na sequência.

2.2.2 Teorias X e Y

As Teorias X e Y, criadas por Douglas McGregor, apresentam uma ótica negativa (Teoria X), e outra positiva (Teoria Y) a respeito do ser humano (ROBBINS, 2005). A Teoria Y, após os conceitos trazidos por Maslow das necessidades humanas, vem para trazer contrariedade a X, que resumia o homem como um ser preguiçoso, incapaz de ter responsabilidades, e sem proatividade, exigindo a supervisão das suas tarefas. As duas Teorias de McGregor trazem extremos na forma de administrar a força humana das organizações, uma expõe a importância das metas da organização e a outra, das metas do colaborador. A seguir são explicadas cada uma dessas teorias (X e Y), além de suas definições teóricas.

2.2.2.1 Teoria X

Perez (1990) afirma que na Teoria X o enfoque estava nas metas da empresa, que deviam usar os recursos humanos para alcançá-las, sendo necessária tirania com o colaborador.

Robbins (2005) confirma a afirmação de Perez (1990) referindo-se ao fato de que cada empresário desenvolveu uma visão a respeito de seus colaboradores e às formas de alcançar as metas. Saber usar as forças e as motivações de cada colaborador de modo que ele tenha direcionamento.

With respect to people, this is a process of directing their efforts, motivating them, controlling their actions, modifying their behavior to fit the needs of the organization (STOYANOV et al., 2017) ⁵.

Com base nisso, a Teoria X demonstra que para os executivos, os funcionários não tinham gosto pelo trabalho, tentando evitá-lo sempre possível, por este motivo deviam estar sob constante supervisão como forma de coagi-los a realizar suas tarefas e atingir suas metas. Além disso, afirmavam que o indivíduo gosta de sentir estabilidade, e não procura correr riscos, fugindo de responsabilidades e exigindo orientações de forma coordenada a respeito do seu trabalho.

A motivação dos colaboradores na Teoria X vem unicamente da satisfação dos dois primeiros níveis da pirâmide de Maslow, necessidades fisiológicas e de segurança. Na Teoria X, no momento que o indivíduo realiza sua satisfação fisiológica, de segurança e social, fatores básicos para existência, estará motivado.

Em contrapartida surge a Teoria Y, com abordagem mais otimista e que ressalta a importância de unir as necessidades individuais com as da organização, e com suposições mais próximas ao humano e a motivação. No próximo subcapítulo serão apresentados os estudos acerca da Teoria Y.

2.2.2.2 Teoria Y

De acordo com Perez (1990) a Teoria Y foca no empregado para que ele desempenhe suas atividades e possa satisfazer suas necessidades, atingindo as metas da organização e pessoais.

⁵ Com relação às pessoas, este é um processo de direcionar seus esforços, motivar controlando suas ações, modificando seu comportamento para se ajustarem às necessidades da organização. (Tradução livre pela autora)

Robbins (2005) aborda premissas de que os colaboradores na Teoria Y veem o trabalho como algo prazeroso, os indivíduos buscam responsabilidade, tem capacidade de trazer soluções a diversas problemáticas independente de posição hierárquica, inclusive se houver comprometimento não necessitam de supervisão ou de autoritarismo.

Na Teoria Y, os indivíduos são criativos, independentes, desde que motivados adequadamente. Possuem auto-gestão, o que acarreta em melhor precisão das tarefas e maiores resultados para empresa. Se a organização disponibilizar condições de trabalho adequadas, os indivíduos serão mais dedicados, motivados e engajados.

The motivation, the potential for development, the capacity for assuming responsibility, the readiness to direct behavior toward organizational goals are all present in people. Management does not put them there. It is a responsibility of management to make it possible for people to recognize and develop these human characteristics for themselves. (STOYANOV et. al. 2017)⁶

Segundo Robbins (2005) a motivação dos colaboradores da Teoria Y está na satisfação das necessidades de nível mais alto na pirâmide de Maslow.

Conforme a Teoria Y, quando o indivíduo vê suas necessidades de estima e auto realização, fatores de crescimento e mais altos na pirâmide de Maslow, atendidos irá se sentir motivado. Portanto, não existem comprovação de que uma teoria funcione mais que a outra, ambas podem ser utilizadas, até mesmo em conjunto, depende de cada individuo da organização.

No subcapítulo seguinte será apresentado o conteúdo referente à Teoria de Dois Fatores proposta por Frederick Herzberg.

2.2.3 Teoria de Dois Fatores

A Teoria dos dois fatores ou teoria da higiene-motivação, foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, que através de entrevistas com duzentos engenheiros e contadores em nove empresas, buscou entender o que as pessoas esperavam dos seus trabalhos. Após a tabulação dos resultados obtidos, Herzberg identificou que fatores intrínsecos estão mais relacionados à motivação no trabalho. Em contrapartida, fatores extrínsecos estão relacionados a insatisfação (ROBBINS, 2005).

⁶ A motivação, o potencial de desenvolvimento, a capacidade de assumir responsabilidades, a disponibilidade para direcionar o comportamento em direção aos objetivos organizacionais estão presentes nas pessoas. A gestão não as coloca ali. É uma responsabilidade da administração tornar possível que as pessoas reconheçam e desenvolvam essas características humanas para si mesmas (STOYANOV et al., 2017).

A motivação pode sofrer influência de dois fatores: os que conduzem satisfação, e os levam à insatisfação, e vão desde uma remuneração baixa até a temperatura do ambiente de trabalho. Estes fatores podem ser melhorados, com aumento de remuneração, melhores condições de trabalho, mas ainda se faz necessária a inclusão de fontes motivacionais (LISBOA, 2001, p.44).

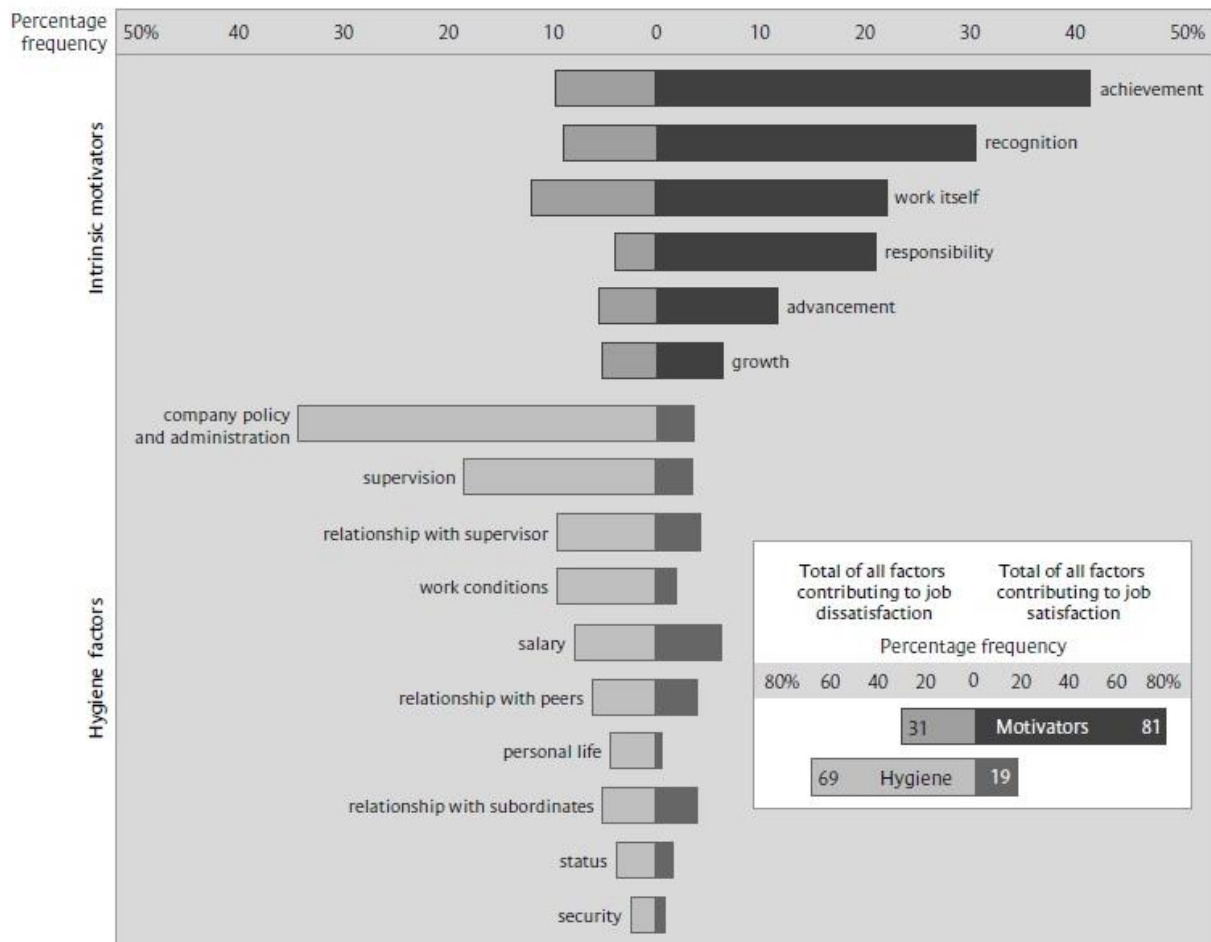


Figura 5- Fatores que afetam as atitudes no trabalho
 Fonte: Herzberg (1968, p.6)

Estes dois fatores podem ser denominados de “fatores de higiene” (Políticas organizacionais; Qualidade da supervisão; Condições de trabalho; Base salarial ou salário; Relacionamento com os pares; Relacionamento com os subordinados) e “fatores de motivação” (Realização; Reconhecimento; O trabalho em si; Encargo; Progresso; Crescimento.) e são independentes. (JR *et al.*, 1999). Os fatores de higiene estão diretamente ligados ao ambiente de trabalho em que o indivíduo atua, mais até do que a realização do trabalho em si.

O fator de higiene que mais chama atenção é o salário, pois segundo as descobertas de Herzberg pode tornar o colaborador insatisfeito, mas que o aumentar não traz satisfação. A condição satisfatória depende de vários outros aspectos, dentre eles os fatores de motivação,

que incluem a realização e reconhecimento, refletindo diretamente no trabalho da pessoa, no seu dia a dia, e que, se melhorados, podem trazer melhor desempenho nas tarefas (Junior *et al.*, 1999).

Conforme Wagner & Hollenbeck (2012) os fatores descobertos por Herzberg foram de motivação e de higiene, onde o primeiro necessitava de reconhecimentos pra haver satisfação, e que sua ausência não resultava em insatisfação ativa, mas sim falta de satisfação. Já o segundo, fatores de higiene que podem ser desde regras da empresa até a relação com os superiores, podem gerar insatisfação, e não contribuíam para satisfação.

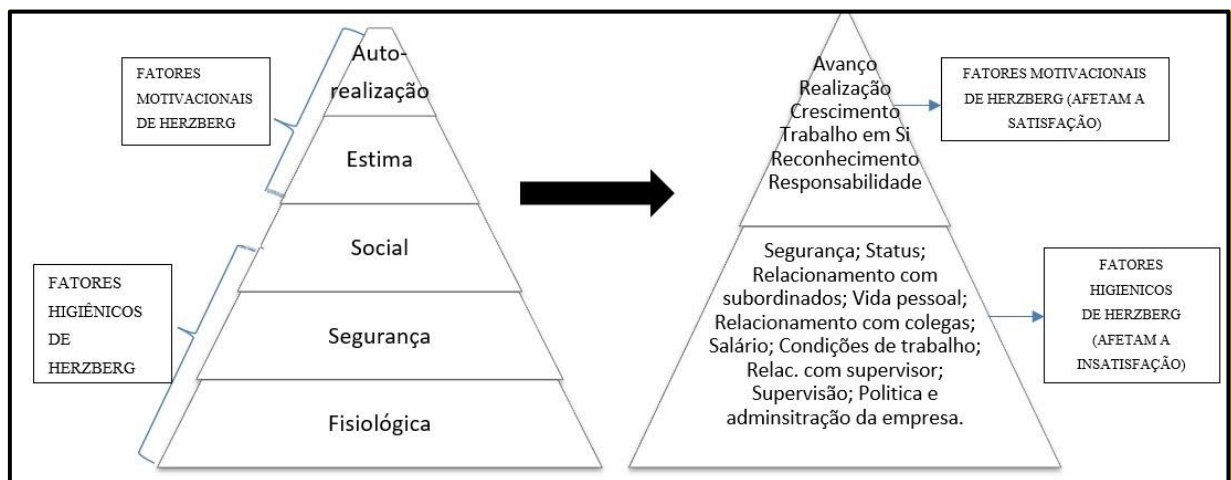


Figura 6- Teoria da Necessidades de Maslow X Fatores Motivacionais de Herzberg
Fonte: Elaborado pela autora

Wagner & Hollenbeck (2012) descrevem críticas relacionadas a teoria dos dois fatores de Herzberg, alegando que a mesma não pode ser considerada teoria, uma vez que, usou da *técnica do incidente crítico*, na qual as pessoas descrevem as sensações de um determinado momento, sendo mais suscetível ao erro, por memória por exemplo.

Outra consideração é a de que os entrevistados sendo todos engenheiros e contadores, compunham um nível mais elevado de profissionais, além de não existir a presença feminina nestas pesquisas, que poderiam ter diferentes respostas. Mesmo com as críticas a teorias Herzberg foi amplamente divulgada (ROBBINS, 2005).

2.2.4 Teoria ERG

Seguindo o fio condutor da hierarquia das necessidades de Maslow, a Teoria ERG, criada por Clayton Alderfer, psicólogo americano, reduz as necessidades a três grupos principais levando o ser humano ao alcance das necessidades materiais, cultivando seu

relacionamento interpessoal com outras pessoas e conquistando seu desenvolvimento, assim a motivação tem bases nesses elementos (ALDERFER, 1969).

A existência refere-se as nossas necessidades fisiológicas, comer, dormir, ter estabilidade, segurança de si e da família, ter uma vida mais confortável, remuneração, benefícios adicionais, e ambiente de trabalho também são consideradas necessidades de existência (ALDERFER, 1969).

As necessidades de relacionamento englobam as relações com pessoas relevantes ao indivíduo, como membros da família, por exemplo. A satisfação dessa necessidade, segundo Alderfer, depende da reciprocidade e compartilhamento de pensamentos e sentimentos. Precisa existir um sentimento de troca, de aceitação em um determinado grupo.

As necessidades de crescimento estão direcionadas a pessoas criativas que envolvam o ambiente onde estão inseridas além de serem produtivas para si mesmas. Esse indivíduo deve utilizar toda sua capacidade e se envolver em atividades que exijam sempre capacidades adicionais, sua satisfação está proporcionalmente alinhada as oportunidades de ser quem ele é, e se tornar mais do que pode (ALDERFER, 1969).

Maslow acreditava somente na ascensão da pirâmide, na supressão de uma necessidade mais básica e ascensão de outra de nível mais elevado, enquanto Alderfer defendia a possibilidade das pessoas alternarem entre as necessidades, conforme cada situação. Embora difíceis de serem testadas, as teorias de Alderfer e Maslow trazem clareza em relação aos estudos das relações as necessidades do indivíduo (STONER e FREEMAN, 1985).

E.R.G. theory retains the notion of a need hierarchy without requiring it to be strictly ordered. Maslow says that for a chronically hungry man "life tends to be defined in terms of eating. Anything else will be defined as unimportant" (1943, p. 374). E.R.G. theory would say that a chronically hungry man can recognize whether he feels connected to primary groups and to society and whether he is able to engage in activities which enable him to use his skills and talents. E.R.G. propositions 3 and 6 have an emphasis similar to Maslow's hierarchy, but they do not require lower-level gratification as an additional condition as Maslow's theory would" (ALDERFER, 1969 p. 154)⁷.

A teoria ERG demonstra que mais de uma necessidade podem estar ativas ao mesmo tempo, e que quando não suprimos uma necessidade superior, automaticamente uma inferior irá surgir. Não existe ordem nas necessidades, ao contrário do que estipula a teoria de Maslow,

⁷ A teoria da E.R.G. mantém a noção de uma hierarquia de necessidades sem exigir que seja estritamente ordenada. Maslow diz que para um homem cronicamente faminto "a vida tende a ser definida em termos de alimentação". Qualquer outra coisa será definida como sem importância" (1943, p. 374). A teoria E.R.G. diria que um homem cronicamente faminto pode reconhecer se ele se sente conectado a grupos primários e à sociedade e se ele é capaz de se envolver em atividades que lhe permitam usar suas habilidades e talentos (ALDERFER, 1969 p. 154).

além disso, representa uma versão mais válida de hierarquia das necessidades, pois transmite melhor a realidade dos indivíduos (ROBBINS, 2005).

2.2.5 Teoria das Necessidades Adquiridas - McClelland

A Teoria da Necessidades de McClelland, criada no final da década de 1940, enfatiza três necessidades humanas: a necessidade de realização, e necessidade de poder e a necessidade de afiliação, ou associação íntima com os outros. Na necessidade de realização, o indivíduo busca alcançar o sucesso na sua performance profissional, busca excelência em suas atividades. A necessidade de poder faz com que a pessoa se comporte de uma forma que antes não faria. Já a necessidade de afiliação descreve a necessidade que o indivíduo tem de manter relações mais amigáveis. (ROBBINS, 2010).

Em sua pesquisa McClelland relaciona que a forte necessidade que o indivíduo tem de se realizar acabando movendo a forma como são motivados, e também a maneira como realizam suas funções. Em geral, estes indivíduos preferem estabelecer metas que desafiem, e assumem maiores responsabilidades. Pessoas que tenham a necessidade de realização gostam de receber feedbacks e tendem a ser mais competitivas, com alta performance (STONER e FREEMAN, 1985).

McClelland dedicou menos esforços aos estudos sobre necessidades de poder e de afiliação, porém existem alguns apanhados onde elas são descritas. Todos os indivíduos preferem locais que sejam motivados e recebam retorno sobre seu desempenho, não necessariamente uma abundante vontade de realização seja característica para um bom gestor, pessoas que buscam se realizar geralmente estão interessadas em competir, não em aumentar o desempenho dos outros. As necessidades de poder e afiliação estão relacionadas com a realização das necessidades, uma pessoa que busca realização, está sempre atrás de poder, e menos perto de familiares, amigos, etc. (ROBBINS, 2010)

Esta teoria demonstra que se o indivíduo focaliza suas forças na necessidade de realização pode estar se tornando mais criativo, responsável e que com autonomia de ação. Por outro lado, a necessidade de realização em excesso pode acarretar em consequências negativas, que só podem aliviadas com as necessidades poder e afiliação (PEREZ, 1990).

2.2.6 Teoria da Expectativa

Esta teoria criada Victor Vroom traz uma visão contrária de que todos os indivíduos de uma organização agem de forma igual, e que todas as situações são padrão, ela enfatiza as diferenças de cada indivíduo e das situações (ROBBINS, 2010).

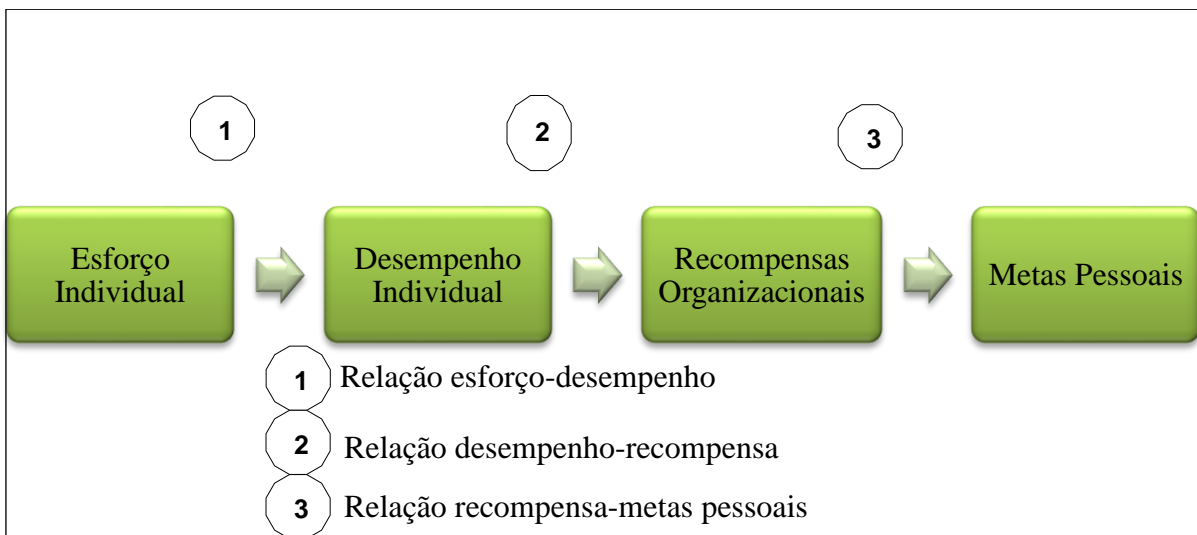


Figura 7- Teoria da Expectativa

Fonte: Adaptado de Robbins, 2005 p. 148

A teoria tem foco em três relações:

- *Relação esforço-desempenho*: O indivíduo tem o entendimento do esforço necessário para alcançar seu desempenho.
- *Relação desempenho-recompensa*: O indivíduo assimila que seu desempenho deve gerar em recompensas salariais.
- *Relação recompensa-metas pessoais*: A recompensa que o indivíduo terá ao final do seu processo de esforço tem que ser capaz de realizar suas necessidade e metas pessoais.

Esta teoria mostra que os todos incentivos podem funcionar desde que estejam alinhados com os motivos internos de cada indivíduo, gerando “força motivacional”. Todo o esforço vai depender do objetivo final e da recompensa, além disso, a recompensa final tem grande influência na medida do esforço. Enfim, para chegar a um resultado excelente e de esforço, o que conta foi a forma inicial de incentivo que deve estar alinhada as características de cada um. (MAXIMIANO, 2011)

2.2.7 Teoria da Equidade

A Teoria da Equidade, desenvolvida por J. Stacey Adams, demonstra que os colaboradores fazem comparações entre o esforço que fazem no trabalho e o retorno que tem disso (remuneração, bonificações), mais ainda, comparam-se com os outros. (ROBBINS, 2005). Segundo pesquisas as pessoas sentem *inequidade negativa* quando sentem que receberam menos que os outros, quando recebe mais do que os outros a pessoa sente *inequidade positiva*.

TEORIA DA EQUIDADE	
Comparação	Percepção
$R/I_A < R/I_B$	Injustiça por ser sub-recompensado
$R/I_A = R/I_B$	Equidade
$R/I_A > R/I_B$	Injustiça por ser super-recompensado
(*) Onde R/I_A significa relação entre resultado e investimento do funcionário, e R/I_B , relação entre resultado e investimentos de outros funcionários relevantes.	

Figura 8- Teoria da Equidade de J. Stacey Adams.
Fonte: Robbins (2005)

Existem níveis de tensão que são influenciados por situações desiguais, situações de injustiça que geram no indivíduo raiva, e desmotivação. Por outro lado, quando percebemos o excesso de recompensa isso gera tensão de culpa (ROBBINS, 2005). A referência que o colaborador escolhe pode tornar complexa a teoria da equidade.

- a) Próprio interno: Toda a bagagem de experiências que aquele mesmo colaborador possa ter vivenciado em outra posição dentro da organização;
- b) Próprio externo: Influências que esse indivíduo tem de outras empresas das quais fez parte;
- c) Outro-interno: outra pessoa ou grupo da mesma empresa;
- d) Outro-externo: outra pessoa ou grupo de fora da empresa.

Conforme Robbins (2005) esta teoria torna evidente a justiça de distribuição, que é percebida pela relação que existe na quantidade de tarefas estabelecidas a cada indivíduo e

também das recompensas formadas. Outro ponto considerável é a justiça do processo, se o processo de distribuição das recompensas está sendo justo.

A teoria da equidade é importante pois essa dinâmica de comparação é comum nos locais de trabalho. Existem diversas situações e características que devem ser avaliadas no momento de formalizar o sistema de recompensas, pois quando o líder pensa estar sendo justo, as vezes algum colaborador pode pensar que não, quando compara com outros colegas (Junior *et al.*, 1999).

Pessoas menos recompensadas tendem a se sentir desconfortáveis e desmotivadas, o que não acontece se estão bem recompensadas, isto é cultural se analisado pelo individualismo, somente em culturas de coletivismo que sobressai a igualdade (Junior *et al.*, 1999).

As teorias motivacionais apresentadas até o momento relacionam pesquisa a respeito do comportamento do indivíduo e na consequência que gera na sua motivação. A seguir, iniciaremos o referencial teórico a respeito da Administração por Objetivos, tendo em vista que os objetivos da organização devem estar alinhados aos dos colaboradores para o alcance de metas organizacionais e pessoais.

2.2.8 Teoria da fixação de objetivos

A teoria da fixação por objetivos, criada por Edwin Locke (1960), buscou estudar os efeitos acarretados no desempenho, pela especificação objetivos, os feedbacks e a criação de novo desafios (ROBBINS, 2005).

Os objetivos dizem ao funcionário o que ele precisa fazer, a quantidade de esforço que deverá ser aplicada para alcança-los. Estes objetivos produzem maior efeito do que metas abstratas como “faça o melhor que puder”, alinhados a feedbacks e aumento no grau de dificuldade. A teoria da fixação de objetivos depreende que o indivíduo está engajado com suas metas, e mais ainda quando são tornadas públicas e criadas pelo próprio indivíduo (ROBBINS, 2005, p.141 e 142).

Neste sentido, Wagner e Hollenback (2012) reforçam que criação de metas conjuntas e específicas podem trazer melhora no desempenho do trabalhador, e que definições vagas podem “minar” sua performance. Afirmam também, que essas metas difíceis e específicas devem manter continua atualização para servir como base na construção de novas metas razoáveis, que serão baseadas e um histórico concreto.

2.3 Administração por Objetivos (APO)

A Administração por objetivos foi criada por Peter Drucker em 1955 e apresentada no livro “A prática de Administração”. Sugere a aplicação prática de planejar, organizar, executar e controlar. Nesta linha, Drucker exalta a importância de estabelecer metas e medir o desempenho em áreas como produtividade e atitudes dos colaboradores, por exemplo (DRUCKER, 2003).

Objetivos são necessários em todas as áreas cujos resultados e desempenho afetem de maneira direta e vital a sobrevivência e a prosperidade da empresa. Estas são as áreas afetadas por todas as decisões da administração e que, portanto, têm que ser consideradas em todas suas decisões. (...) Os objetivos destas áreas-chave nos permitem fazer cinco coisas: organizar e explicar toda a gama de fenômenos empresariais com alguns poucos preceitos gerais; comprovar estes preceitos através de sua aplicação prática; prever comportamentos; avaliar a adequação e solidez das decisões ainda no processo de serem tomadas; e permitir que os homens de negócios analisem sua própria experiência e, como resultado, aperfeiçoem sua atuação (DRUCKER, 2003, p. 60).

Através da APO os líderes podem estruturar objetivos em conjunto com os colaboradores, melhorando assim a qualidade das metas, excluindo a forma em que o líder descrevia as ações para alcance dos objetivos e os colaboradores só tinham que executar e depois tinham seu desempenho avaliado.

Objetivos Específicos	- Determinar o que será medido em cada área e quais as métricas serão utilizadas.
Prazo	- As diferentes áreas da empresa necessitam de prazos diferentes, que devem ser observados pelos gestores, definidas metas e cumpridas dentro do prazo estimado.
Feedback	-O desempenho da equipe é avaliado ao final do prazo.

Quadro 1- Princípios da Administração por Objetivos.
Fonte: Ampliado a partir de Drucker (2003)

Uma empresa e seus gerentes podem, mesmo sem perceber, desencorajar seus colaboradores, inclusive os mais motivados, fazendo com que diminuam seus esforços para desenvolver, por este motivo deve haver participação ativa da empresa e dos superiores tornando os colaboradores mais produtivos e evoluídos, levando em conta que uma empresa é formada por seres humanos que precisam de sinergia para serem produtivos capazes de unir forças e agir por um bom desempenho (DRUCKER, 2003).

Finalizado o referencial teórico, procede-se com a descrição dos métodos e instrumentos de pesquisa utilizados na coleta e análise de dados deste estudo.

3 MÉTODO

Neste capítulo será detalhado o percurso metodológico adotado para o processo de desenvolvimento da presente pesquisa, que tem como escopo analisar o alinhamento dos objetivos pessoais de cada colaborador com as ações de motivação promovidas pela organização analisada neste estudo.

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, pois busca conhecimento a respeito de uma situação específica, mensurável e existente, caracterizando as consequências dos acontecimentos, de forma prática, sem buscar desenvolver teorias (GIL, 2008). Ademais, este trabalho caracteriza-se de cunho descritivo, buscando estudar características de determinação população ou grupo (GIL, 2002) tendo em vista sua aplicação para “descobrir a existência de associações entre variáveis” (GIL, 2008 p.28) o que engloba o objetivo geral deste estudo que é analisar o alinhamento dos objetivos pessoais de cada colaborador com as ações de motivação promovidas pela organização. A pesquisa descritiva caracteriza-se também por utilizar ferramentas padronizadas de coletas de dados, como questionários, para alçar opiniões, crenças e vivências (GIL, 2002) o que converge na utilização do Motivograma.

A fim de certificar a autenticidade dos resultados, a análise de dados foi feita conforme abordagens quantitativa e qualitativa. A pesquisa qualitativa fornece resultados que não podem ser alcançados “através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação” (STRAUSS, 2008, p.23). Na pesquisa qualitativa as pessoas são estudadas em seu cenário natural, com materiais empíricos (estudo de caso, entrevista, etc.) definindo significados que as pessoas conferem aos fenômenos na vida (DENZIN, LINCOLN, 1997), o que é o caso do presente estudo que analisará o alinhamento dos objetivos pessoais de cada colaborador e das ações motivacionais propostas pela empresa. As informações para análise qualitativa foram obtidas com questões semiestruturadas no questionário aplicado entre os colaboradores da empresa em análise, visto que existem fenômenos e sentimentos que não podem ser equacionados. Deste modo, a pesquisa qualitativa se fará importante pois “aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e não captável em equações, médias e estatísticas” (MINAYO, 2001, p.22).

Já a abordagem quantitativa se utiliza da lógica e de atributos mensuráveis em números, com uso da estatística para análise de dados (SOUZA *et al*, 2013). A utilização da pesquisa quantitativa também se fará necessária neste trabalho que utilizará da aplicação do questionário Motivograma, ferramenta criada a partir da Hierarquia das Necessidades de Maslow, que

instrumentaliza o perfil motivacional, servindo para averiguar o ponto de vista de cada entrevistado.

Este trabalho utiliza o estudo de caso como procedimento técnico, que é “caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado” (GIL, 2008). O caso objeto de estudo é uma empresa que comercializa baterias, denominada neste trabalho de Empresa Alfa S/A, localizada na cidade de Santa Maria- RS.

3.1 Desenho de Pesquisa

O presente estudo ficou definido, então, como um estudo de caso, com abordagem qualitativa e quantitativa, de cunho descritivo que utilizará a aplicação de questionário com questões fechadas e abertas, a fim verificar o alinhamento dos objetivos pessoais dos colaboradores, com as ações motivacionais promovidas pela Empresa Alfa S/A. A Figura 9 ilustra o Desenho de Pesquisa.

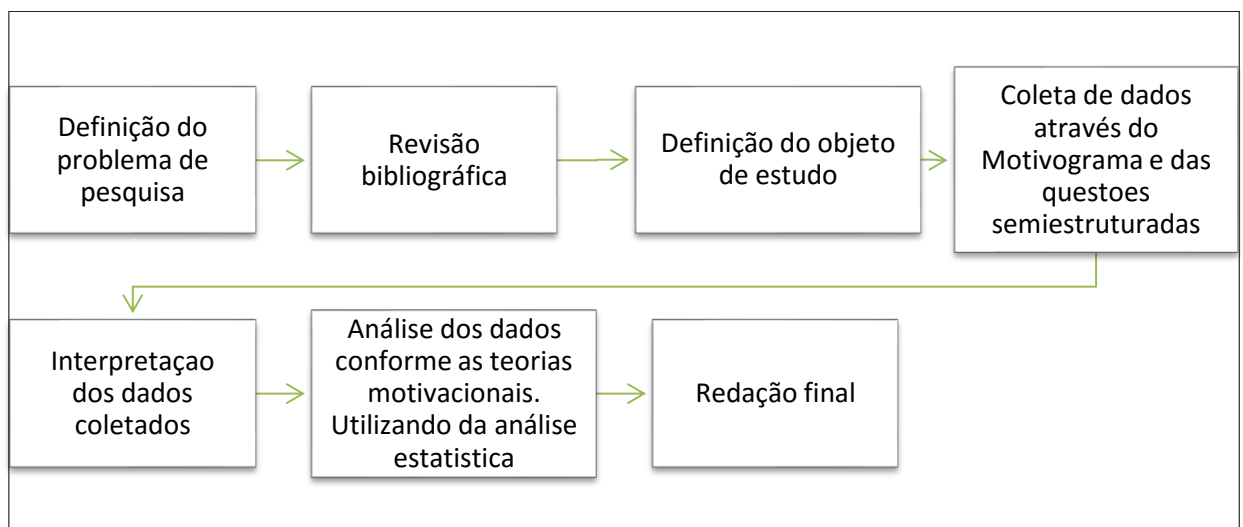


Figura 9- Desenho de pesquisa.
Fonte: Dados da Pesquisa.

O primeiro estágio desta pesquisa foi de definição do problema de pesquisa. Em seguida foram realizadas leituras da bibliografia existente, em terceiro momento definiu-se o objeto de estudo. A quarta etapa foi a aplicação do Motivograma juntamente com a aplicação das questões abertas. Na quinta etapa foram interpretados os dados resultantes. Na sexta etapa, utilizou-se as teorias motivacionais para compreender a motivação da empresa e se existe de fato o alinhamento dos objetivos pessoais com as ações motivacionais promovidas pela organização. Por fim, foram

escritas as considerações finais acerca do estudo realizado. Apresentado o desenho de pesquisa, procede-se com o detalhamento dos procedimentos metodológicos.

OBJETIVOS	AÇÕES PARA ALCANÇAR CADA OBJETIVO		
	Enfoque	Instrumento	Análise
OBJETIVO GERAL: Identificar intersecções entre as ações motivacionais da organização em análise e os objetivos pessoais dos colaboradores.	Qualitativo; Pesquisa Descritiva.	Motivograma e Questões semiestruturadas	Estatística
OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Elencar as ações motivacionais realizados pela empresa	Descrever através de pesquisa na organização as ações motivacionais praticadas hoje.	Leitura dos documentos da empresa	Documental
OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Mapear os objetivos dos colaboradores;	Entender através do Motivograma e das questões semiestruturadas quais os objetivos pessoais dos colaboradores	Questões semiestruturadas e Motivograma	Estatística e das respostas às questões semiestruturadas.
OBJETIVO ESPECÍFICO 3: Verificar a motivação dos colaboradores, com base na hierarquia das necessidades de Maslow;	Conforme a aplicação das questões semiestruturadas e do Motivograma, compreender quais das necessidades elencadas por Maslow motivam os colaboradores	Questionario semi-estruturado e Motivograma	Estatística
OBJETIVO ESPECÍFICO 4: Comparar os objetivos pessoais e as motivações de cada colaborador com as ações de motivação promovidas pela organização objeto de estudo.	Buscar descobrir através das respostas às questões e do resultado do Motivograma, se existe de fato o alinhamento das ações e dos objetivos pessoais.	Motivograma e Questões semiestruturadas com os colaboradores	Estatística alinhada as respostas das questões semiestruturadas.

Quadro 2- Procedimento metodológico.

Fonte: Elaborado pela autora

3.2 O estudo de caso

Segundo Yin (2001) o estudo de caso é comumente utilizado na realização de pesquisas, “na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento”, favorecendo a compreensão de fenômenos complexos (YIN, 2001, p. 21).

Em resumo, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores (YIN, 2001 p. 21).

O estudo de caso baseia-se em experimentos para apurar fenômenos específicos em uma situação real “quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que ele se insere não são claramente definidas” (MIGUEL, P. A. C, 2007, p.219). Neste sentido Yin reforça que o estudo de caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p.32).

3.3 Protocolo do estudo de caso

O protocolo de estudo de caso é uma ferramenta que ajuda a aumentar a confiabilidade da pesquisa, servindo também como orientação ao pesquisador a respeito da condução do estudo de caso (YIN, 2001). O Quadro 3 traz o protocolo de estudo de caso do presente estudo.

PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO	
Definição do objeto de análise	- Empresa física, comerciante de baterias automotivas;
Listagem de fontes	- Colaboradores que responderam o questionário Motivograma; - Levantamento de dados com a gestora de pessoas sobre as ações motivacionais da organização.
Plano de coleta de dados	- Cronograma de aplicação do Motivograma e das questões abertas; - Verificação dos documentos da empresa referentes as ações motivacionais e conversa com gestão de pessoas da organização.
Coleta de dados	- Aplicação do Motivograma; - Composição dos documentos levantados e das informações passadas pela gestão de pessoas.
Análise dos dados	- Análise de estatística do Motivograma com Microsoft Excel; - Análise dos documentos da empresa referentes as ações motivacionais e das respostas da gestão de pessoas. -Análise comparativa dos resultados.
Elaboração de relatório final	- Redação final do trabalho

Quadro 3- Protocolo de estudo de caso.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Yin (2001).

3.4 O caso objeto de estudo

Atuando no setor de acumuladores há mais de 50 anos, a Empresa Alfa S/A, está localizada na cidade de Santa Maria, na Região Central do estado do Rio Grande do Sul, e conta com uma filial na cidade de Passo Fundo/RS. Abaixo, segue a explicação sobre como está dividida a empresa Alfa S/A em sua matriz, local no qual foi realizado o estudo.

O Administrador é responsável por responder as demandas do Gerente de Negócios da filial, do Supervisor Administrativo Financeiro, do Supervisor Comercial, dos Recursos Humanos e da Logística. Este Administrador possui formação em Ciências Contábeis, Especialização em Controladoria, Contabilidade e Finanças e complementando sua formação dispõe de uma segunda Especialização em Liderança e Desenvolvimento Organizacional.

O setor de Recursos Humanos é composto por duas pessoas, uma que está cursando Administração e é responsável pela parte mais técnica (elaboração de folha de pagamento, demissões, admissões, etc.), outra colaboradora, formada em Psicologia, responsável pela trajetória de formação das pessoas dentro da organização.

O Supervisor Administrativo fica responsável por gerir a equipe do financeiro, composta por duas pessoas no contas a receber (negociação de dívidas, cobrança, liquidações bancárias, custódias de cheque e boletos), uma pessoa no contas a pagar, que deve provisionar pagamentos de boletos, compras de materiais, buscar por alternativas baratas para economia nos setores, conciliação bancária dentre outras tarefas realizadas por este cargo, um faturista que faz a emissão e entrada de notas fiscais, confecção de boletos e contagem de estoque juntamente com o estoquista, o setor conta também com uma jovem aprendiz, que está disponível para aprender as demandas dos cargos, e se desenvolver dentro do setor, e uma pessoa no faturamento para emissão e entrada de notas fiscais.

O Supervisor de Vendas atua no setor comercial gerindo as seguintes ocupações: Um assistente de vendas responsável por atualizar planilhas de metas, organizar rotas dos vendedores, atender cliente que venham até a empresa, ou que liguem, dentre outras atividades do cargo, uma jovem aprendiz que está em treinamento com o assistente de vendas em busca de desenvolvimento profissional, e ainda, como uma das peças fundamentais do setor, estão os vendedores que são oito, responsáveis por viajar e atender aos clientes em regiões específicas do estado. Existe um promotor de vendas que realiza ações comerciais nas lojas dos clientes a fim de auxiliar nas vendas dos parceiros e, dentre estas ações, está o que a empresa chama de

“*Pit Stop*”⁸, em que durante todo dia o promotor leva um veículo com som, pipoca, teste de baterias, distribuição de brindes e novos vídeos a respeito do produto, para que o consumidor final possa tirar suas dúvidas.

Na logística da empresa Alfa S/A atua no momento um estoquista, responsável pela gestão do estoque além de organizar os romaneios para entregas das mercadorias, um técnico que atende aos clientes a fim de efetuar testes nas baterias em garantia, executando testes elétricos e efetuando a troca caso necessária. Para as entregas são dispostos três motoristas e quatro auxiliares de entrega no total, que viajam à todas as cidades levando as baterias e que devem prezar também pelo bom relacionamento com o cliente e garantir entregas eficientes.

3.5 Procedimento de coleta

Segundo Gil (2002) coleta de dados pode ser realizada com manipulação de condições e observação das reações geradas. Como sua utilização vem se tornando frequente, pode ser desenvolvida utilizando de meios eletrônicos, mecânicos, etc. São utilizados diversos aparelhos para realizar as pesquisas, como por exemplo, filmadoras e gravadores de som. A coleta de dados foi realizada, na primeira quinzena do mês julho de 2019, aplicando Motivograma com perguntas fechadas (ANEXO 1), e mais três questões abertas (Quadro 5).

A pesquisadora foi até cada um dos colaboradores, apresentou a pesquisa e questionou se gostariam de responder o questionário, aos que se prontificaram foi feita toda explicação do que representava cada questão e como deveriam responder o Motivograma. Após, foi concedida ao colaborador a opção de levar o questionário para casa, responder com calma, retornando no outro dia. Foram entregues dentro de envelopes sem nenhuma identificação, e sem obrigatoriedade de resposta.

Foram coletados dados fornecidos pela empresa sobre ações motivacionais praticadas hoje. Posteriormente, os dados foram organizados e analisados, confrontando com as teorias motivacionais. A ferramenta utilizada neste estudo, Motivograma, foi desenvolvida com base na Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow (1908-1970) que foi psicólogo norte americano referência na Psicologia Humanista (FRAZÃO, 2016)

⁸ Pit Stop: termo em inglês que significa a paragem que o piloto de uma corrida automobilística faz para realizar ajustes mecânicos, uma parada em geral. (CAMBRIDGE DICTIONARY.) Na empresa Alfa S/A simboliza o momento que o cliente leva seu carro para testar a parte elétrica.

3.5.1 Motivograma

O objetivo do Motivograma é entender as variáveis das motivações humanas servindo como instrumento que demonstra os perfis com base na Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow, ferramenta já utilizada e validada em vários estudos. Cada um tem sua motivação organizada de uma forma prioritária ao indivíduo.

O Motivograma (Anexo 1) apresenta-se com trinta questões diferentes, onde os entrevistados deverão ler e refletir sobre quais correspondem ou não ao seu comportamento em determinadas situações, optando por aquela que mais refletir sua forma de pensar. Os números dois ou três devem ser atribuídos às alternativas mais significativas, já o zero ou um às menos significativas, lembrando que a pontuação atribuída em cada questão não deverá ultrapassar três pontos (ANDRADE, 2006. Ver anexo 1). O Motivograma não é um teste de certo ou errado, sem alternativas boas ou más. Qualquer abordagem neste tipo comprometeria a seriedade da pesquisa bem como dos resultados.

Para responder, o colaborador deveria inserir nos espaços vazios os pontos que atribui a cada uma das opções. O Motivograma representa cada uma das necessidades através de letras, que após a tabulação dos dados demonstram as necessidades mais presentes no indivíduo, as letras são designadas da seguinte forma: V: Necessidades Fisiológicas; W= Necessidades de Segurança; X= Necessidades Sociais; Y=Necessidades de Autoestima; Z= Necessidades de Autorrealização. Abaixo segue o quadro demonstrativo de como as respostas foram tabuladas.

Para a tabulação das respostas foi usado o Microsoft Excel, onde foram tabuladas as numerações atribuídas para cada uma das opções das questões, juntamente com a letra representativa, ao final foi feita a auto soma para verificar os somatórios das necessidades

Perfil de Motivação					
Questões	V	W	X	Y	Z
1	2				1
2		3			0
3	3			0	
4	2		1		
5		3		0	
6			2		1
7		1		2	
8	0		3		
9				0	3
10		2			1
11	2			1	
12	0				3
13	3	0			
14		2	1		
15		2	1		
16				1	2
17	2	1			
18			0	3	
19			2	1	
20				2	1
21	2		1		
22			2		1
23	2				1
24		2		1	
25	2			1	
26			2	1	
27		0			3
28		2	1		
29			1		2
30	0	3			
Totais	20	21	17	13	19
90	22,22%	23,33%	18,89%	14,44%	21,11%
100,00%	Fisiológicas	Segurança	Sociais	Autoestima	Realização
Total Geral					

Quadro 4- Tabulação das respostas do Motivograma.
Fonte: Dados da pesquisa

As pontuações atribuídas às alternativas das 30 questões foram transferidas para este quadro, os quadrados sem numeração e em verde indicam que não existem, os itens indicados. O campo “totais” não deve ultrapassar os 90 pontos, do contrário pode ter ocorrido algum erro de preenchimento do questionário ou da interpretação dos dados. Para poder transformar em percentuais os totais de cada necessidade deve ser dividido pelo total de 90, no exemplo do quadro acima o campo das necessidades fisiológicas tem o somatório de 20 pontos que divididos pelo total 90 acarreta no número 22,22 multiplicado pelo numeral 100, resultando no percentual. Estes resultados percentuais foram dispostos em gráficos para melhor análise.

3.5.2 Questões Semiestruturadas

Além do Motivograma, foram aplicadas questões abertas para complementar a coleta de dados quantitativa. As questões foram elaboradas de forma roteirizada com foco em um ou mais assuntos relativos à pesquisa - neste trabalho os temas foram baseados a partir de Bergamini (1982), Maslow (1953), Meneghetti (2013), Pinho et. al. (2018) -, a fim de elucidar o objeto (Vieira, 2017 p. 5). Abaixo segue o quadro com as questões semiestruturadas que também foram empregadas na coleta dos dados.

Tema	Autor	Questão para pesquisa
Motivação	Bergamini (1982) Maslow (1953).	O que te motiva a vir trabalhar?
Significado do trabalho	Meneghetti (2013)	Qual o valor que você dá para o trabalho?
Remuneração e recompensas	Câmara, Pedro B. (2000), Pinho et. al. (2018), Wesley Antonio Gonçalves et al (2016)	Você considera válidas as recompensas fornecidas pela empresa?

Quadro 5- Questões semiestruturadas.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.6 Estratégia Analítica

Nesta fase da pesquisa, os dados coletados, anteriormente organizados, foram interpretados e analisados, buscando a melhor forma possível responder ao problema de pesquisa. Essa interpretação é qualitativa e quantitativa, baseada nas técnicas de análise necessárias para cada uma delas, conforme indica o quadro a seguir.

Quantitativa	Técnica de Análise	Métodos Estatísticos - análise de frequência
Qualitativa		Complemento da análise estatística.

Quadro 6- Técnicas de Análise.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Prodanov, Freitas (2013)

Para este trabalho foram utilizadas as técnicas de análise quantitativa pelo método estatístico de frequência com aplicação do Motivograma. As respostas das questões abertas

foram utilizadas para ampliar a análise estatística. Nos próximos subcapítulos serão explicadas cada uma das técnicas utilizadas.

3.6.1 Análise Estatística

Os questionários foram preenchidos e devolvidos a pesquisadora para posterior tabulação e soma conforme procedimento padrão do Motivograma. Foi utilizado de cálculo percentual que estabeleceu as necessidades evidenciadas nos dezenove (19) colaboradores respondentes, o resultado foi exposto no capítulo de resultados e discussões.

Em seguida os dados coletados foram dispostos em uma planilha de tabulação criada no Microsoft Excel das respostas (Anexo 2), onde o método utilizado foi a análise de frequência simples que indica o número absoluto de repetições dos valores de uma variável (Giraldi,2016), neste estudo representada pelas numerações atribuídas em cada necessidade fisiológicas (V), segurança (W), sociais (X), estima (Y) ou autorrealização (Z), identificando a repetição que cada uma delas teve durante todo Motivograma..

Os totais obtidos foram utilizados na tabulação das respostas, lembrando que os totais sempre devem somar noventa (90) pontos, do contrário existe erro na adição e a soma deve ser refeita. Os resultados foram expostos de forma gráfica para melhor visualização e interpretação. O resultado final indica qual necessidade precisa de maior atenção, e quais estão satisfeitas. No próximo capítulo serão apresentados os resultados e discussões acerca da pesquisa realizada.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A presente pesquisa obteve retorno de 19 colaboradores dos 28 existentes na empresa, correspondendo a 68% do total de colaboradores da Alfa S/A, com as respostas percebe-se também que dos respondentes, apenas três (16%) são do sexo feminino e dezesseis (84%) do sexo masculino. O gráfico 1 a seguir refere-se à faixa etária dos colaboradores da empresa Alfa S/A que participaram da presente pesquisa.

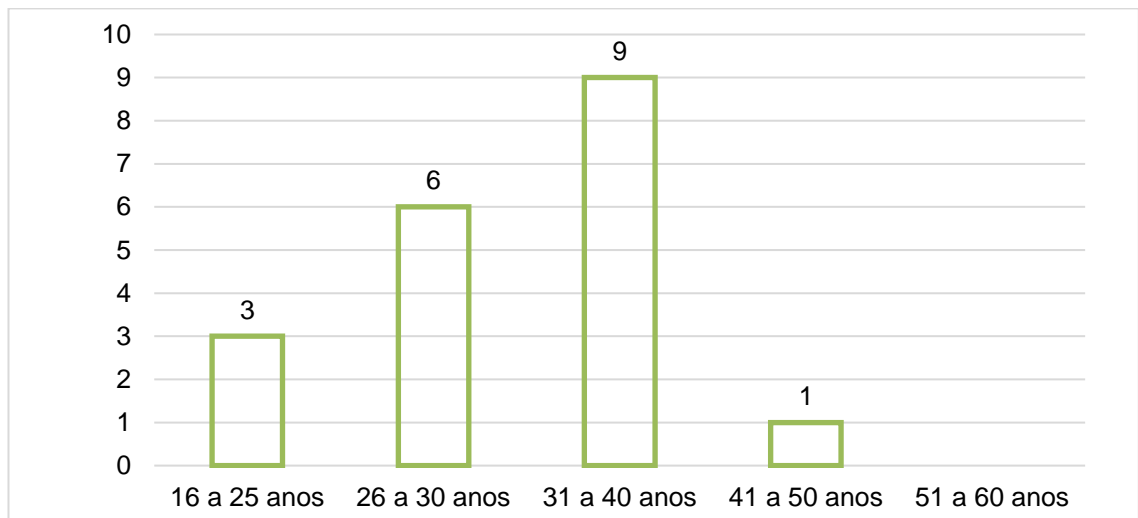


Gráfico 1- Faixa Etária.
Fonte: Dados da pesquisa

Através deste gráfico podemos visualizar que os colaboradores na faixa de 31 anos a 50 anos representam 53% (dez), e na faixa de 16 anos a 30 anos estão nove colaboradores que representam 47%. No gráfico 2 temos a distribuição dos colabores quanto a escolaridade.

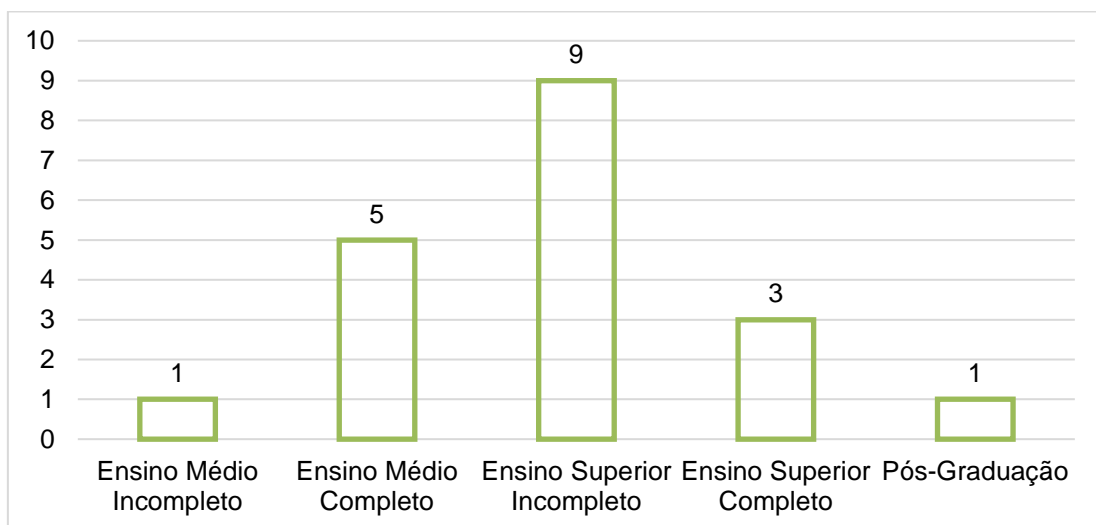


Gráfico 2- Escolaridade
Fonte: Dados da pesquisa

Podemos observar que dos 19 colaboradores da empresa Alfa S/A, um possui ensino médio incompleto, seguido de cinco com ensino médio completo, nove com ensino superior incompleto, três com superior completo, e um possui pós-graduação.

Em relação aos colaboradores com escolaridade abaixo do ensino superior, comumente, são motoristas ou auxiliares de entrega. Independente da escolaridade, a pesquisadora não teve problemas quanto a interpretação do questionário, ou sobre o que é a motivação e como eles enxergam isso na organização, todos se mostraram receptivos.

Percebe-se que para a empresa o nível de escolaridade é importante, inclusive, o colaborador que está com ensino médio incompleto, já está estudando para concluir e posteriormente cursar o ensino superior. Considerando os colaboradores que trabalham nas funções administrativas da empresa, exige-se o nível de escolaridade mais elevado em relação aos demais, levando em conta que no setor são desenvolvidas atividades contábeis e fiscais.

O tempo de permanência dos colaboradores dentro de uma organização também pode influenciar na motivação, no gráfico abaixo está representado o tempo de permanência dos colaboradores na empresa Alfa S/A.

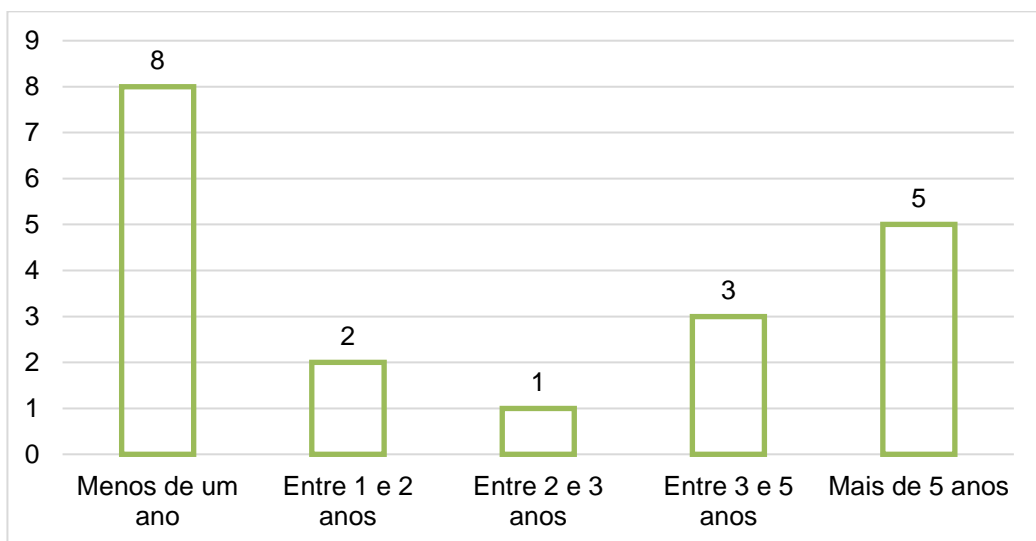


Gráfico 3- Tempo na organização
Fonte: Dados da pesquisa

Podemos observar que 58% dos colaboradores estão na empresa há menos de três anos e, 42% estão há mais de três anos indicando que a rotatividade da empresa pode estar alta, a necessidade de contratação de novas pessoas se torna maior quanto o *turnover* é alto, o resultado disso é a dificuldade dos colaboradores de criarem engajamento e compreensão da cultura da

empresa, dos seus valores, e até mesmo de dar continuidade aos programas de motivação, portanto, a empresa precisa estar atenta quanto a rotatividade de seus colaboradores.

Os próximos gráficos referem-se aos dados coletados a partir da aplicação do Motivograma, onde podemos verificar o percentual de motivação dos colaboradores da empresa Alfa S/A. O gráfico 4 exibe o percentual geral das motivações.

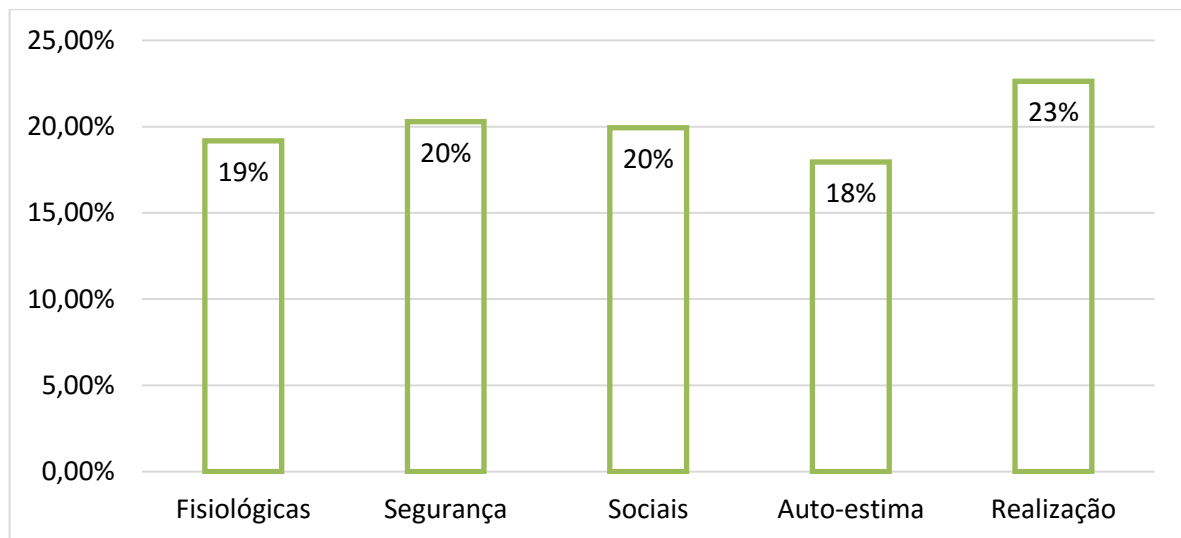


Gráfico 4- Percentual Geral das Motivações.

Fonte: Dados da pesquisa

Com base neste gráfico o que fica evidente é que as motivações da empresa Alfa S/A estão praticamente no mesmo nível. Nenhuma se sobressai, podendo até indicar que ninguém está verdadeiramente motivado, levando em conta que a necessidade de realização - que segundo Maslow é a que mostra se o indivíduo está motivado- está próxima ao nível das outras. Na Teoria Y de McGregor somente quando o indivíduo enxerga que sua autorrealização, e seu crescimento estão sendo atendidos, podemos dizer que estão motivados.

As necessidades básicas (fisiológicas, segurança, sociais) da empresa representam em seu somatório o percentual de 59%, enquanto as necessidades mais altas (autoestima, autorrealização) e que caracterizam a motivação, resultam em 41%. No gráfico a seguir podemos ver através dos resultados da pesquisa a comprovação desses fatores.

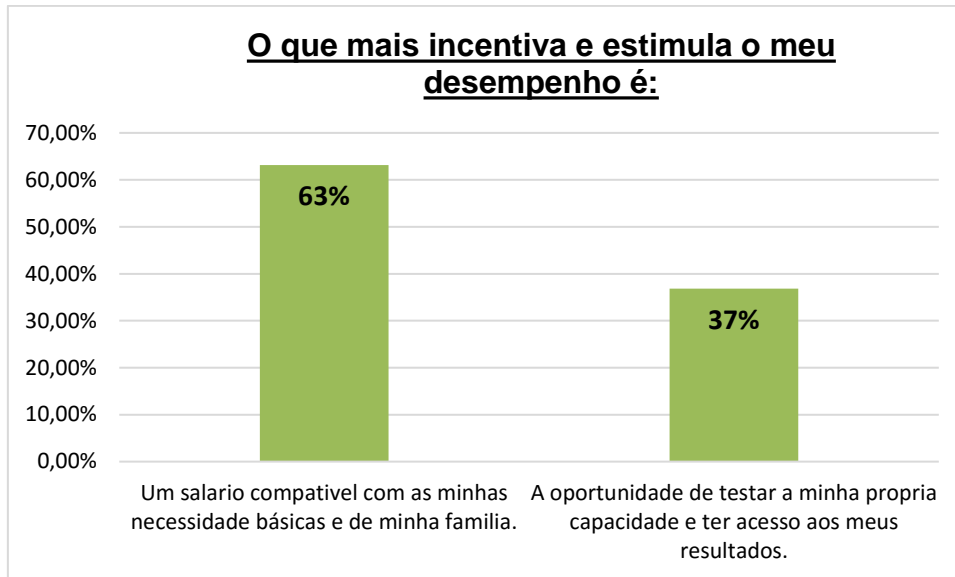


Gráfico 5- Questão 1: “O que mais incentiva e estimula meu desempenho é:”

Fonte: Dados da pesquisa

Do total de colaboradores respondentes, doze (63%) levam em consideração o salário como estímulo do seu desempenho, enquanto sete (37%) indicam a oportunidade de testar suas próprias capacidades como fator de incentivo. O salário é um fator higiênico, segundo Herzberg, além disso é externo ao indivíduo e aumentá-lo não trará satisfação ou fará subir a motivação, levando em consideração que a motivação deve ser interna.

Em conjunto ao Motivograma foram aplicadas questões adicionais onde o colaborador deveria responder de forma discursiva. Uma delas era “O que te motiva a vir trabalhar?”. Abaixo estão transcritos alguns trechos dos colaboradores que elencaram o salário como fator de desempenho.

“Contas a pagar” (COLABORADOR 1).

“Eu gosto do que faço, amo trabalhar e consigo sustentar minha família” (COLABORADOR 2).

“Satisfação pessoal, ser provedor de minha família” (COLABORADOR 7).

“Me motiva muito a trabalhar é primeiramente a questão financeira, porém o desafio do dia a dia, as conquistas, também contam muito” (COLABORADOR 19).

Com a finalidade comparativa das motivações por gênero desenvolveu-se o gráfico a seguir para análise.

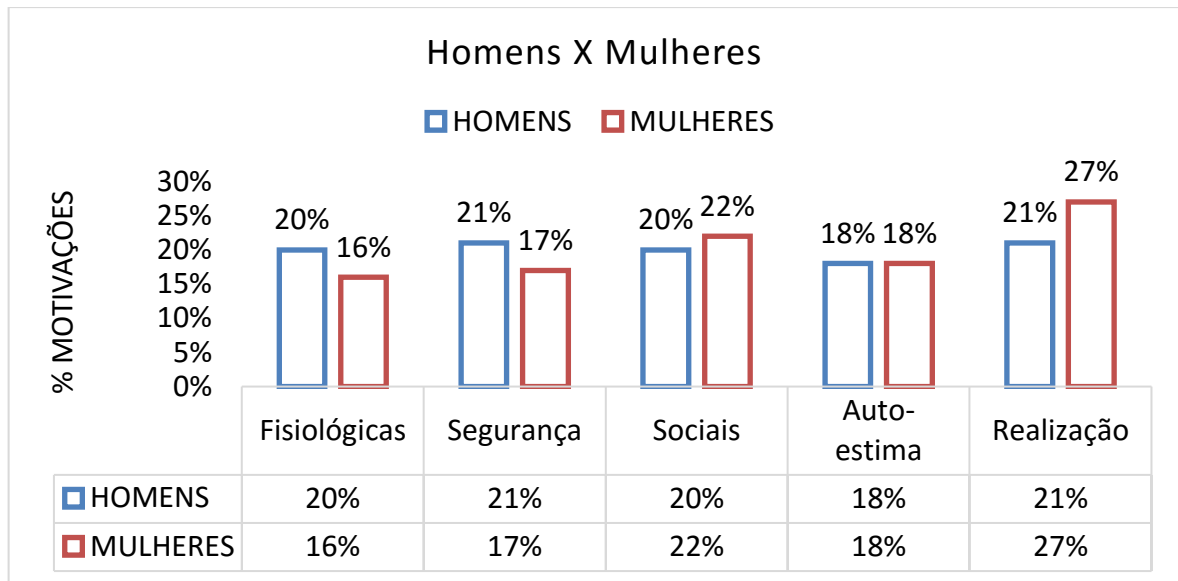


Gráfico 6- Motivações Homens X Mulheres.
Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico acima demonstra que homens e mulheres da empresa estão alinhados quanto às suas necessidades na medida a necessidade de realização atingiu percentuais mais altos. Quanto às necessidades que Herzberg definiu como higiênicas, nos homens a necessidade de segurança possui percentual mais elevado demonstrando que precisam sentir estabilidade no seu trabalho para poderem desenvolver suas tarefas. Já para as mulheres a segunda necessidade mais alta está nas sociais, exibindo a presença de relações amigáveis e interação com os colegas.

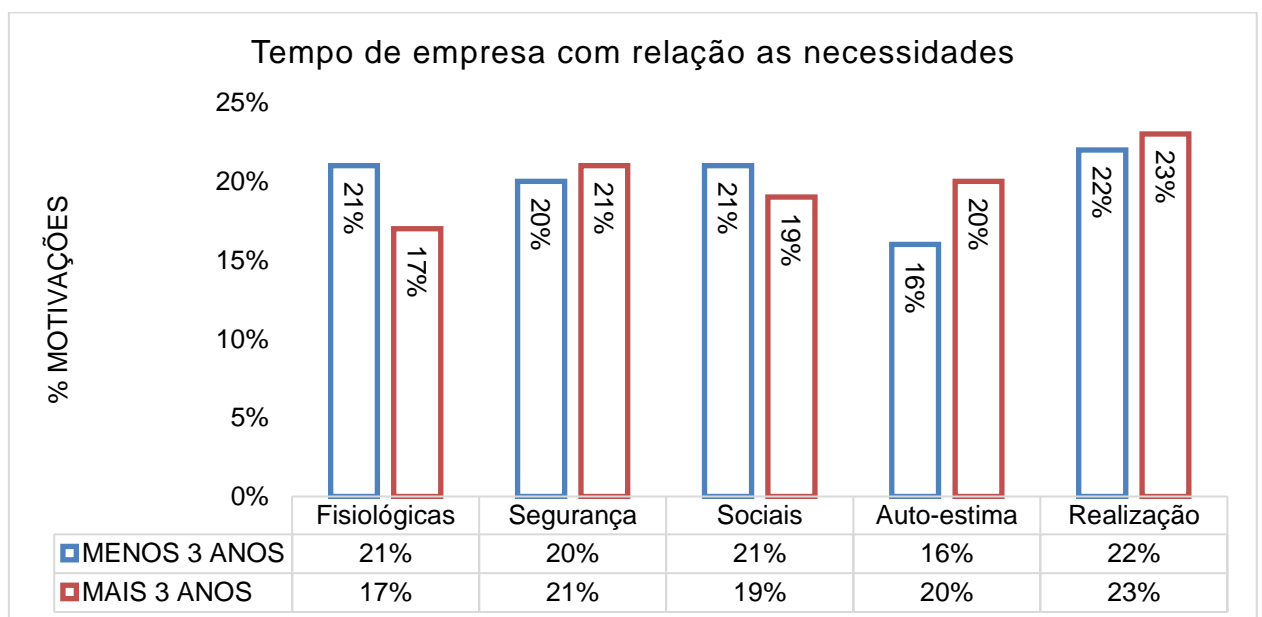


Gráfico 7- Tempo de empresa com relação as necessidades.
Fonte: Dados da pesquisa

Os colaboradores que têm menos de três anos na empresa, possuem a necessidade de realização como mais alta seguida das necessidades sociais, corroborando com a carência de relações harmoniosas no trabalho, bem como a preocupação dos colaboradores novos de se sentirem aceitos no grupo de trabalho.

O mesmo ocorre com quem tem mais de três anos de empresa manifestando a necessidade de realização como mais alta seguida da necessidade de segurança, ou seja, existe vontade de testar seus potenciais e possuírem maior autonomia, mas ao mesmo tempo necessitam continuar se sentindo estáveis e seguros no trabalho, como garantia para poderem exercer sua criatividade.

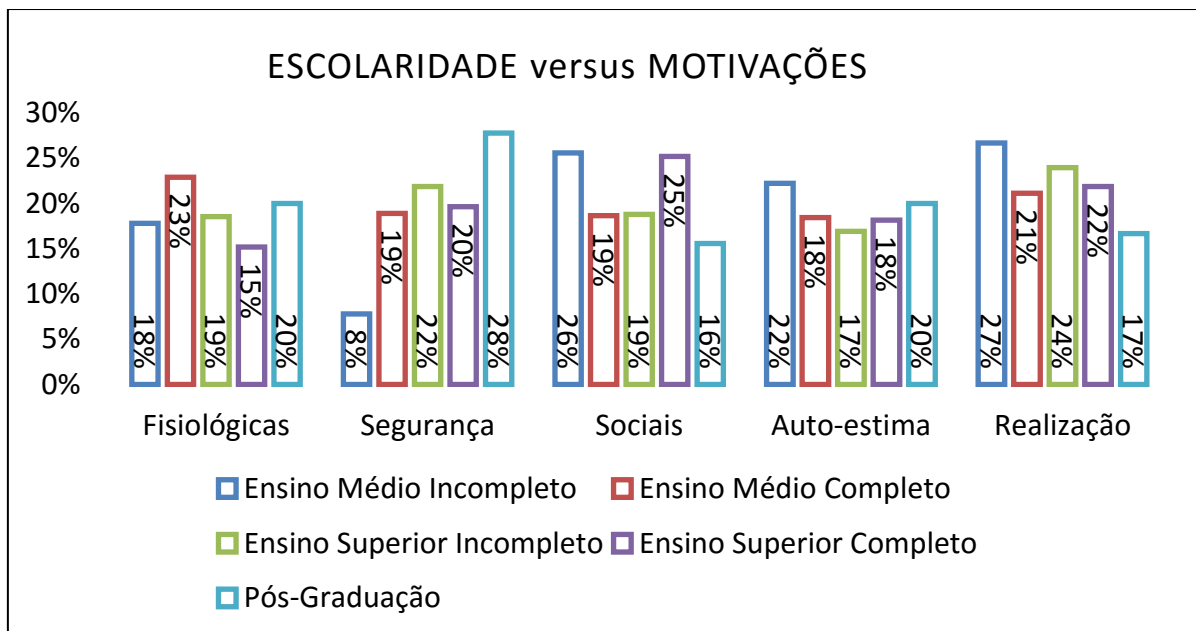


Gráfico 8- Escolaridade versus Necessidades.
Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 8 demonstra a relação da escolaridade com as necessidades dos colaboradores. É possível identificar que para o único colaborador que tem ensino médio incompleto a necessidade maior é de realização. Para quem tem ensino médio completo as necessidades fisiológicas distinguem-se. As necessidades de realização também são maiores para quem tem ensino superior incompleto, pois está em busca de conhecimento e crescimento, assim como quem está com ensino médio incompleto que busca ascensão profissional através do estudo, porque está terminando o ensino médio, e quer seguir em frente.

Em relação aos colaboradores com ensino superior completo, as maiores necessidades são as sociais, indicando que o foco deles está mais na interação com a equipe de trabalho preocupando-se com ambiente de trabalho mais agradável, contudo também exprimem as

necessidades de realização como altas. Quanto ao único colaborador com pós-graduação, a sua necessidade mais alta é de segurança, o que indica que essa pessoa se preocupa com a sua situação na empresa, tanto atual quanto futura, abdicando inclusive da autorrealização para buscar estabilidade.

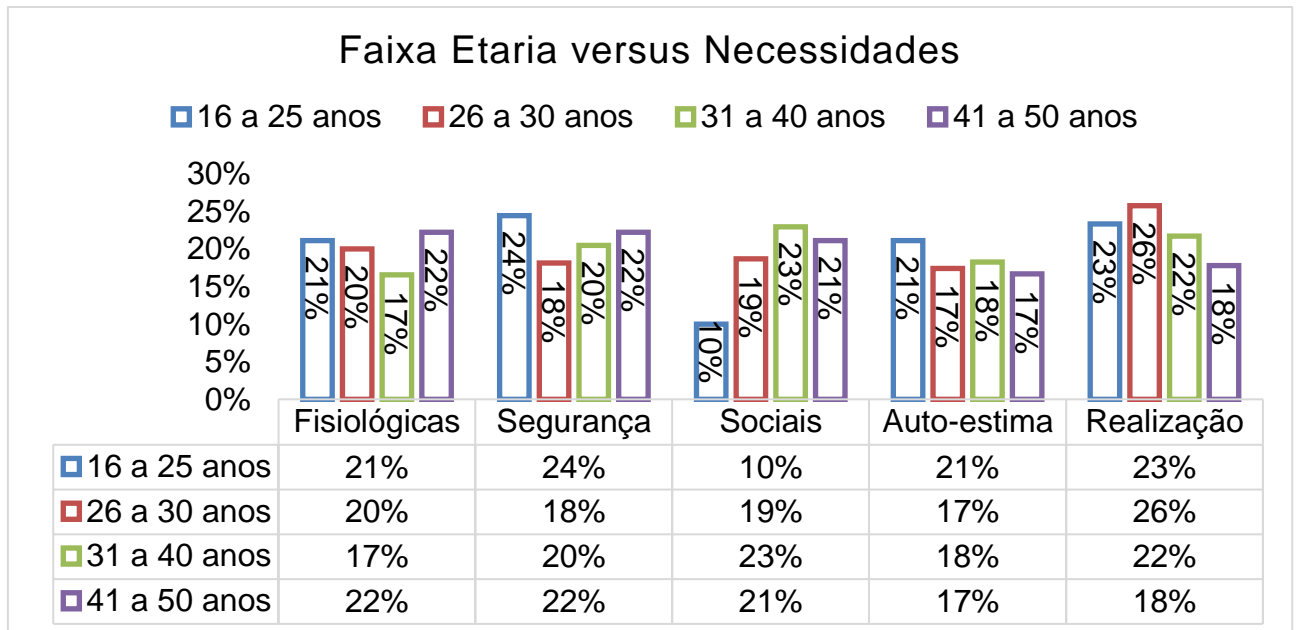


Gráfico 9- Faixa Etária versus Necessidades.
 Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico acima demonstra a relação da faixa etária com as necessidades, os colaboradores que possuem entre 16 a 25 anos têm a necessidade de segurança como mais alta, seguida da necessidade de realização. Quanto aos que tem entre 26 a 30 anos, as necessidades de realização são as maiores.

As necessidades sociais estão mais altas nos colaboradores que tem entre 31 a 40 anos e, posteriormente, temos as necessidades de realização. Os colaboradores que tem entre 41 e 50 anos (neste estudo representado por uma pessoa) tem as necessidades básicas como maiores.

Após essa análise geral dos resultados, foram feitas as análises individuais dos colaboradores, que estão dispostas no próximo subitem.

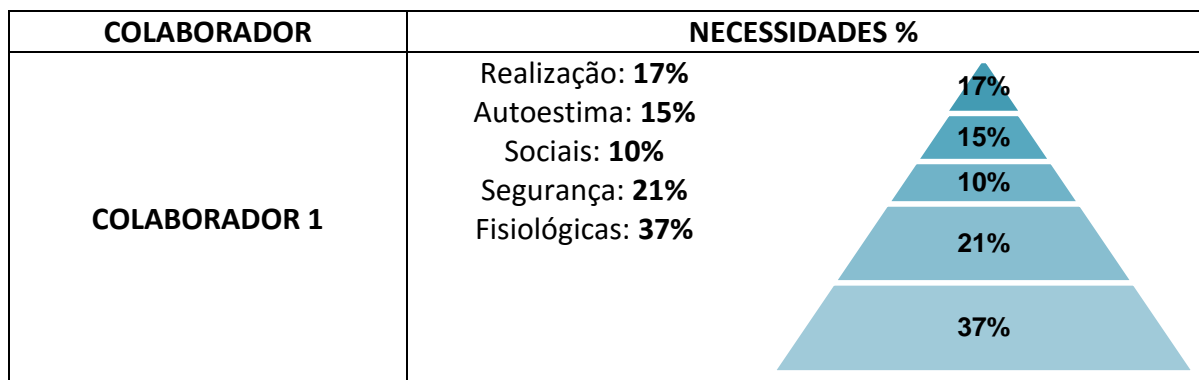
4.1 Análise Individual

Para a análise individual fez-se necessário o alinhamento do tripé das ações que a empresa desempenha hoje (que possam estar alinhadas com algumas das necessidades), as

teorias da motivação, de forma mais específica a hierarquia das necessidades humanas de Maslow, e as necessidades de cada colaborador resultantes do questionário Motivograma.

4.1.1 Colaborador 1

Este colaborador é do sexo masculino, possui ensino médio completo, está há menos de um ano na organização e sua faixa etária é de 16 a 25 anos. Abaixo estão as necessidades deste em percentuais.



Quadro 7- Necessidades Colaborador 1.

Fonte: Dados da pesquisa

Segundo Maslow, para que o indivíduo esteja realmente motivado as necessidades de autoestima e realização precisam prevalecer sob as outras. Necessidades básicas são apenas para sobrevivência. Este colaborador colocou a necessidade fisiológica acima das outras, deixando claro que ele está trabalhando apenas para sobreviver. Abaixo está transcrita a resposta que o colaborador deu para a questão “O que te motiva a vir trabalhar?”

“Contas a pagar” (COLABORADOR 1)

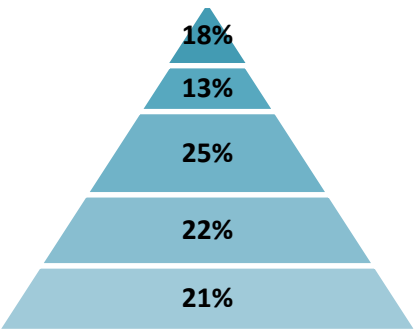
Neste sentido os investimentos da organização em vale refeição, salário, plano de saúde e pagamento de periculosidade estão alinhados com o objetivo desse colaborador, onde ele busca atender suas necessidades fisiológicas e também de segurança.

Para que ele possa aumentar e subir de nível, é necessário engajamento e vontade do próprio colaborador, pois se a empresa investir em outras formas de motivá-lo, nenhuma irá surtir efeito, o que deve mudar é a mentalidade. Se considerarmos o ambiente externo como causa de motivação, ele deveria estar com a auto realização elevada baseado no que a empresa oferece, pois vai de encontro com suas necessidades, contudo, segundo Bergamini a motivação

é intrínseca, “onde a recompensa é o trabalho em si, sendo essa a verdadeira motivação” (BERGAMINI, 2008).

4.1.2 Colaborador 2

O colaborador 2 é do sexo masculino, tem entre 31 a 40 anos, está na empresa a menos de 1 ano e sua escolaridade é o ensino superior incompleto.

COLABORADOR	NECESSIDADES %
COLABORADOR 2	<p>Realização: 18%</p> <p>Autoestima: 13%</p> <p>Sociais: 25%</p> <p>Segurança: 22%</p> <p>Fisiológicas: 21%</p> 

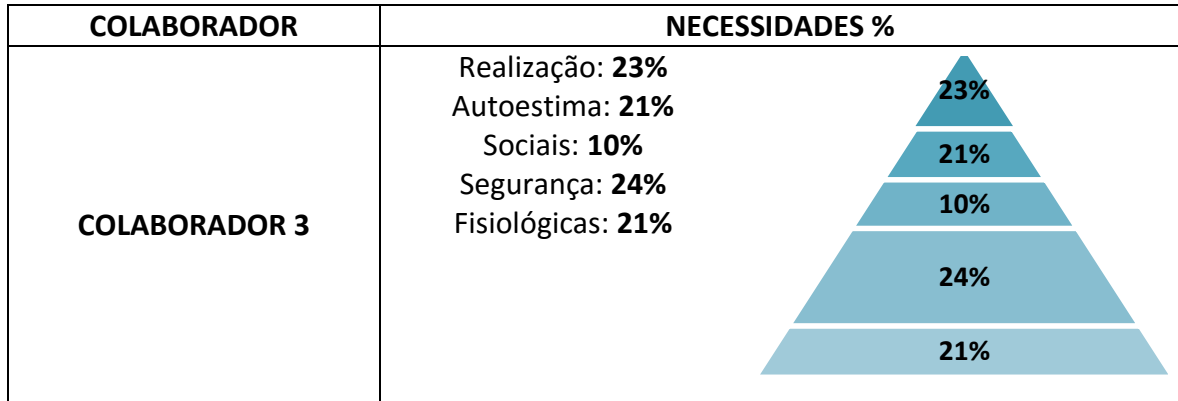
Quadro 8- Necessidades Colaborador 2.

Fonte: Dados da pesquisa

Este colaborador apresenta como necessidade mais altas as fisiológicas, de segurança e sociais, demonstrando que para ele é importante que esteja com suas necessidade primárias satisfeitas, além disso a necessidade social é a mais relevante (25%), indicando que para ele, a diferença está em se sentir parte de um grupo, de poder interagir entre os colegas, e neste sentido a empresa colabora quando organiza festas e churrascos de interação, também nos grupos onde a empresa divulga os que alcançaram suas metas, convergindo a necessidade social desse colaborador que busca relações ótimas com colegas que ele julga compatíveis, estabelecendo harmonia. Para este colaborador, ações externas da empresa que fomentar as relações sociais trarão sensação de motivação na empresa. Logo, se o objetivo dele é estar em um ambiente harmonioso, a empresa está proporcionando e fomentando essa interação.

4.1.3 Colaborador 3

Com ensino superior incompleto, o colaborador 3 é do sexo masculino, está na faixa etária dos 16 a 25 anos, e trabalha entre 3 a 5 anos na organização. Abaixo estão as motivações do colaborador 3.



Quadro 9- Necessidades Colaborador 3.
 Fonte: Dados da pesquisa

Este colaborador tem como característica a baixa importância para a necessidade social, de afiliação, para ele não surtem efeitos as ações de interação entre as equipes que a empresa proporciona, seu foco não está em um ambiente harmonioso, ou com colegas agradáveis. Seu percentual de necessidade mais alta está na necessidade de segurança, indo de encontro aos benefícios que a empresa dispõe de seguro de vida, plano de saúde e adicional de periculosidade, ele visualiza no trabalho a garantia de que suas necessidades serão atendidas.

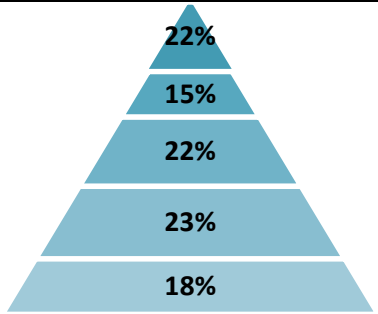
O que é nítido deste colaborador é que ele está nos dois extremos entre necessidades básicas, mas também necessidades de auto realização e autoestima.

Ao mesmo tempo, outras (e "superiores") necessidades emergem e essas, ao invés de fome fisiológica, dominam o organismo. E quando estas, por sua vez, se satisfazem, novamente novas necessidades (e ainda "mais altas") surgem e assim por diante. É isso que queremos dizer quando dizemos que as necessidades humanas básicas estão organizadas em uma hierarquia de prepotência relativa.” (Maslow, 1943 p.38)

Estes resultados contrariam a teoria de Maslow quando diz que para uma nova necessidade surgir, uma anterior deve ser suprida.

4.1.4 Colaborador 4

Com idade entre 31 a 40 anos, o colaborador 4 está na empresa há mais de 5 anos, possui ensino superior incompleto, e é do sexo masculino. Abaixo as necessidades do colaborador 4.

COLABORADOR	NECESSIDADES %
COLABORADOR 4	<p>Realização: 22%</p> <p>Autoestima: 15%</p> <p>Sociais: 22%</p> <p>Segurança: 23%</p> <p>Fisiológicas: 18%</p> 

Quadro 10- Necessidades Colaborador 4.
Fonte: Dados da pesquisa

Para o colaborador 4 ter relações ótimas com os colegas e ter autorrealização são necessidades que andam juntas, porém tudo isso só é possível quando sua necessidade maior que é a de segurança está sendo atingida, para ele, ter estabilidade no seu trabalho é não ter alterações bruscas na organização.

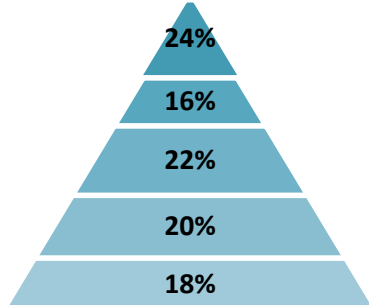
A necessidade de associação do colaborador 4 fica evidente na seguinte resposta dele a questão “O que te motiva a vir trabalhar?”

“Bom relacionamento com colegas e sustento” (COLABORADOR 4).

Existe alinhamento com as ações da empresa relacionadas à segurança, e sua necessidade fisiológica está sendo amparada pela organização no sentido de receber seu salário e benefícios.

4.1.5 Colaborador 5

O colaborador 5 é do sexo masculino, e está na empresa a menos de um ano, possui entre 31 a 40 anos e ensino médio completo. Abaixo veremos as necessidades deste colaborador.

COLABORADOR	NECESSIDADES %
COLABORADOR 5	<p>Realização: 24%</p> <p>Autoestima: 16%</p> <p>Sociais: 22%</p> <p>Segurança: 20%</p> <p>Fisiológicas: 18%</p> 

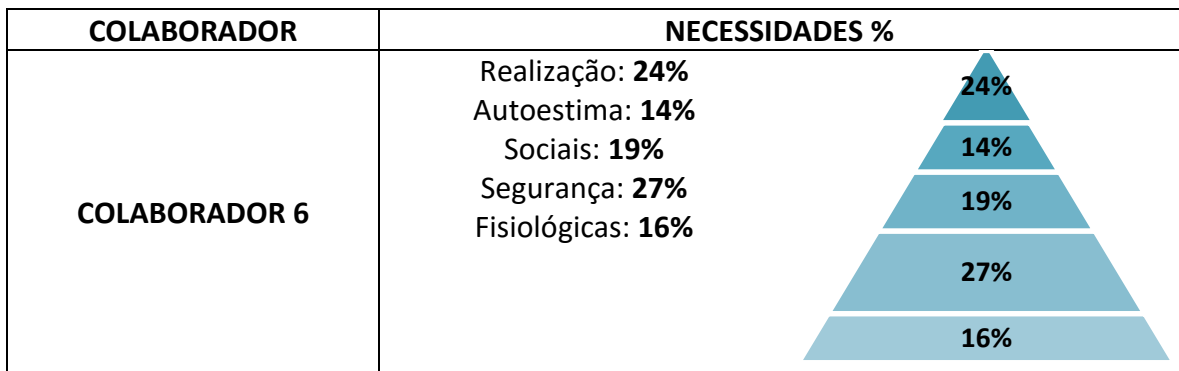
Quadro 11- Necessidades Colaborador 5.
Fonte: Dados da pesquisa.

A principal necessidade do colaborador 5 é a realização (24%), seguida das sociais (22%), de segurança (20%), das fisiológicas (18%) e por último da autoestima (16%). Quando a necessidade de auto realização está em alta, este colaborador se preocupa em testar seu próprio conhecimento, o que fica evidente na questão 1 do Motivograma, onde o colaborador atribuiu “a oportunidade de testar a minha própria capacidade e ter acesso aos meus resultados”, como incentivo e estímulo ao seu desempenho.

Neste sentido, a organização não dispõe de ações que possam ir de encontro ao objetivo deste colaborador, que poderiam ser cursos de formação, autonomia na sua função e liberdade para que o colaborador possa realizar experiência no seu setor. Firmando essa conclusão, temos a questão 9 (O tipo de colaborador que mais me irrita é aquele que:) onde o colaborador selecionou a alternativa “Resiste a colaborar comigo na experimentação de novas ideias.” Segundo Maslow, esta necessidade é onde o indivíduo pode desenvolver tudo que se propõe de si mesmo, mas para isso ele precisa também de um ambiente externo que possa alavancar essa realização.

4.1.6 Colaborador 6

O colaborador 6 é do sexo masculino, tem entre 31 a 40 anos, está na empresa há mais de 5 anos e possui ensino superior incompleto. Abaixo estão suas necessidades.

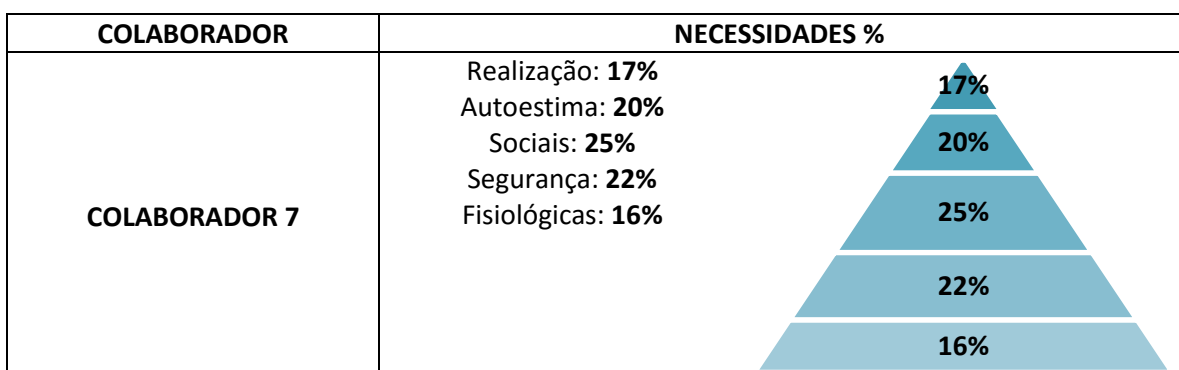


Quadro 12- Necessidades Colaborador 6.
 Fonte: Dados da pesquisa

Garantia de uma estabilidade, confiança na empresa que está trabalhando, e poder mostrar todo o seu potencial são necessidades deste colaborador, suas necessidades mais altas estão em segurança (27%) e realização (24%). Nessa lógica, a empresa dispõe de ações que podem fomentar a necessidade de segurança deste colaborador, porém ainda não estão alinhados pois ele pode não sentir segurança no seu cargo, ou chefe, etc. Quanto a realização, a empresa não têm o alinhamento pois ele objetiva crescer e ser reconhecido, e a empresa não disponibiliza essa oportunidade a ele.

4.1.7 Colaborador 7

Com idade entre 31 a 40 anos, ensino superior completo, há mais de cinco anos na empresa, e do sexo masculino, analisamos abaixo as necessidades do colaborador 7.



Quadro 13- Necessidades Colaborador 7
 Fonte: Dados da pesquisa

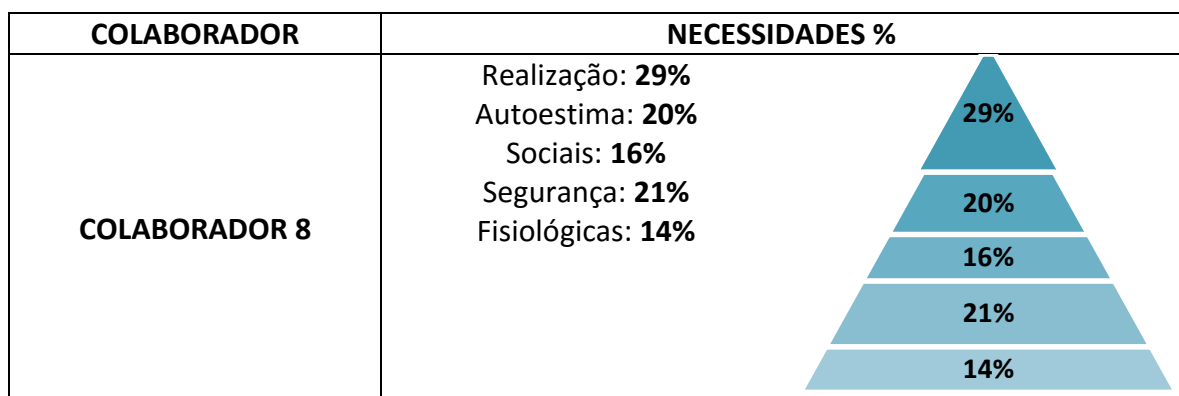
A maior necessidade do colaborador 7 é a social (25%), o que fica claro na questão 8 (Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:), onde o

mesmo selecionou a resposta “Me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre seus membros. ” Para este colaborador as relações harmoniosas no ambiente de trabalho são as que ele mais considera. Neste sentido a empresa está alinhada com o colaborador quando promove festinhas de integração, mas se essa necessidade ainda está alta, significa que a empresa tem muito a melhorar se quiser este colaborador motivado.

Para ele, as fisiológicas não são tão relevantes, ficando com o percentual mais baixo de (16%), outro ponto é que ele não tem ambição de realização, então não adianta a empresa querer investir nele com cursos, ou aumentando desafios, até mesmo subindo de cargo, dinheiro e “poder” não satisfazem este colaborador, ele precisa se sentir estável, com boas relações profissionais e em cargos onde possa demonstrar suas competências especiais.

4.1.8 Colaborador 8

O colaborador 8 é do sexo masculino, tem entre 26 a 30 anos, possui ensino superior incompleto e faz parte da organização entre 3 a 5 anos. Veja abaixo o quadro das necessidades do colaborador 8.



Quadro 14- Necessidades Colaborador 8

Fonte: Dados da pesquisa

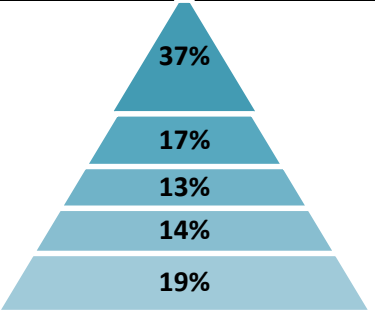
Este é um colaborador que se sobressai em relação aos outros, pois sua maior necessidade está em realização, abdicando até das necessidades fisiológicas, ele busca desafios e sucesso na sua profissão, o que fica evidente na resposta ao questionamento “O que te motiva a vir trabalhar? ”.

“O amor à profissão” (COLABORADOR 8).

Este colaborador não se prende a uma organização que não o prestigie por seus feitos, ou que não propicie ambiente para seu crescimento, então, se necessário ele pode até buscar outros rumos, confirmado na questão 20 do Motivograma (Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que), onde ele atribuiu maior peso para a resposta “Me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar”

4.1.9 Colaboradora 9

A colaboradora 9 é do sexo feminino, está entre 1 e 2 anos na organização, possui ensino superior incompleto e tem entre 26 e 30 anos. Sua principal necessidade é a de realização (37%) como mostra abaixo.

COLABORADOR	NECESSIDADES %
COLABORADORA 9	<p>Realização: 37% Autoestima: 17% Sociais: 13% Segurança: 14% Fisiológicas: 19%</p> 

Quadro 15- Necessidades Colaboradora 9.
 Fonte: Dados da pesquisa

Esta colaboradora evidencia sua maior necessidade que é a de realização, seguida de fisiológica, ela vê a auto realização como forma de ter mais dinheiro e atender suas necessidades básicas. Abaixo transcrevo a resposta dessa colaboradora a questão “O que te motiva a vir trabalhar?”:

“Me motiva alcançar meus objetivos pessoais, financeiro e minha autoestima, e me auto desenvolver como pessoa e como profissional” (COLABORADORA 9)

Nesse sentido a organização não mantém alinhamento com essa colaboradora, pois as ações relacionadas a auto realização ainda não tem clareza, e a organização peca no sentido de oportunizar maiores desafios para este perfil de colaborador que não se contenta com pouco. O percentual mais baixo é o de necessidade sociais (13%), demonstrando que essa colaboradora não se interessa por um ambiente harmonioso, nem boas relações, seu foco está em seu

crescimento profissional, e fará o necessário para alcançá-lo, mesmo que seja necessária a troca de empresa.

“Qualquer recompensa fornecida pela empresa acho válida, porque acredito que uma organização só é bem-sucedida quando seus colaboradores estão satisfeitos, tanto financeiramente quanto pelo ambiente. Empresa que acha que simplesmente paga o salário e acha que é o máximo que pode fazer, não terá grande sucesso” (COLABORADORA 9).

Sua necessidade fisiológica também ficou em alta, pois busca por maior salário, o que fica evidente na resposta à questão “Você considera válidas as recompensas fornecidas pela empresa?”, acima transcrito está a resposta da colaboradora.

4.1.10 Colaborador 10

O colaborador 10 tem entre 26 a 30 anos, do sexo masculino, está há mais de 5 anos na empresa e possui ensino médio incompleto. Abaixo estão dispostas as necessidades deste colaborador.

COLABORADOR	NECESSIDADES %
COLABORADOR 10	<p>Realização: 27% Autoestima: 22% Sociais: 25% Segurança: 8% Fisiológicas: 18%</p>

Quadro 16- Necessidades Colaborador 10

Fonte: Dados da pesquisa

Este colaborador tem como necessidade mais elevada a realização (27%), o que demonstra o interesse dele em buscar se auto desenvolver e buscar novos desafios. A empresa ainda não contribui com essa necessidade pois não tem um plano de cargos e salários bem definidos, o que não demonstra ao colaborador quais os passos que ele deve dar para alcançar posições maiores dentro da organização.

Sua segunda necessidade mais alta é a de socialização (25%), ele busca por funções onde possa interagir com os colegas e criar maior networking. A autoestima também ficou entre as maiores necessidades deste colaborador, refletindo sua necessidade de auto realização,

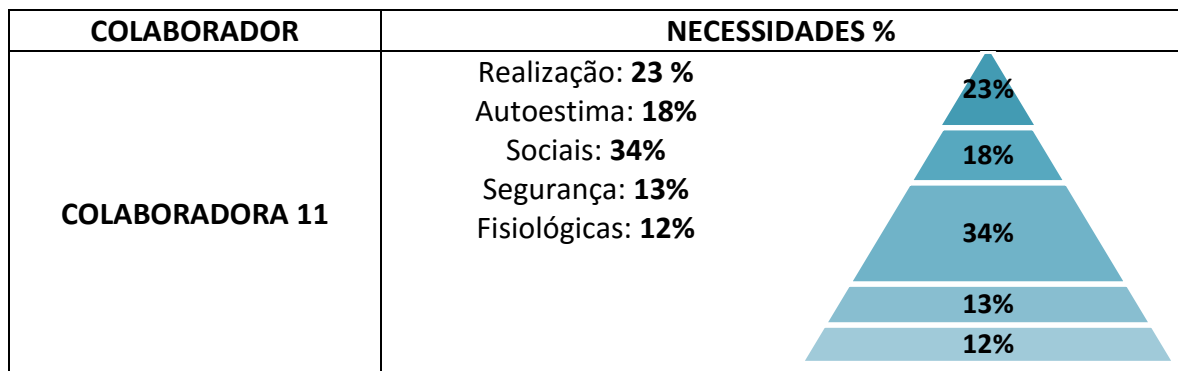
pois ele tem ânsia por oportunidades em que possa mostrar suas habilidades e crescer dentro da empresa. Abaixo está transcrita a resposta do colaborador a questão “O que te motiva a vir trabalhar?”

“Cumprir com minhas responsabilidades, servir o que me foi confiado, ser útil”
(COLABORADOR 10)

O desejo do colaborador de ser útil transcende qualquer necessidade básica de sobrevivência, pois quem busca se auto realizar quer mais do que um bom salário, ou plano de saúde, ele quer é poder transmitir o que sabe e evoluir, neste sentido, ele canaliza suas aptidões. Satisfazendo a necessidade de auto realização do colaborador, a organização elevará a responsabilidade dele com seu trabalho, gerando proeminente produtividade (MENEGHETTI, 2013).

4.1.11 Colaboradora 11

Esta colaboradora está entre 1 e 2 anos na empresa, possui ensino superior completo, e tem entre 31 a 40 anos. Dispostas abaixo as necessidades da colaboradora 11.



Quadro 17- Necessidades Colaboradora 11

Fonte: Dados da pesquisa

A necessidade mais alta da colaboradora 11 é a de socialização (34%), demonstrando a busca por interação entre colegas, e lugares onde se sinta aceita, o trabalho para ela é uma das formas de manter relações com outras pessoas que tragam desenvolvimento e crescimento.

“(…) Para mim o trabalho sempre foi importante para eu me sentir bem como pessoa”
(COLABORADORA 11).

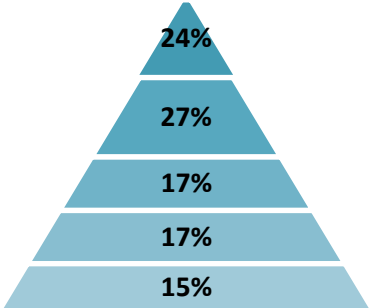
Sua segunda maior necessidade é a autorrealização (23%), baseado que ela está a pouco tempo na empresa, devem ser dadas ferramentas para essa colaboradora estudar mais e trazer bons resultados, gerando competitividade na organização.

“O atingimento dos meus resultados e é claro que o salário também instiga a motivação de trabalhar todos os dias” (COLABORADORA 11)

Quanto as necessidades fisiológicas e de segurança desta colaboradora, estão sendo atendidas pela organização, a primeira pode ser confirmada na resposta acima dada pela colaboradora sobre a motivação de vir trabalhar.

4.1.12 Colaborador 12

O colaborador 12 é do sexo masculino, faixa etária de 31 a 40 anos, está na empresa entre 3 a 5 anos e possui ensino médio completo. No quadro abaixo estão as necessidades do colaborador 12.

COLABORADOR	NECESSIDADES %
COLABORADOR 12	Realização: 24% Autoestima: 27% Sociais: 17% Segurança: 17% Fisiológicas: 15% 

Quadro 18- Necessidades Colaborador 12

Fonte: Dados da pesquisa

As necessidades mais altas deste colaborador ficam em autoestima (27%) e auto realização (24%), está bem alinhado com o que Maslow escreveu sobre ter necessidades mais altas na medida que as inferiores são atendidas, suas necessidades se acomodam quase que em formação escalar.

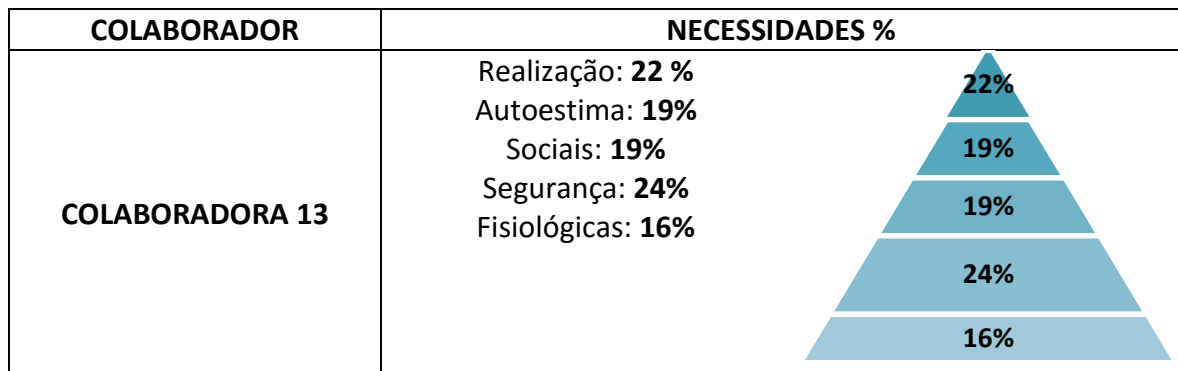
“Gostar do que faço e da empresa como um todo” (COLABORADOR 12)

A resposta acima foi dada pelo colaborador na questão sobre o que o motiva a vir trabalhar, torna evidente porque seu nível de auto realização está mais alta nas necessidades,

pois ele gosta do que faz e não se prende a recompensas financeiras ou de segurança (plano de saúde, seguro de vida). O colaborador 12 está satisfeito com as recompensas que a organização oferece, mas se a empresa quiser mate-lo motivado e ativo, deve dar mais desafios a ele, não somente gratificações ligadas a dinheiro.

4.1.13 Colaborador 13

A colaboradora 13 tem entre 16 a 25 anos, possui ensino superior incompleto e está há menos de 1 ano na empresa. Analisemos as necessidades da colaboradora 13.



Quadro 19- Necessidades Colaboradora 13

Fonte: Dados da pesquisa

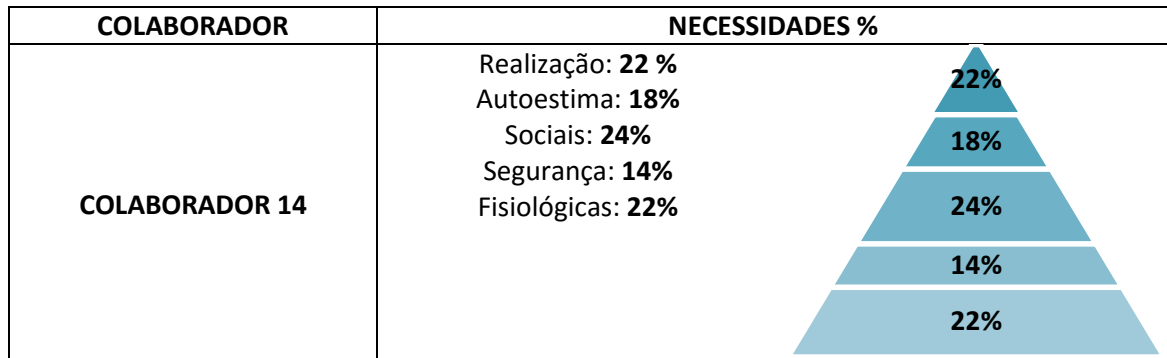
A colaboradora 13 tem a necessidade de segurança (24%) mais alta, ela utiliza do trabalho como garantia para satisfazer suas necessidades básicas, então qualquer empresa que proporcione segurança como plano de saúde ou seguro de vida, é satisfatório, essa necessidade está sendo atendida pela organização que propicia os elementos básicos da necessidade de segurança. Esse alinhamento fica evidente na resposta que a colaboradora deu à questão sobre a motivação de vir trabalhar, onde deixa claro que o ambiente é o que lhe traz segurança também.

“Ter a oportunidade de trabalhar numa empresa de grande renome aonde tenho a chance de ampliar meus conhecimentos junto de pessoas acolhedoras”
(COLABORADORA 13)

Quanto a sua segunda maior necessidade que é a de realização (22%) não está alinhada com a empresa, visto que a organização não dispõe de ações que venham a suprir essa carência.

4.1.14 Colaborador 14

Do sexo masculino e com idade entre, 26 a 30 anos, o colaborador 14 possui ensino médio completo e está na empresa entre 2 a 3 anos. Partimos para análise das necessidades do colaborador 14.



Quadro 20- Necessidades Colaborador 14.
Fonte: Dados da pesquisa

Este colaborador possui a necessidade de socialização (24%) elevada demonstrando sua preocupação em sentir-se parte de um grupo na organização, e de manter relacionamentos sociais com os colegas. Esta necessidade fica evidente na respostas do colaborador à questão nº 29: “Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência aquele que:”, ele atribuiu maior nota à alternativa “me proporcionar oportunidade para integrar uma equipe de trabalho que mantem excelentes relações entre os seus membros. ”

“Sim, tudo o que vem agregar nos ganhos é válido” (COLABORADOR 14).

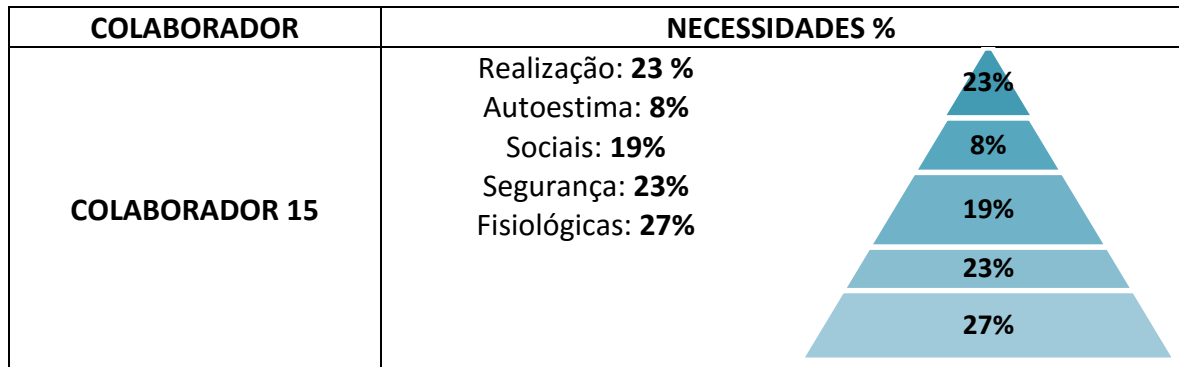
Suas segundas necessidades mais altas empatadas são fisiológicas (22%) e de auto realização (22%) ele entende que precisa se auto realizar, mas que para essa passagem acontecer precisa ter mais ganho, o que fica evidente na sua resposta à questão “Você considera válidas as recompensas fornecidas pela empresa?” descrita acima.

A busca pelo conhecimento e informações, aperfeiçoar a performance.
(COLABORADOR 14).

Em contrapartida ele entende que precisa ter alta performance e buscar melhorar, o que fica evidente na resposta do colaborador à questão “o que te motiva a vir trabalhar?”, transcrita acima.

4.1.15 Colaborador 15

O colaborador 15 possui ensino superior incompleto, faixa etária de 26 a 30 anos, é do sexo masculino e há menos de 1 ano na empresa. No quadro abaixo estão dispostas as necessidades do colaborador 15.



Quadro 21- Necessidades Colaborador 15.
Fonte: Dados da pesquisa

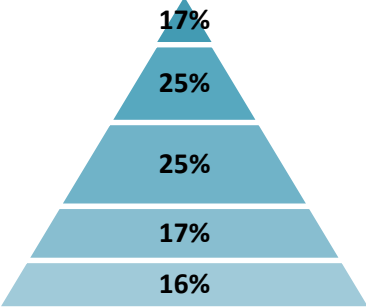
O colaborador 15 tem as necessidades fisiológicas (27%) como maior elevação, levando em consideração as ofertas da empresa de vale refeição, vale transporte, ppr. existe um alinhamento entre colaborador e organização. Como este colaborador tem a necessidade de segurança (23%) também alta, demonstra que ele busca autorrealização (23%), mas em uma empresa que passe confiança para ele.

“A possibilidade de ampliar networking” (COLABORADOR 15).

Em relação as necessidades sociais do colaborador 15, ele evidencia na resposta que deu ao questionamento sobre o motivo de vir trabalhar, descrita acima

4.1.16 Colaborador 16

O colaborador 16 é do sexo masculino, trabalha há menos de 1 ano na empresa, possui ensino superior incompleto e tem entre 31 a 40 anos. Abaixo está o quadro com as necessidades do colaborador 16.

COLABORADOR	NECESSIDADES %
COLABORADOR 16	<p>Realização: 17 %</p> <p>Autoestima: 25%</p> <p>Sociais: 25%</p> <p>Segurança: 17%</p> <p>Fisiológicas: 16%</p> 

Quadro 22- Necessidade Colaborador 16
 Fonte: Dados da pesquisa

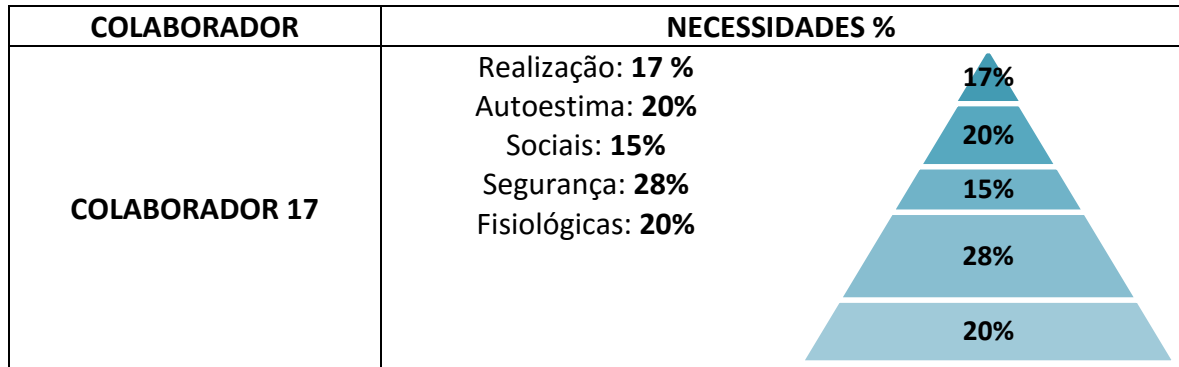
Este colaborador possui as necessidades sociais (25%) e de autoestima (25%) como mais altas, demonstrando que ele busca por cargos que possa ter estima e engrandecimento, mas que ao mesmo tempo anda possa exercer relações com seus colegas, sentindo-se membro do grupo. Quanto ao social a empresa propicia momentos de interação dos colaboradores, com churrascos, cafés e festinhas temáticas, o que fomenta a necessidade desse colaborador, quanto a autoestima alinha com a organização no reconhecimento de resultados e no feedback que o setor de gestão de pessoas propicia. O colaborador 16 deu a seguinte resposta ao questionamento sobre o valor que dá ao trabalho.

“Pra mim é desenvolver meu profissionalismo e pagar minhas contas”
 (COLABORADOR 16)

Considerando que as necessidades fisiológicas do colaborador estão baixas, podemos concluir que a empresa está alinhada com o objetivo dele que é pagar contas, seja propiciando um bom salário ou plano de saúde, vale refeição, etc.

4.1.17 Colaborador 17

O colaborador 17 é do sexo masculino, tem entre 26 a 30 anos, está na empresa há mais de 5 anos e possui pós-graduação. Abaixo estão as necessidades do colaborador 17.



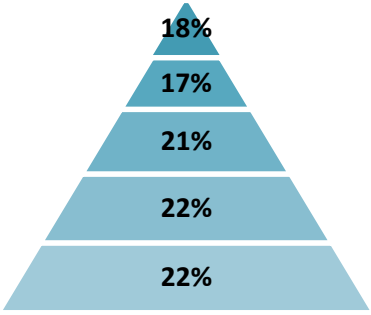
Quadro 23- Necessidade Colaborador 17
Fonte: Dados da pesquisa

O colaborador 17 tem necessidade maior de segurança (28%) não estando totalmente motivado, ele busca sentir que seu emprego não está ameaçado e não está sujeito a mudanças drásticas, a empresa está alinhada com o objetivo deste colaborador com o fornecimento de seguro de vida, plano de saúde e periculosidade. Considerando o tempo deste colaborador na organização (mais de 5 anos), ele tem segurança de que seu emprego não está abalado, e confia na organização. Essa conclusão fica evidente na questão 17 “Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência aquele que:”, onde o colaborador atribui a alternativa- me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar como mais relevante.

O colaborador 17 acredita que está se auto realizando na organização pois respondeu como motivação para vir trabalhar o “crescimento profissional e financeiro”.

4.1.18 Colaborador 18

Este colaborador é do sexo masculino, está há menos de 1 ano na organização, possui ensino médio completo e tem entre 41 a 50 anos. No quadro abaixo estão dispostas as necessidades do colaborador 18.

COLABORADOR	NECESSIDADES %
COLABORADOR 18	<p>Realização: 18 %</p> <p>Autoestima: 17%</p> <p>Sociais: 21%</p> <p>Segurança: 22%</p> <p>Fisiológicas: 22%</p> 

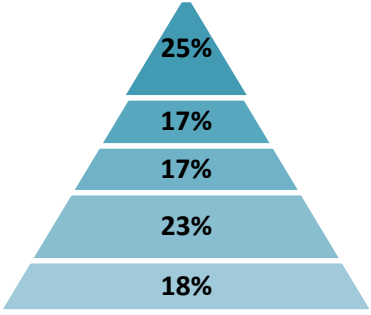
Quadro 24- Necessidades Colaborador 18
Fonte: Dados da pesquisa

Este colaborador tem suas necessidades básicas como mais elevadas e parelhas, este colaborador não tem grandes necessidades de autorrealização, nem de autoestima. Ele está alinhado com a organização pois suas necessidades básicas estão sendo supridas pelas ações que a empresa organiza hoje, e também pelo ambiente limpo, amplo, bem iluminado e agradável.

Na necessidade de autorrealização ele está com percentual de 18%, verificando a respostas que ele deu à questão do que motiva a vir trabalhar (“Conquistar novos obstáculos. Lutar todos os dias com garra e desafios”), podemos supor que na percepção deste colaborador a empresa já está fornecendo para ele os obstáculos necessários ao seu desenvolvimento.

4.1.19 Colaborador 19

O colaborador 19 é do sexo masculino, está há menos de 1 ano na empresa, possui ensino superior completo, e tem entre 31 a 40 anos. Expostas abaixo estão as necessidades do colaborador 19.

COLABORADOR	NECESSIDADES %
COLABORADOR 19	<p>Realização: 25 %</p> <p>Autoestima: 17%</p> <p>Sociais: 17%</p> <p>Segurança: 23%</p> <p>Fisiológicas: 18%</p> 

Quadro 25- Necessidades Colaborador 19
Fonte: Dados da pesquisa

O colaborador 19 tem como principal motivação a necessidade de autorrealização (25%) o que fica evidente nas respostas que ele deu ao questionamento sobre considerar validas as recompensas fornecidas pela empresa.

“Sim, são muito importantes as recompensas, são apenas financeiras, mas na questão do nosso ego, a recompensa dos parabéns por alguma conquista assim por diante”
(COLABORADOR 19)

Este colaborador está efetivamente motivado, sua motivação é nitidamente interna, caracterizada por Bergamini como a verdadeira motivação. Se ele fosse aguardar por ações da empresa, talvez estivesse com as necessidades básicas mais elevadas, ainda assim, ele considera que os “parabéns” da empresa já é uma boa recompensa.

O fato de a auto realização estar como necessidade mais alta do colaborador 19 faz com que ele busque autonomia na sua função e novos desafios e conquistas, o que fica evidente na resposta dele a motivação de vir trabalhar.

“Me motiva muito a trabalhar é primeiramente a questão financeira, porém os desafios do dia a dia, as conquistas contam muito também” (COLABORADOR 19)

Fica evidente a auto realização dele quando analisamos a alternativa que ele selecionou na questão 6 (A minha produtividade pode ser prejudicada quando:), onde ele deu maior relevância para a alternativa “as minhas reponsabilidades atuais deixarem de representar um desafio”.

Verifica-se que as ações motivacionais realizadas pela gestão de pessoas da empresa satisfazem as necessidades mais básicas dos colaboradores (ambiente agradável, seguro de vida, plano de saúde, bonificação), contudo, não propiciam pré-condições para satisfazerem suas necessidades mais elevadas de motivação (estima, reconhecimento, cultura, estudos). Abaixo temos um quadro apresentando resumidamente os percentuais das necessidades dos colaboradores da empresa Alfa S/A, bem como as ações que a empresa realiza hoje e se estão alinhados ou não.

Necessidades dos colaboradores	Ações da empresa	Quanto ao alinhamento
REALIZAÇÃO 23%	Possuem sistema internos com cursos relacionados as áreas, comercial, financeiro, etc.	A empresa precisa investir mais em cursos para os colaboradores, dar autonomia nos seus setores, oportunizar que os mesmos coloquem em prática suas ideias de melhorias; propor mais desafios; Maior investimento em um plano de cargos e salários sólido e transparente para todos.
ESTIMA 18%	Reconhecimento pelos resultados, acompanhamento do humor, programa de feedback.	Existe alinhamento nesta necessidade pois ele é a menor, revelando que os colaboradores estão satisfeitos com as ações da organização relacionadas a estima.
SOCIAL 20%	Rede social interna, cafés de manhã de aniversário, churrasco pelo alcance das metas.	Se pensarmos que a necessidade social se satisfaz com interação entre os colegas, então estão alinhados os objetivos desses colaboradores e as ações que a empresa faz. Contudo, essa necessidade tem alto percentual e não está totalmente satisfeita, então, como sugestão podem encurtar laços entre líderes e liderados, bem como investir na maior integração entre os setores.
SEGURANÇA 20%	Plano de saúde, seguro de vida, adicional de periculosidade.	Sim, mas ainda está entre as maiores necessidades dos colaboradores, demonstrando sentimento de instabilidade do colaborador em relação à empresa, devido a quantidade de colaboradores novos e <i>turnover</i> .
FISIOLOGICA 19%	Vale refeição, salários, bonificação, Programa de participação dos resultados (PPR), serviço de limpeza das salas, ar condicionado, boa iluminação, estacionamento.	Estão alinhados pois essa necessidade é baixa, além disso as ações e benefícios que a empresa dispõe vão ao encontro aos objetivos dos colaboradores. Suas necessidades fisiológicas são atendidas.

Quadro 26- Alinhamento das necessidades X Ações da empresa
 Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa

Portanto, as ações motivacionais adotadas pela empresa Alfa S/A, estão parcialmente alinhadas com os objetivos pessoais dos colaboradores. Conclusão comprovada na análise do percentual geral das motivações (Gráfico 4), o qual demonstra que os colaboradores estão com as necessidades básicas parcialmente supridas, e as necessidades mais altas são as que precisam ser ampliadas, o que pode influenciar inclusive na alta rotatividade, aumentando o número de colaboradores novos.

Pode-se apurar no gráfico três que o *turnover*⁹ da empresa é alto, levando em conta o tempo de cada colaborador na organização, no qual a maioria está há menos de um ano na organização, ocasionado na dificuldade da empresa em implantar, validar e padronizar planos

⁹ O *turnover* é a alta rotatividade de funcionários em uma empresa, ou seja, um empregado é admitido e outro desligado de maneira sucessiva. Existem diversos motivos que contribuem para o turnover, como: salários baixos, más condições de trabalho e, muitas vezes, a própria insatisfação do funcionário. (SEBRAE, 2019)

de motivação ou qualquer outra ação que a empresa busque realizar a fim de desenvolver seu capital humano.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atinge-se o final deste trabalho esperando ter contribuído para a organização objeto de estudo, e também para o entendimento de que colaboradores motivados exigem muito mais do que ações básicas, exigem um esforço dos gestores de investir nas pessoas.

O crescente aumento de concorrentes com mão-de-obra especializada, exigiu das organizações, a partir dos anos de 1980, maior atenção ao lado humano na organização, sendo um “fator crítico para o sucesso de uma empresa” (MENEGETTI, 2013). As pessoas motivadas, e que participam ativamente das decisões, são capazes de maior desenvolvimento, agregando resultado nas empresas.

A presente pesquisa teve como objetivo principal identificar intersecções entre as ações motivacionais da organização em análise e os objetivos pessoais dos colaboradores. Para isso, foram determinados inicialmente quatro objetivos específicos: Elencar as ações motivacionais realizados pela empresa; mapear os objetivos dos colaboradores; verificar a motivação dos colaboradores, com base na hierarquia das necessidades de Maslow; comparar os objetivos pessoais e as motivações de cada colaborador com as ações de motivação promovidas pela organização objeto de estudo.

O primeiro objetivo específico foi atingido através da coleta de informações nos recursos humanos da empresa, com a identificação de processos e ações que a empresa realiza hoje e que são considerados motivacionais. O mapeamento e a motivação dos colaboradores da empresa objeto de estudo foram expostos a partir da aplicação do Motivograma, e de questões abertas.

Quanto ao último objetivo, comparar os objetivos pessoais e as motivações de cada colaborador com as ações de motivação promovidas pela organização objeto de estudo, foi possível identificar que a quantidade de colaboradores realmente motivados é mínima, evidenciando, após a análise do Motivograma e também das análises individuais de cada colaborador, que as necessidades básica descritas por Maslow como as fisiológicas, de segurança e sociais sobressaem as necessidades de estima e autorrealização consideradas as verdadeiras motivações.

Portanto, pode-se identificar, através da análise de frequência do Motivograma, das respostas escritas pelos colaboradores nas perguntas abertas, e do levantamento de informações nos recursos humanos, é que existe o alinhamento parcial das necessidades dos colaboradores com as ações que a empresa pratica hoje.

Carecem maiores investimentos da organização em necessidades de auto realização que instiguem no colaborador a ascensão das suas necessidades. Segundo a Teoria Y, quando o individuo vê suas necessidades de estima e auto realização, fatores de crescimento e mais altos na piramide de Maslow, atendidos irá se sentir motivado.

As necessidades básicas são as mais altas entre os colaboradores, e justamente elas são as mais fomentadas e supridas pela organização. Os colaboradores que estão realmente motivados têm como fator de motivação elementos como amor à profissão, ou busca por conhecimento, são nesses que a empresa precisa focar para não perder personalidades ativas e criativas que exigem autonomia nas suas tarefas, e que entendem a importância do trabalho para sua própria realização.

Como contribuição o estudo buscou identificar intersecções entre as ações motivacionais da organização em análise e os objetivos pessoais dos colaboradores, se utilizando de uma forte ferramenta que foi o Motivograma como aliada de grande eficiência para medir motivação. É importante ressaltar que a limitação do presente trabalho se relaciona ao fato de ser um estudo de caso, com o objetivo principal de analisar o alinhamento dos objetivos pessoais de cada colaborador com as ações de motivação promovidas pela organização analisada neste estudo, os resultados tornam-se válidos somente para a empresa analisada, não podendo ser generalizados.

Com o desenvolvimento deste trabalho surgiram questionamentos que exigiriam estudos mais amplos, como o estudo do líder dessa organização para poder buscar mais informações que confirmassem o resultado. Este mesmo estudo poderia ser aplicado na filial desta organização com a finalidade de verificar a possibilidade de repetição dos resultados ou não.

Com relação aos instrumentos utilizados para coleta dos dados, poderiam ser utilizados mais vezes dentro dessa organização e de outras como forma de mensurar a motivação das equipes, visando o melhor desempenho organizacional, e abrindo novos horizontes para que o setor de Recursos Humanos trabalhe como parceiro do negócio, com antecipação.

Para que exista maior desenvolvimento na organização a empresa necessita investir mais em programas de reconhecimento, além de incentivo aos estudos, com foco nas necessidades da equipe, sempre pensando em melhorar a motivação e prevenir que os colaboradores motivados venham a se desmotivar e ter seu resultado comprometido na empresa.

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES



Este questionário compõe minha pesquisa do Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Faculdade Antonio Meneghetti. Peço a gentileza de ser o mais sincero possível. Não é necessária sua identificação, pois esta pesquisa guardará sigilo quanto a sua identidade. Agradeço a colaboração.

Sexo: Masculino Feminino

Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?

Há menos de 1 ano Entre 3 a 5 anos
 Entre 1 e 2 anos Há mais de 5 anos
 Entre 2 e 3 anos

Escolaridade:

Ensino Médio Incompleto Ensino Superior Completo
 Ensino Médio Completo Pós-graduação
 Ensino Superior Incompleto

Faixa Etária:

16 anos a 25 anos 26 anos a 30 anos
 31 anos a 40 anos 41 anos a 50 51 anos a 60

QUESTÕES ABERTAS:

Escreva de forma sincera sua resposta para cada uma das questões a seguir:

- 1) O que te motiva a vir trabalhar?
- 2) Qual valor que você dá para o trabalho?
- 3) Você considera válidas as recompensas fornecidas pela empresa?

MOTIVAGRAMA

Responda as questões da seguinte forma:

- 3- Corresponde mais ao meu comportamento;**
- 2- Corresponde de forma parcial ao meu comportamento;**
- 1-Corresponde pouco ao meu comportamento;**
- 0- Não corresponde ao meu comportamento.**

A pontuação das duas deverá somar sempre 3 pontos.

ISTO NÃO É UM TESTE DE CONHECIMENTOS! Não há alternativas boas ou más, corretas ou incorretas. Insira nos parênteses correspondentes os pontos que você atribuir.

1. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

V () um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

Z () a oportunidade de testar a minha própria capacidade e ter acesso aos meus resultados.

2. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

W () Me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médica- hospitalar.

Z () Me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

3. O tipo de colaborador que mais me irrita é aquele que:

V () Não valoriza as boas condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno, etc.)

Y () Não me oferece o devido respeito e consideração.

4. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

V () Recebo um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

X () Mantenho um relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus colaboradores, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

5. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

W () Me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.

Y () Me conferir maior prestígio e poder.

6. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

X () Me delegam responsabilidades que exige a minha dedicação pessoal, e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minhas ideias com os meus companheiros.

Z () As minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.

7. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

W () Um supervisor imediato em quem eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

Y () O reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

8. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

V () Me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação temperatura agradável, restaurante interno e comida saborosa.

X () Me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre seus membros.

9. O tipo de colaborador que mais me irrita é aquele que:

Y () Não me confere o devido respeito e consideração.

Z () Resiste a colaborar comigo na experimentação de novas ideias.

10. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

W () Tenho um superior imediato em que se possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já é previsto e planejado.

Z () e proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

11. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

V () Me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

Y () Me conferir maior prestígio e poder.

12. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

V () Sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou saída.

Z () As minhas responsabilidades atuais deixarem de representar um desafio.

13. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

V () Um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

W () Um superior imediato em que eu possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde tudo já foi previsto e planejado.

14. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

W () Me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.

X () Me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

15. O tipo de colaborador que mais me irrita é aquele que:

W () Não pensa no dia de amanhã.

X () É antissocial e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com “puxa-saquismo”.

16. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

Y () Me conferem reconhecimento em função dos meus méritos exclusivamente.

Z () Me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

17. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

V () Me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

W () Me oferecer normas de trabalho claramente definidas, sólidas garantias de estabilidade, e assegurar-me privilégios mais amplos de assistência médico-hospitalar.

18. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

X () Me delegam responsabilidades que exige a minha dedicação pessoal, e fico privado de compartilhar os meus problemas e as minhas ideias com os meus companheiros.

Y () Outro colega, sem as qualificações que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que estou planejando assumir num futuro próximo.

19. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

X () O relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus colaboradores, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

Y () O reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

20. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

Y () Me oferecer um cargo que confira maior prestígio e poder.

Z () Me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

21. O tipo de colaborador que mais me irrita é aquele que:

V () Não valoriza condições ambientais de trabalho que lhe são oferecidas (instalações físicas confortáveis, bem iluminadas, restaurante interno, etc.).

X () É antissocial e confunde qualquer iniciativa de sociabilidade com “puxa-saquismo”.

22. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

X () Mantenho relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus supervisores e meus colaboradores, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

Z () Me proporcionam a oportunidade de testar a minha própria capacidade e tenho acesso aos meus resultados.

23. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

V () Me oferecer boas condições de trabalho: ambiente confortável, amplo e limpo, com boa iluminação e temperatura agradável, restaurante interno com comida saborosa.

Z () Me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

24. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

W () Perco a confiança no meu superior, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.

Y () Outro colega, sem as qualificações que possuo, for promovido por mero favoritismo para o cargo que estou planejando assumir num futuro próximo.

25. O que mais incentiva e estimula o meu desempenho é:

V () Um salário compatível com as minhas necessidades básicas e as de minha família.

Y () O reconhecimento que me conferem exclusivamente em função dos meus méritos.

26. Se eu tiver que escolher entre duas organizações para trabalhar, prefiro aquela que:

X () Me convidar para fazer parte de uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

Y () Me oferecer um cargo que me confira maior prestígio e poder.

27. O tipo de colaborador que mais me irrita é aquele que:

W () Não pensa no dia de amanhã.

Z () Resiste a colaborar comigo na experimentação de novas ideias.

28. Desenvolvo minhas responsabilidades com maior entusiasmo e eficiência quando:

W () Tenho um superior imediato em que possa confiar, condições de trabalho bem organizadas, e um ambiente de trabalho onde quase tudo já foi previsto e planejado.

X () Mantenho relacionamento cordial e harmonioso com os meus colegas, meus superiores e meus colaboradores, bem como a convicção de que sou bem aceito por eles.

29. Se na minha próxima promoção me for dado escolher entre dois cargos, darei preferência àquele que:

X () Me proporcionar oportunidade para integrar uma equipe de trabalho que mantém excelentes relações entre os seus membros.

Z () Me proporcionar autonomia para criar, liberdade para experimentar e autoridade para inovar.

30. A minha produtividade pode ser prejudicada quando:

V () Sou excessivamente solicitado no exercício de minhas atribuições a ponto de ter que sacrificar sistematicamente o meu horário de almoço ou de saída.

W () Perco a confiança no meu superior, desconfio da estabilidade do meu cargo, temo pela sobrevivência da minha organização.

REFERÊNCIAS

- ALDERFER, C.P. (1969) '**An Empirical Test of a New Theory of Human Needs**', *Organizational Behaviour and Human Performance*, 4: 142-175.
- ANDRADE, Roberto L. **Aspectos não financeiros da motivação: estudo de caso da Líder Comercio de Lubrificantes LTDA. Monografia (especialização em Gestão de Pessoas)**. Bahia: Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, 2006.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação: uma Viagem ao Centro do Conceito**. *GV-executivo*, v. 1, n. 2, nov.-jan., 2002.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Características Motivacionais Nas Empresas Brasileiras**. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*. São Paulo, 30(4) 41-52. out./dez. 1990.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: Psicologia do Comportamento Organizacional**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1982. 175 p.
- BICUDO, Lucas. **O que é uma Startup?** Disponível em: <<http://bit.ly/32QQqEd>>. Acesso em: 24 de março de 2019.
- BRIDGMAN, T.; Cummings, S.; Ballard, J. **Who Built Maslow's Pyramid? A History of the Creation of Management Studies' Most Famous Symbol and Its Implications for Management Education**. *Academy of Management Learning & Education*, [s. l.], v. 18, n. 1, p. 81–98, 2019. Disponível em: <http://bit.ly/32THqhz>. Acesso em: 4 set. 2019.
- CÂMARA, Pedro B., **Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica de recursos humanos**, Publicações Dom Quixote, Lisboa, 2000.
- CAMBRIDGE INTERNATIONAL DICTIONARY OF ENGLISH. Cambridge, UK:
- DEBIA, C. N. B.; Silva, N. L. S. **Estudo da contribuição da gestão estratégica de pessoas e planejamento estratégico para atingir os objetivos de negócio na empresa laticínios San Diego**. *Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama*, v. 18, n. 1, p. 161-187, jan./jun. 2017.
- DENZIN, Morman K.; Lincoln, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Tradução Sandra Regina Nertz. Porto Alegre, Artmed, 2006.
- DRUCKER, Peter Ferdinand, 1981- **Prática da Administração/ Peter Ferdinand Drucker**; tradução de Carlos A. Malterari. - São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- Escola de governo. S14e1. **Sobre motivação- BERGAMINI**. 2014. (7m14s). Disponível em: <<http://bit.ly/376OP0a>>. Acesso em: 07 abril 2019.
- FRAZÃO, Dilva. **Biografia de Abraham Maslow**. Ebiografia. Disponível em: <<http://bit.ly/330aLah>>. Acesso em: 11 de maio de 2019.

- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. - 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.
- GIRALDI, Janaina De Moura Engracia, **Análise e Apresentação de Dados**. FEA-RP. 2016. Disponível em: <<http://bit.ly/2Oj2hpf>>. Acesso em: 19 de outubro de 2019.
- HERZBERG, Frederick I. 1968. **“One more time: how do you motivate employees?”** Harvard Business Review, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan. /fev. 1968.
- LISBOA, Teresinha Covas. **Motivação para o comportamento nas organizações**. FACEF Pesquisa, Franca, v. 4, n. 1, p. 41-50, 2001.
- MASLOW, A. H. (1943). **A theory of human motivation**. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- MASLOW, A. H. (1970a). **Motivation and Personality**. New York: Harper & Row.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.
- MENEGHETTI, Antônio. **Psicologia Empresarial**. 2ª ed. São Paulo, FOIL, 2013.
- MIGUEL, P. A. C. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução**. Produção, v. 17, n. 1, p.216-229, jan./abr. 2007.
- MINAYO, M. C.S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis, Vozes, 2001. Disponível em: <http://bit.ly/2rSPpyC>. Acesso em: 28 de abril de 2019.
- PEREZ-RAMOS, J. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. Psicologia, USP, São Paulo, 1(2):127-140,1990.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – **Descubra o que é turnover e como ele pode afetar a sua empresa**. Disponível em: <<http://bit.ly/2CTyM81>>. Acesso em: 20 de setembro 2019
- SOUZA, Dalva Inês de. II. MULLER, Deise Margô. III. FRACASSI, Maria Angélica Thiele. IV. ROMEIRO, Solange Bianco Borges. **Manual de orientações para projetos de pesquisa**. Novo Hamburgo: FESLSVC, 2013.
- STONER, James A.F; FREEMAN, R. Edward. **Administração**: 5ª ed. Rio de Janeiro: Editora Prentice Hall do Brasil LTDA, 1985.
- STOYANOV, S.; DIDERICH, M. **The Human Side of Enterprise**. United Kingdom, Europe: Taylor & Francis (Routledge), 2017. Disponível em: < <http://bit.ly/2QrBMAI> >. Acesso em: 20 set. 2019.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

VIEIRA, F. G. D. **Ensino de Marketing por meio de entrevista semi-estruturada**. Revista espaço acadêmico. nº 195. Agosto/2017. ANO XVIII ISSN: 1519-6186.

WAGNER, J. A; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo, Saraiva, 2012.

WESLEY ANTÔNIO GONÇALVES et al. **O Sistema de Remuneração e Recompensas: um estudo bibliométrico**. [s. l.], 2016. Disponível em: < <http://bit.ly/2qVWcqJ> >. Acesso em: 3 set. 2019.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre: Bookman, 2001.