



SÃO PAULO
GOVERNO DO ESTADO

ETEC FRANCISCO GARCIA

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO
TECNOLÓGICA PAULA SOUZA**

Curso técnico em administração

André Rodrigo Da Silva

Danilo Augusto Bueno

Gustavo Augusto Gonçalves Garcia

Rafael Henrique Da Silva

A FUNÇÃO DA MOTIVAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

Cajuru-SP

Dezembro/2023

André Rodrigo

Danilo Augusto Bueno

Gustavo Augusto Gonçalves Garcia

Rafael Henrique Da Silva

A FUNÇÃO DA MOTIVAÇÃO NA GESTÃO DE PESSOAS

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado à Etec "Francisco Garcia", do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do certificado de Técnico em Administração sob a orientação dos professores orientadores Fernando Ferraz de Siqueira Filho e Marco Aurélio Vicinansa Mônico.

Cajuru-SP

Dezembro/2023

RESUMO

A motivação desempenha um papel fundamental na gestão de pessoas, influencia diretamente o desempenho, a produtividade e a satisfação dos funcionários. A motivação incentiva a criatividade e a inovação, pois funcionários motivados se sentem encorajados a propor novas idéias e soluções. Voltado ao tema o behaviorismo surge com uma proposta para a psicologia tomar como seu objetivo de estudo o comportamento das pessoas, assim como os estudos baseados na hierarquia das necessidades de maslow que visa o topo de satisfação e a teoria de mcgregor que trouxe a ideia de que existem duas “maneiras” de se ver as pessoas positivamente ou negativamente o que pode afetar o campo de satisfação e isso atinge diretamente o emocional, veremos idéias que dão um pouco mais desse entendimento e a importância de estarmos motivados.

Palavras-chave: Motivação; Pessoas; Funcionários; Comportamento.

ABSTRACT

Motivation played a key role in people management, it directly influenced employee performance, satisfaction and satisfaction. Motivation encourages creativity and innovation, as motivated employees felt encouraged to propose new ideas and solutions. Returning to the theme of behaviorism, it comes up with a proposal for psychology to take as its objective the study of people's behavior, as well as studies based on the authority of maslow's needs, which aims at the top of satisfaction, and mcgregor's theory, which brought the idea of that There are two "ways" of seeing people positively or satisfied which can affect the field of satisfaction and this directly affects the emotional, we see ideas that give a little more of this understanding and the importance of being motivated.

Keywords: Motivation; People; Employees; Behavior.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICOS

Gráfico 1: Pesquisa de equilíbrio entre vida pessoal e ambiente de trabalho	32
Gráfico 2: Influência do trabalho na saúde mental.....	39
Gráfico 3: Problemas pessoais e trabalho	41
Gráfico 4: Motivação	47

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	8
1.2 QUESTÃO ORIENTADORA	8
1.3 HIPÓTESES	9
1.4 JUSTIFICATIVA.....	9
1.5 OBJETIVOS GERAIS	9
1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 MOTIVAÇÃO E GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES	11
2.2 MOTIVAÇÃO: DEFINIÇÕES, MODELOS DE CLASSIFICAÇÕES E TEORIAS	14
2.3 A CONSTRUÇÃO HISTÓRICA DAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO	14
2.3.1 O QUE É WORK-LIFE BALANCE	14
2.3.2 QUAIS AS VANTAGENS DE ADERIR AO WORK-LIFE BALANCE.....	15
2.3.3 IMPACTO DO WORK-LIFE BALANCE NAS EMPRESAS	15
2.3.4 FLEXIBILIDADE	16
2.3.5 HORAS EXTRAS X BANCO DE HORAS	16
2.3.6 IMPACTO DO WORK-LIFE BALANCE NOS COLABORADORES.....	17
2.3.7 TECNOLOGIA CONTRIBUI PARA UMA CULTURA WORK-LIFE BALANCE	17
2.4 BEHAVIORISMO.	17
2.4.1 IVAN PAVLOV E O CONDICIONAMENTO CLÁSSICO.....	17
2.4.2 O BEHAVIORISMO DE WATSON E A APRENDIZAGEM	18
2.5 UM ESTUDO BASEADO EM PRINCÍPIOS DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW.....	22
2.5.1 QUEM FOI ABRAHAM MASLOW?.....	22
2.5.2 NECESSIDADES FISIOLÓGICAS.....	23

2.5.3 SEGURANÇA	24
2.5.4 PSICOLÓGICAS.....	24
2.5.5 ESTIMA	25
2.5.6 REALIZAÇÃO PESSOAL.....	25
2.6 TEORIA X E Y DE MACGREGOR	26
2.6.1 TEORIA X	26
2.6.2 TEORIA Y	26
3. METODOLOGIA	28
3.1 RESULTADOS	28
4. CONCLUSÃO	50
5. REFERÊNCIAS	51

1. INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho é um cenário complexo, onde indivíduos de diferentes origens, experiências e expectativas se reúnem para atingir objetivos organizacionais. A motivação desempenha um papel crucial nesse contexto, pois influencia o desempenho, a satisfação e a produtividade dos colaboradores. A capacidade de gerir eficazmente a motivação dos funcionários é um desafio essencial para as organizações modernas, que buscam alcançar o sucesso em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo.

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) se dedica a explorar a relação entre motivação no ambiente de trabalho e a gestão nas organizações. Para entender melhor esse fenômeno, consideraremos teorias fundamentais, tais como o behaviorismo, as pesquisas de Ivan Pavlov e a Pirâmide de Necessidades de Maslow. Estes conceitos oferecem uma base sólida para compreender os fatores que influenciam a motivação dos funcionários e como a gestão pode desempenhar um papel significativo na promoção de um ambiente de trabalho motivador.

O behaviorismo é uma teoria psicológica que enfoca o estudo do comportamento observável e mensurável. Ivan Pavlov, um dos principais pioneiros do behaviorismo, ficou famoso por suas experiências com cães, nas quais ele demonstrou o condicionamento clássico. Essa teoria estabeleceu as bases para entender como os estímulos e recompensas podem influenciar o comportamento humano.

No contexto organizacional, o behaviorismo desempenha um papel importante, uma vez que as recompensas, reconhecimento e incentivos são frequentemente utilizados para motivar os funcionários. Compreender como o condicionamento e o reforço podem ser aplicados no ambiente de trabalho é essencial para a gestão eficaz da motivação.

Abraham Maslow desenvolveu uma teoria da motivação que é frequentemente representada como uma pirâmide de necessidades. Segundo essa teoria, as pessoas têm necessidades hierárquicas que vão desde necessidades fisiológicas básicas até necessidades de autorrealização. As organizações podem usar essa estrutura para entender as necessidades de seus funcionários e criar estratégias de motivação eficazes.

Esta pirâmide de necessidades de Maslow é particularmente relevante para a gestão nas organizações, pois demonstra a importância de atender às necessidades básicas dos funcionários antes de abordar necessidades mais elevadas, como reconhecimento e crescimento pessoal.

Neste TCC, exploraremos como a aplicação dessas teorias e conceitos no ambiente de trabalho pode impactar positivamente a motivação dos colaboradores. Além disso, examinaremos as estratégias de gestão que podem ser implementadas para promover um ambiente de trabalho motivador e como essas abordagens se alinham com as necessidades individuais dos funcionários.

Ao final deste estudo, esperamos fornecer uma visão abrangente sobre a motivação no ambiente de trabalho e como a gestão eficaz pode maximizar o potencial dos colaboradores, contribuindo para o sucesso das organizações em um mundo empresarial em constante evolução.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Dentro do campo de pesquisa de motivação no ambiente de trabalho podemos delimitar o tema com foco nos seguintes tópicos:

- Estratégia de liderança e seu efeito na motivação da equipe.
- Influência da cultura organizacional na motivação do trabalho.

1.2 QUESTÃO ORIENTADORA

Como a compreensão das teorias behavioristas, como o condicionamento clássico de Ivan Pavlov, e o modelo da Pirâmide de Necessidades de Maslow pode ser aplicada na gestão de organizações para promover a motivação dos funcionários no ambiente de trabalho, visando alcançar um desempenho mais eficaz e uma maior satisfação dos colaboradores?

1.3 HIPÓTESES

A aplicação eficaz das teorias behavioristas, como o condicionamento clássico de Ivan Pavlov, e a Pirâmide de Necessidades de Maslow na gestão de organizações tem o potencial de desempenhar um papel fundamental na criação de um ambiente de trabalho motivador, contribuindo para o aumento do desempenho dos funcionários, da satisfação no trabalho e, por consequência, para o sucesso das organizações.

Esta hipótese sugere que a incorporação cuidadosa dessas teorias no ambiente de trabalho, aliada a uma gestão eficaz, pode resultar em um impacto positivo na motivação dos funcionários e, por extensão, nos resultados da organização. Ela estabelece a base para a investigação aprofundada e a análise crítica dos dados ao longo do TCC.

1.4 JUSTIFICATIVA

Motivação no ambiente de trabalho é um tema de extrema relevância nos dias de hoje, pois influencia diretamente o desempenho e a satisfação dos colaboradores, o que, por sua vez, tem um impacto significativo no sucesso das organizações.

Estudo da motivação no trabalho é crucial para entender como as empresas podem melhorar a produtividade, reter talentos, promover um clima organizacional saudável e, conseqüentemente, alcançar melhores resultados financeiros. Além disso, em um mundo cada vez mais competitivo, a capacidade de manter os funcionários engajados e satisfeitos se tornou uma vantagem estratégica que pode ser explorada por meio de estratégias de gestão e políticas de recursos humanos. Portanto, a pesquisa sobre motivação no ambiente de trabalho não só contribui para o bem-estar dos colaboradores, mas também para o sucesso a longo prazo das organizações, tornando-a um tema relevante e digno de investigação em um trabalho de conclusão de curso.

1.5 OBJETIVO GERAL

Analisar e compreender os principais fatores que influenciam a motivação dos

funcionários em um ambiente de trabalho específico e propor estratégias eficazes para melhorar a motivação e o desempenho no contexto organizacional.

1.6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analisar os principais fatores que influenciam a motivação dos funcionários em uma organização específica.
- Avaliar o impacto das recompensas financeiras na motivação dos colaboradores.
- Investigar como a liderança e a comunicação interna afetam a motivação no ambiente de trabalho.
- Comparar as estratégias de motivação utilizadas em empresas de setores diferentes e identificar as melhores práticas.
- Realizar uma pesquisa de campo para medir o nível de motivação dos funcionários em uma empresa e sugerir melhorias com base nos resultados.
- Analisar o papel da cultura organizacional na motivação dos colaboradores e como ela pode ser moldada para aumentar a motivação
- Explorar o uso de tecnologias e gamificação como ferramentas para aumentar a motivação no ambiente de trabalho.
- Comparar teorias de motivação e aplica-las a realidade do ambiente de trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MOTIVAÇÃO E GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A compreensão e a aplicação das teorias motivacionais, em geral, não se constituem panaceias para todos os problemas organizacionais, em especial os referentes à satisfação, à qualidade, à produtividade e ao comprometimento organizacional. Isso porque, em geral, tais teorias apresentam limitações que suscitam pelo menos duas grandes questões. Em primeiro lugar, são necessários mais estudos para avaliar a validade das teorias, e, em segundo lugar, é preciso que os gestores escolham métodos e técnicas de pesquisa que permitam diagnosticar com precisão o que de fato motiva as pessoas na realização das tarefas organizacionais.

É essencial identificar, nas situações que envolvem as pessoas nas organizações, os fatores que verdadeiramente atuam como motivadores do comportamento humano no trabalho em determinada circunstância, bem como atuar de modo efetivo em seu pleno desenvolvimento. Para isso, é necessário que os gestores e os demais trabalhadores desenvolvam competências para diagnosticar os elementos intrínsecos e extrínsecos que facilitam e restringem a motivação no trabalho (Evans, 1986).

É importante que o gestor tenha claro que a motivação é, antes de tudo, uma teoria da ação. Assim, é fundamental que se respondam a três perguntas básicas: o que ativa e mantém a ação no contexto de uma dada organização? Existe uma meta ou alvo claramente estabelecido e compartilhado e que poderá orientar a ativação da ação? Onde se encontra a força dessa ativação, na necessidade ou carência pessoal ou na meta a ser alcançada?

A primeira pergunta leva o gestor a analisar se a pessoa ou o ambiente é que está ativando a ação. Se as variáveis individuais são mais difíceis de manejar, porque dependem de processos de autorregulação, é no ambiente que aumentam as chances de intervenções. Os estudos e as abordagens teóricas analisados neste capítulo sugerem o crescimento e a consolidação das abordagens do estabelecimento de metas e também daquelas que buscam um melhor ajuste pessoa-ambiente para ativar a motivação e melhorar a satisfação e o desempenho no trabalho. No entanto, não se pode perder de vista que não basta ter metas claras e

bem elaboradas; torna-se essencial que haja uma identidade entre as metas pessoais e as metas organizacionais, em que está em jogo uma hierarquia de valores pessoais. Afinal, os valores constituem a base das metanecessidades e são princípios gerais que orientam as ações humanas. Com isso, já estamos dando uma resposta à segunda pergunta. Os gestores precisam manter-se atualizados sobre os valores sustentados pelos trabalhadores, visando avaliar o nível de identidade entre os valores esboçados e praticados pela organização e os dos trabalhadores. Quanto maior o alinhamento, maiores as chances de haver identidade e de que as metas organizacionais ou grupais venham a ser incorporadas como metas individuais a serem almejadas.

A terceira pergunta se refere à força da motivação. De fato, valores são potentes ativadores, especialmente porque estão carregados de afetos, ou seja, há um forte investimento emocional em ações congruentes com tais valores. No entanto, isso não elimina o poder de fatores externos na ativação da força motivacional. Sabendo da importância do feedback para orientar ações no trabalho, o que torna necessário que as organizações invistam em programas de preparação dos gestores para oferecerem feedbacks orientadores de conduta.

Um estudo recente realizado pela empresa de consultoria Catho, que contou com mais de 46 mil participantes, demonstrou, entre outros aspectos, que os fatores mais determinantes da motivação no trabalho são as interações humanas saudáveis, as políticas e práticas de reconhecimento profissional, além da possibilidade de realizar tarefas prazerosas e dotadas de significado intrínseco (Kruger, 2012).

A seguinte metáfora ajuda a ter clareza dos desafios e da responsabilidade que envolvem a gestão da motivação nas organizações: as organizações são jardins, as plantas e flores são os demais trabalhadores, e os gestores são os jardineiros. Cabe aos gestores construir e manter belos jardins, que conciliem o estético e a salubridade, ou cultivar lugares pouco estéticos e inóspitos à proliferação de vida saudável (Senge, 1999).

2.2 MOTIVAÇÃO: DEFINIÇÕES, MODELOS DE CLASSIFICAÇÕES E TEORIAS.

A Motivação: pode ser definida como uma conduta dirigida a objetivos, sendo biológicas ou cognitivamente, conquistado por meio de vários fatores, sentimentos, dinheiro, promoções e expectativas.

A ênfase é o que se considera importante, o foco, e o que está diretamente ligado com a ênfase, é o que fazer para conquistar o que é mais importante, e a força a determinação pergunta e resposta, a pergunta é por que isso é tão importante, a resposta é a compreensão de tudo. Temos definições que explicam as teorias da motivação.

- A primeira ênfase é na ativação: refere-se motivações das pessoas em desencadear ações e resultados.
- A segunda ênfase é na direção, é tudo que as pessoas almejam com as ações, é o alvo, o objetivo a ser conquistado.
- A terceira ênfase é a intensidade, é a manutenção da ativação isto o que mantém o foco nas ação, (as necessidades, afeta).

E por último a persistência é a tentativa de entender esse fenômeno atribuindo suas ações o fatores pessoais.

A combinação da ativação, direção, intensidade e a persistência estão na base das teorias da motivação e há ao menos três classificações de teorias da motivação.

- A primeira é dividida em dois grupos, a teoria de conteúdo e a teoria de processos, a primeira explica as ações humanas e suas necessidades atendendo suas satisfações. A segunda consiste como uma tomada de decisão a partir de seus objetivos.
- A segunda a motivação seria decorrente não da que acontece depois que a pessoa age, (recompensa) mas do que ocorre. Na sua mente e instiga o que ela irá fazer no futuro.
- O terceiro é somente a teoria da ação, onde aumenta sua importância quando se tem perspectiva, intervenção no direcionamento ação individual.

2.3 A CONSTRUÇÃO HISTÓRICA DAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.

As décadas de 1940, 1950, 1960 foi importante para o desenvolvimento das teorias sobre motivação, com a teoria das necessidades de Maslow (1943), teoria das necessidades de McClelland (1953), a teoria de ERC de Alderfer (1969), teoria bifatorial de Herzberg, Maslow e Sneyderman (1959), muito conhecidas na psicologia organizacional e do trabalho.

De modo geral, as teorias que se sustentam no conceito de necessidades partem da premissa de que há uma energia ou força que excita ou gerou uma energia ou interna, como um impulso ou desejo para agir de modo que se reduza forças desse impulso, tensão ou desejo, reside o interesse em desvendar os aspectos individuais biológicos e psicológicos que desencadeiam impulsos ou desejos a falta ou a carência de algo a ser suprida.

O equilíbrio entre esses dois aspectos da vida é importante por uma série de fatores. Empresas que têm um olhar atento para esse conceito aumentam significativamente questões como produtividade, satisfação e felicidade na realização das tarefas. Mesmo que você nunca tenha ouvido falar da expressão work-life balance, é pouco provável que você desconheça totalmente o conceito. O termo se refere à harmonia entre a vida pessoal e profissional e a importância de manter um equilíbrio saudável entre esses dois aspectos da vida. Diferente do que muitos podem pensar, conquistar esse equilíbrio não deve ser uma tarefa apenas do profissional, mas sim um esforço compartilhado também com a empresa.

2.3.1 O QUE É WORK-LIFE BALANCE?

Work life balance é um termo que surgiu nos anos 70, mas foi com o início da era digital que ganhou força. Com o advento da internet e das tecnologias mobile, passamos a estar muito mais conectados, inclusive nos fins de semana através do celular.

Isso tornou mais complicado estabelecer uma divisão bem delimitada do tempo entre trabalho e vida pessoal. Com a rotina de muitos profissionais atuando em home office, esse desafio se intensificou ainda mais, já que o espaço doméstico passou a se misturar com o espaço de trabalho. O trabalho é apenas uma parte da

vida das pessoas e esses indivíduos têm outras responsabilidades como buscar os filhos na escola, serem pais/mães, maridos/esposas, filhos(as), namorados(as), precisam ir no mercado, arrumar a casa, necessitam de um tempo de lazer com família e/ou amigos, etc. O work-life balance trata de olhar justamente para essas várias necessidades das pessoas para que exista uma harmonia entre ser responsável com as atividades profissionais e conseguir realizar as entregas necessárias, mas sem que isso impacte na vida pessoal/social. Claro que o work-life balance não é uma ciência exata que define uma quantidade específica de horas para o trabalho e para a vida pessoal, mas sim o intuito e a distribuição do tempo necessário à satisfação das necessidades específicas de cada pessoa. Em virtude dessa dificuldade de equilíbrio, surgiu ainda um outro conceito relacionado: o work-life integration, ou traduzindo, a integração entre a vida profissional e pessoal. Jeff Bezos, proprietário da Amazon, acredita que a vida é um círculo, no qual existe uma integração entre esses dois aspectos. Se o colaborador está feliz na vida pessoal, estará bem no trabalho e se está bem no trabalho tem muito mais chances de estar bem também na vida pessoal. “Se estou feliz no trabalho, volto para casa com uma energia tremenda”, afirmou.

2.3.2 QUAIS AS VANTAGENS DE ADERIR AO WORK-LIFE BALANCE

O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é importante por uma série de fatores. Empresas que têm um olhar atento para esse conceito aumentam significativamente questões como produtividade, satisfação e felicidade na realização das tarefas e reduzem a possibilidade de problemas de saúde (física e mental) entre os colaboradores, turnover e absenteísmo relacionado ao estresse.

2.3.3 IMPACTO DO WORK-LIFE BALANCE NAS EMPRESAS

Boas práticas podem ser seguidas pelas empresas para contribuir para uma cultura de work-life balance sem prejuízo para os negócios, muito pelo contrário: com a possibilidade real de conseguir melhor engajamento, minimizar estresse e aumentar a produtividade.

Algumas empresas podem até pensar que um colaborador produtivo é

aquele que trabalha sempre até mais tarde ou que não pensa em mais nada que não seja o trabalho, mas isso não é a realidade.

Um colaborador feliz, com tempo para suas necessidades pessoais, tende a render muito melhor do que um que esteja o tempo inteiro sobrecarregado por suas funções profissionais. Garantir um equilíbrio potencializa o foco e a concentração da equipe, o que naturalmente melhora a performance.

Para isso, é necessário olhar para alguns aspectos que podem auxiliar o RH das empresas a aderirem uma cultura work-life balance.

2.3.4 FLEXIBILIDADE

As melhores empresas para se trabalhar entendem que os colaboradores são pessoas e que, eventualmente, precisam se ausentar para resolver questões pessoais. Empresas flexíveis dão mais autonomia para que os indivíduos organizem sua própria rotina de atividades, proporcionando melhores condições para uma boa saúde mental.

Ter a flexibilidade no trabalho como um processo cultural da organização demonstra o lado mais humano da empresa, além de configurar entre os colaboradores como um benefício a mais para se sentirem motivados a evoluir a própria carreira dentro da companhia.

2.3.5 HORAS EXTRAS X BANCO DE HORAS

A empresa precisa estar atenta para aquele colaborador que costuma sempre trabalhar muito além da sua jornada. Sabemos que imprevistos acontecem e que eventualmente pode surgir aquele projeto de última hora que necessita de um tempo além do expediente. Mas quando isso se torna rotina, um alerta deve ser aceso e a prática avaliada e mitigada. Outro ponto que precisa ser observado é nas empresas que oferecem banco de horas ao invés de pagar horas extras. É uma prática comum no mercado e não há nada errado nisso. Mas é preciso que seja uma situação de ganha-ganha.

A empresa ganha em não precisar pagar a mais para os colaboradores nessas ocasiões e os colaboradores ganham ao poder definir suas folgas de acordo com suas necessidades. A partir do momento que essas folgas só puderem ser

pegas com a definição da empresa, o colaborador passa a não ter mais vantagens nesse sistema.

2.3.6 IMPACTO DO WORK-LIFE BALANCE NOS COLABORADORES

Para os colaboradores o impacto dessa cultura está totalmente voltado ao tempo para cuidar de si e realizar outros projetos que não sejam os profissionais. Ter uma vida pessoal plena significa que existe um ser humano em construção e que o trabalho é uma parte do todo, mas não é o início e o fim do propósito da vida dele.

Além disso, ter esse equilíbrio, dá às pessoas mais saúde física e mental. Problemas cardiovasculares, no estômago, dores crônicas pelo corpo e até o tão falado ultimamente: burnout, podem ser evitados com práticas simples.

2.3.7 TECNOLOGIA CONTRIBUI PARA UMA CULTURA WORK-LIFE BALANCE

Além de uma cultura adequada ao conceito, ter tecnologias que reduzam o tempo das equipes para executar as tarefas também auxiliam na manutenção desse equilíbrio. A Senior cria e desenvolve soluções que entregam eficiência às empresas para uma gestão assertiva e estratégica e para a agilidade na execução de tarefas. Utilizar a tecnologia a favor da empresa para dar mais tempo para o time se dedicar às outras atividades, inclusive as pessoais, garante mais eficiência no trabalho.

Conheça os produtos da Senior, como o HCM para Gestão de Pessoas e o ERP para Gestão Empresarial e veja como eles podem contribuir com a cultura de work-life balance do seu negócio.

2.4 BEHAVIORISMO

O Behaviorismo surgiu nos Estados Unidos das Américas nos anos de (1878-1958) lá foi desenvolvida por John Watson e na Rússia foi praticada por Ivan Petrovich Pavlov (1849-1936). Porém foi Burrhus Frederic Skinner (1904-1990) que a popularizou, através de experimentos com ratos. Como uma proposta para a Psicologia tomar como seu objetivo de estudo o comportamento ele próprio, e não como indicador de alguma outra coisa, ou seja, como indício da existência de um fenômeno que se expressaria através do comportamento. Se expandiu como a Teoria do condicionamento que funciona como estímulo, resposta e recompensa. Surgiu também como reação às posições, então dominantes, de que a Psicologia deveria estudar a mente ou a consciência dos homens. Abordar a temática do behaviorismo exige algumas considerações prévias e distinções relevantes sobre concepções em torno das proposições de uma ciência do comportamento que vieram se consolidando desde a segunda década do século XX e que deram origem a variadas abordagens sobre o assunto. Ao propor-se uma ciência do comportamento esbarra-se em uma série de questões de natureza metodológica e mesmo éticas. Discutir o que seria o comportamento e seus determinantes coloca em análise concepções e preconceções do homem a respeito de si mesmo e de seu papel, levando-o a questionar convicções pessoais, morais, sociais e até religiosas. O surgimento de um posicionamento de natureza científica nesta área, evidentemente, não se deu de forma repentina, sendo necessário para sua compreensão remeter às suas origens filosóficas, históricas e científicas. O surgimento do behaviorismo implicou, em certa medida, numa revolução metodológica e numa nova visão de homem, pois como apontado por Staats (1980) antes do aparecimento do behaviorismo, o método fundamental para a Psicologia era o da introspecção, sendo que os psicólogos consideravam tarefa da psicologia investigar os conteúdos, a estrutura e o funcionamento da mente, realizando o sujeito um autoexame e relatando a sua experiência, se interpretando o comportamento animal através de uma extrapolação do conceito de consciência humana. As vertentes behavioristas recusam explicações de natureza idealista para o comportamento, não admitindo que construtos hipotéticos, no plano das ideias ou de fenômenos internos, sejam atribuídos como causa para o comportamento, devendo este ser visto como um fenômeno natural. Baum (1999)

estabelece que quanto à tradição filosófica que embasa as vertentes do behaviorismo, constatar-se-ia no behaviorismo radical uma conformidade ao pragmatismo, enquanto nos pontos de vista anteriores percebia-se como influência o realismo.

Conforme exposto por Baum (1999) na perspectiva realista defende-se a existência de um mundo real externo ao indivíduo e objetivo e de um mundo interno subjetivo construído a partir das relações do sujeito com o mundo externo acessado pelos sentidos. Em decorrência desta condição percebe-se uma concepção dualista de ser humano, já que se diferencia e separa o mundo externo do interno.

No pragmatismo, ainda segundo Baum (1999), coloca-se que a força da investigação científica reside não tanto na descoberta da verdade sobre como o universo objetivo funciona, mas no que ela permite fazer. Segundo Magee (2001), para Willian James, um dos principais expoentes do pragmatismo, é verdadeira a proposição que: adequar-se a todos os fatos conhecidos, harmonizar-se com outras bem atestadas proposições e leis científicas da experiência, levantar críticas, sugerir noções úteis, gerar previsões acuradas e assim por diante. O pragmatismo mostra-se agnóstico no que concerne ao mundo objetivo proposto pelos realistas. A verdade pragmática está vinculada ao poder explicativo de uma resposta, sendo mais verdadeira a ideia que permitir a melhor compreensão da experiência humana. Ao mesmo tempo, a postura pragmática supera o dualismo realista, não considerando realidades distintas.

2.4.1 IVAN PAVLOV E O CONDICIONAMENTO CLÁSSICO

Segundo sua psicologia objetiva e comportamental, Pavlov sustentou que a atividades do organismo condicionam a natureza de seu sistema nervoso. Sendo assim, ele propôs o condicionamento clássico, que fornecia uma explicação de como os animais poderiam aprender a associar um estímulo não condicionado (ENC) a um estímulo condicionado (EC), de tal maneira que ao surgir este estímulo, uma resposta condicionada seria imediata.

Exemplificando, inicialmente, há um cachorro com fome sendo utilizado no

experimento. A ele é apresentado um ENC, como sua ração, por exemplo. Tal estímulo produz uma resposta não condicionada, que é a salivação do cachorro ao ver sua comida. Entretanto, Pavlov demonstrou que ao associarmos muitas vezes este ENC (a comida) com um EC (que pode ser o toque de uma campainha), o cachorro ficará condicionado a salivar apenas ao toque da campainha, ou seja, o EC por si só produzirá uma resposta condicionada, também chamada de reflexo não condicionado. Este tornou-se um dos conceitos fundamentais da tradição behaviorista.

2.4.2 O BEHAVIORISMO DE WATSON E A APRENDIZAGEM

O fundador do behaviorismo nos Estados Unidos foi John Watson (1930). Segundo ele, conceitos como consciência, estados mentais, imaginação, etc... Não deveriam ser considerados na investigação psicológica, uma vez que são conceitos subjetivos, longe de poderem ser mensurados cientificamente. A psicologia, portanto, deveria seguir os métodos de investigação das ciências naturais se quisesse alcançar algum progresso. Centrando-se na análise do comportamento dos indivíduos, Watson sustentava que todo comportamento era produto da aprendizagem de reflexos condicionados. O ambiente teria, portanto, função primordial na aprendizagem dos indivíduos.

Uma declaração de Watson ficou famosa por sintetizar bem seu ambientalismo radical: “Ponham à minha disposição uma dúzia de crianças sadias, bem constituídas, e um mundo onde criá-las, construído conforme minhas especificações e garanto ser capaz de tomar ao acaso qualquer uma das crianças e educá-la para vir a ser um especialista de minha escolha - médico, advogado, artista, negociante e até mesmo, porque não, um indigente e ladrão...” (Watson, 1924). Com esta declaração, Watson afirmava dentre outras coisas que aspectos internos, como intenções, desejos, aptidões, crenças, consciência, não interessariam nem um pouco a sua análise do comportamento. O que interessava era o comportamento manifesto, pois seria através dele que o behaviorista poderia ser capaz de chegar à previsão de um comportamento para que se pudesse controlá-lo.

Embora a abordagem behaviorista seja bastante complexa, nosso objetivo aqui é chamar a atenção para o fato de que para o behaviorismo a aprendizagem

nada mais é do que é um condicionamento. Seja um condicionamento mais simples como o apresentado por Pavlov (o condicionamento clássico), seja um condicionamento mais complexo, que envolve a formação de uma série de reflexos como por exemplo quando necessitamos aprender algo novo.

Portanto, uma análise incipiente do behaviorismo de Watson salienta a sua preocupação com a objetividade do estudo científico como sendo uma importante contribuição não só ao estudo da aprendizagem, mas também de outros fenômenos de interesse para os cientistas. Entretanto, sua recusa do mental mostrou-se extremamente problemática e comprometedora de seu sucesso.

Após realizarmos um breve estudo das teorias de aprendizagem, concluímos que não existe receita pronta a dar, ou o melhor caminho a seguir. Apenas entendemos que somos educadores comprometidos com o ensino aprendizagem e com a formação de um cidadão de bem, e que se for preciso, será seguido o caminho para aprender algo e se e se o resultado não for satisfatório, ou aquilo que se esperava encontrar, renove, faça diferente até acertar, porque o erro é uma ponte para o acerto. Segundo Demo (2001, p.50) “o erro não é um corpo estranho, uma falha na aprendizagem. Ele é essencial, faz parte do processo”.

2.5 UM ESTUDO BASEADO EM PRINCÍPIOS DA HIERARQUIA DE NECESSIDADES DE MASLOW.

A hierarquia de necessidades de Maslow é uma teoria da psicologia proposta por Abraham Maslow em seu artigo “A teoria da motivação humana”, publicado em 1943 na revista *Psychological Review*. Maslow define cinco categorias de necessidades humanas: fisiológicas, segurança, afeto, estima e as de auto realização. Esta teoria é representada por uma pirâmide onde na base se encontram as necessidades mais básicas pois estas estão diretamente relacionadas com a sobrevivência. Apesar da popularização do esquema em pirâmide, esta representação da teoria não foi elaborada por Maslow, mas sim por Charles McDermid em 1960.

2.5.1 QUEM FOI ABRAHAM MASLOW?

Abraham Maslow foi um psicólogo norte-americano, conhecido pela Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas e, como já referido, foi um psicólogo de referência na Psicologia Humanista. Nasceu nos Estados Unidos em 1908, segundo este, viveu uma infância muito infeliz e miserável utilizando a biblioteca como refúgio. Faleceu, em 1970, na Califórnia, devido a um ataque cardíaco, começou por estudar direito, mas interessou-se pela psicologia, curso que acabou por fazer mais tarde. Estudou diversas áreas da psicologia como a psicanálise, Gestalt e a humanista. Trabalhou juntamente com Edward L. Thorndike em pesquisas sobre sexualidade humana, foi o coordenador do curso de psicologia em Brandeis e responsável pela publicação da *Revista de Psicologia Humanista*. Em 1954, Maslow publicou “A Theory of Human Motivation”. Esta obra aborda a teoria da Hierarquia das Necessidades que começou com o seu estudo observacional de macacos. Percebeu que estes faziam escolhas comportamentais com base nas suas necessidades pessoais. Por exemplo, os macacos tornavam-se mais agressivos quando estes não tinham comida, por outro lado, tornavam-se seres mais sociais e dóceis com os outros após satisfazerem a suas necessidades fisiológicas. A base empírica para esta teoria criada por Maslow foram os seus próprios estudos sobre a dominância em macacos e em humanos. Assim concluiu que tanto nos humanos como nos macacos, a capacidade de um indivíduo ser dominante em comparação com os outros deve-se ao facto da sua superioridade ser reconhecida pelos outros e que as diferenças existentes em ambos os grupos ocorriam devido a diferenças no exercer a dominância pelos indivíduos que o constituem. Concluiu que este padrão era visível também nos seres humanos seguindo, geralmente, a mesma sequência.

2.5.2 NECESSIDADES FISIOLÓGICAS

O ponto de partida do modelo da Hierarquia das Necessidades são as necessidades básicas fisiológicas. Segundo Maslow, as necessidades fisiológicas são as mais importantes para os funcionários e, sem elas, é impossível motivar e satisfazê-los (Khan et al. 2011), deste modo, estas necessidades são representadas na base da pirâmide. São também chamadas de homeostáticas pois tem como objetivo a manutenção do equilíbrio interno do organismo de forma a regular os níveis sanguíneos de sal, açúcar, proteínas, gorduras, oxigénio, cálcio, equilíbrio ácido-base, temperatura entre outros parâmetros. Quando existe um decréscimo nestes níveis, o indivíduo irá sentir, por exemplo, fome, sede, desejo sexual, sono. A satisfação destas necessidades é predominante no comportamento humano, conseqüentemente, para atender a esta indispensabilidade tornam-se agressivos e selvagens arriscando toda a sua segurança. Quando estas necessidades não são satisfeitas, geralmente, há queixas tais como reclamações referentes ao risco de morte, fadiga, fome, sede, más condições de moradia, falta de ar devida a problemas de ventilação ou ao tipo de trabalho, manifestação do desejo de um lugar de trabalho seco e aquecido, boas condições de saúde. Neste nível, as necessidades são, em sua maioria, multideterminadas, isto é, elas servem de canal para a satisfação de outras necessidades.

2.5.3 SEGURANÇA

É a necessidade de nos sentirmos seguros, perante algum tipo de perigo (violência, catástrofes naturais), ter proteção, seja, por exemplo, estabilidade na vida, como conseguir preservar o emprego em que alguém se encontra. Esta necessidade também está relacionada com o facto de existirem leis e limites que permitem que haja uma ordem na sociedade. Quando estas necessidades não são satisfeitas geralmente há queixas tais como medo de circular na rua quando se vive em locais violentos e/ou perigosos, também queixas relativas à segurança e estabilidade no trabalho, ao medo de ser despedido arbitrariamente, a não poder planear o orçamento familiar devido à falta de garantia quanto à permanência no trabalho, à arbitrariedade do supervisor com respeito a possíveis indignidades a que o indivíduo tenha de se submeter para se manter no trabalho, à própria segurança física com relação a possíveis acidentes no trabalho. Este mal-estar só irá acabar

quando a situação que causa insegurança ao indivíduo acabar, só deste modo é que o sujeito pode alcançar a sua necessidade de segurança e passar para o próximo patamar de motivação.

2.5.4 PSICOLÓGICAS

É a necessidade de se relacionar com pessoas. As relações mais próximas (e básicas) geralmente são com os pais, seguidas de uma vontade de se ter um companheiro ou companheira e por último ter filhos. A hierarquia das relações dentro da necessidade de afiliação ou afeto acompanha o desenvolvimento do indivíduo, ou seja, a necessidade de se relacionar com os pais é maior no estágio infantil e com companheiros e filhos na vida adulta. Também está presente, nesta categoria, a vontade de relacionar-se com grupos (vizinhança, nichos na escola, no trabalho, etc), criar laços, sentir pertencente. A necessidade de afiliação é vista por uma vontade tanto de dar como receber afeto. Quando estas necessidades não são satisfeitas geralmente há queixas tais como reclamações pela falta de amigos no trabalho, pela falta de namorada (o) ou esposa (o), pela falta de relações afetivas com outras pessoas, de modo geral, por não pertencer a um grupo, dentro ou fora da organização, por não ter oportunidade de prestar ajuda aos colegas, por não receber ajuda dos companheiros de qualquer grupo social, como os do trabalho.

2.5.5 ESTIMA

É a necessidade de nos sentirmos dignos, autoconfiantes, independentes, autônomos, apreciados, respeitados por nós e pelos outros, com prestígio, reconhecimento, poder, orgulho etc. Inclui também o desejo de ser bom em alguma atividade e necessidades de autoestima. Estas necessidades passam por duas vertentes, o reconhecimento das nossas capacidades pessoais e o reconhecimento dos outros face à nossa capacidade de adequação às funções que desempenhamos e são motivadas por uma necessidade de prestígio e reputação. Quando estas necessidades não são satisfeitas geralmente há queixas, em sua maioria, à perda de dignidade, à ameaça ao prestígio, à autoestima e à estima vinda dos outros. Os desejos estão orientados para a realização de algo, para ter competência, para ter status, alegria, atenção, importância, apreciação e a necessidade de confiar e de ser alguém no mundo.

2.5.6 REALIZAÇÃO PESSOAL

Também conhecidas como necessidades de crescimento. Incluem o desenvolvimento das próprias necessidades, a realização, aproveitar todo o potencial próprio, ser aquilo que se pode ser, fazer o que a pessoa gosta e é capaz de conseguir. Relaciona-se com as necessidades de estima: a autonomia, a independência e o autocontrole. Aqui nós somos capazes de aceitar factos, não criar [preconceitos](#), sermos criativos, espontâneos e os nossos atos são baseados na moral. Quando estas necessidades não são satisfeitas geralmente as reclamações podem ser relativas à ineficiência ou imperfeição do mundo para com as pessoas de um modo geral, à falta

de verdade, à injustiça e à desonestidade. Neste nível de necessidade, os desejos estão voltados para a perfeição, para ser aquilo que o indivíduo tem potencial para ser.

2.6 TEORIA X E Y DE MCGREGOR

As teorias X e Y de McGregor são duas teorias mais simples e intuitivas no estudo da Administração, é também das mais cobradas em provas de concurso. McGregor trouxe a ideia de que existem duas “maneiras” de se ver as pessoas. Estas visões seriam contrárias, ou seja, antagônicas. Uma seria mais positiva e moderna (a teoria Y, baseada na confiança nos indivíduos), e a outra seria negativa e antiquada (teoria X, baseada na desconfiança).

2.6.1 TEORIA X

Pela Teoria X, as pessoas seriam naturalmente preguiçosas, pouco ambiciosas e sem iniciativa própria. A ideia é a de que o ser humano não gosta de trabalhar e irá fazer o menor esforço possível! Se o gestor tem esta visão negativa das pessoas, ele tende a ser mais fiscalizador e controlador, pois acredita que quando “virar as costas” o trabalhador parará de trabalhar. Ele irá tratar os subordinados de modo mais rígido e será autocrático (decidirá tudo sozinho), pois acha que o empregado não gosta de assumir responsabilidades e não consegue tomar decisões! Não delegará responsabilidades, porque acha que os funcionários são dependentes. Esta visão seria mais “antiga”, e adequada a uma organização em um ambiente estável e com um modelo burocrático de gestão.

Os principais elementos dessa teoria seriam:

*As pessoas não gostam de trabalhar

*As pessoas devem ser ameaçadas e forçadas a atingir os resultados

2.6.2 TEORIA Y

Já a Teoria Y seria mais embasada na confiança nas pessoas! Nesta situação, o gestor acredita que seus funcionários são ambiciosos, gostam de trabalhar, têm capacidade de decidir e iniciativa. A ideia é a de que as pessoas buscam assumir responsabilidades e desafios! Desse modo, o próprio empregado se controla, não havendo a necessidade de coerção! Como o administrador acredita no potencial de seus subordinados, ele busca a participação deles, delega poderes para

que eles assumam responsabilidades e cria um ambiente mais democrático e empreendedor no trabalho!

3. METODOLOGIA

Foi elaborada uma pesquisa de campo com a ênfase de aprofundar um pouco a relação entre colaborador e empresa.

A Pesquisa de campo foi realizada nas empresas Suporte Rei e Alcans no município de Cajuru Sp.

Vejamos a seguir a pesquisa de campo realizada com um Gestor de cada empresa representando a empresa em geral e logo em seguida uma pesquisa realizada com alguns colaboradores, foram feitas dez perguntas aos Gestores e dez perguntas aos colaboradores.

3.1 Resultados

Perguntas feitas aos gestores e suas respectivas respostas.

1. O que sua empresa faz para motivar os colaboradores? Justifique.

A empresa tenta através de eventos sociais unir colaboradores, alta direção e família de ambas as partes para comemorarem datas importantes do calendário (dias das mães, dia do trabalho, ações sociais entre outras), com intuito de mostrar a singularidade desde o piso fabril até o diretor presidente.(Suporte Rei)

Atualmente contamos com diálogos e feedbacks semanais que faz com que a comunicação seja mais próxima afim de trazer mais clareza nas demandas do dia dia. Um funcionário engajado com o proposito da empresa tende a estar motivo. Contamos também com avaliações de desempenho individuais.(Alcans)

2. A sua empresa percebe os colaboradores motivados? justifique

Oscila de colaborador para colaborador, porém é perceptível mudanças de comportamento que proporcionam indícios de um descontentamento, euforia ou animação. (Suporte Rei)

Sim, o clima organizacional e a cultura forte da empresa faz com que os colaboradores tenham autonomia de realizar as suas atividades, através da clareza do que ele executa é possível perceber a satisfação em fazer parte da nossa

organização. (Alcans)

3. A sua empresa contribui para a vida social dos colaboradores? Justifique

A empresa realiza integração do colaborador em diversos eventos , permitindo estar próximo da sociedade. (Suporte Rei)

Não, os horários dificultam. (Alcans)

4. Quais métodos são utilizados para manter um ambiente de trabalho saudável? Justifique

O conceito de Gestão Lean para os processos permite um padrão, porém para complementar o bem-estar, é recomendável que use técnicas da graduação Belt e treinamentos como oratórios e inteligência emocional, para lidar com as peripécias do cotidiano. (Suporte Rei)

Devido ao grande numero de departamentos temos vários ambientes de trabalhos porém sempre como foco nas pessoas. Toda a empresa possui ambientes climatizados, estações de trabalho adequadas e ferramentas de trabalho de alta qualidade. Os lideres também tem o foco em manter as equipes engajadas nos projetos e propósitos afim de ter uma melhora continua na comunicação. (Alcans)

5.A sua empresa proporciona oportunidade de crescimento profissional? Justifique.

A empresa está em fase de transição entre gerações, por ser uma empresa familiar, os herdeiros logo assumirão seus postos como diretores , assim como a administração da empresa está sendo preparada, a partir da experiência dos longiquos da casa e transigência com os prodígios vem acontecendo, sempre tentando encontrar esses prodígios e talentos dentro da própria empresa e não no mercado de trabalho, salvo excessões as quais não tem algum candidato a pleitear uma vaga administrativa sem formação. (Suporte Rei)

Sim, Atualmente com o trabalho do R.H estratégico contamos com um novo plano de Cargos e salários. Temos também Planos de carreira de cada departamento. (Alcans)

6.A sua empresa oferece metas que incentivam os colaboradores a alcançá-las? Justifique.

Sim, sendo metas de produção, refugo, retrabalho e gestão de grupos (está voltada a liderança) de modo que impacte não somente no balancete dos resultados da empresa, mas diretamente em um prêmio de participação dos lucros entre funcionário ao início de cada ano. (Suporte Rei)

Sim, vale ressaltar que devido o crescimento da Alcans temos vários departamentos porém mesmo assim todos estão focados nas mesmas diretrizes. Focamos sempre na qualidade da prestação do serviço ao cliente. Desta forma temos metas de vendas, de qualidade, de produção, financeiras entre outras. (Alcans)

7. É desafiador lidar com funcionários desmotivados? Justifique

Sim, pois intermediar situações nas quais é necessário trazer bons resultados com um grupo desmotivado torna um desafio enorme, porém dentro de boas práticas de grupo, algumas soluções são enquadradas. (Suporte Rei)

Sim de fato é um grande desafio, mas vale ressaltar que essa é a tarefas que todo gestor de pessoas terá que enfrentar em alguma parte da jornada na empresa. Deste modo é importante que os líderes entendam a raiz do problema na qual está afetando o funcionário diretamente e conseqüentemente o desmotivando. Partimos do principio que a motivação é um fator intrínseco de cada um, ou seja é individual de cada pessoa porém, o papel de um bom lider é trabalhar com estímulos que possam enfatizar a motivação do colaborador. Em muitos casos o dialogo, a clareza de informações nas atividades e a empatia são medidas que sempre ajudam a entender melhor esse processo. (Alcans)

8. Os gestores e líderes possuem habilidades em gestão de pessoas? Justifique

Sim, certamente os gestores da empresa possuem alguns pontos fortes que destacam, assim como negativos que também se destacam, contudo é feito um trabalho próximo a liderança para que todos possam potencializar seus destaques e minimizar os pontos negativos. (Suporte Rei)

grande parte dos líderes possuem sim habilidades com gestão de pessoas e o R.H estratégico faz um processo contínuo na formação e desenvolvimento de novos líderes. (Alcans)

9. A sua empresa oferece treinamentos em gestão de pessoas? Justifique

Desde o retorno da pandemia Covid-19 a empresa não possibilitou um volume alto de treinamentos, todavia recentemente foi construída uma sala de treinamentos para que volte a proporcionar o crescimento de seus

Colaboradores. (Suporte Rei)

Sim. A Alcans conta com planos de desenvolvimento de liderança em grupos e também planos de desenvolvimento individual com a participação do R.H estratégico. Além disso no decorrer do ano contamos com cronogramas de eventos e palestras sobre gestão e liderança. (Alcans)

10. Avalia a satisfação dos funcionários em sua empresa de 0 a 10.

Satisfação nota 6. (Suporte Rei)

Satisfação nota 10 (Alcans)

Podemos concluir que:

Ambas as empresas buscam motivar os colaboradores, estabelecendo metas desafiadoras e promovendo a integração. A Suporte Rei enfrenta desafios na transição entre gerações e na motivação dos funcionários, enquanto a Alcans destaca-se pela forte cultura organizacional, planos estruturados de desenvolvimento e um alto nível de satisfação dos colaboradores. A implementação contínua de práticas de gestão de pessoas é evidente em ambas, destacando a importância do desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores para o sucesso organizacional.

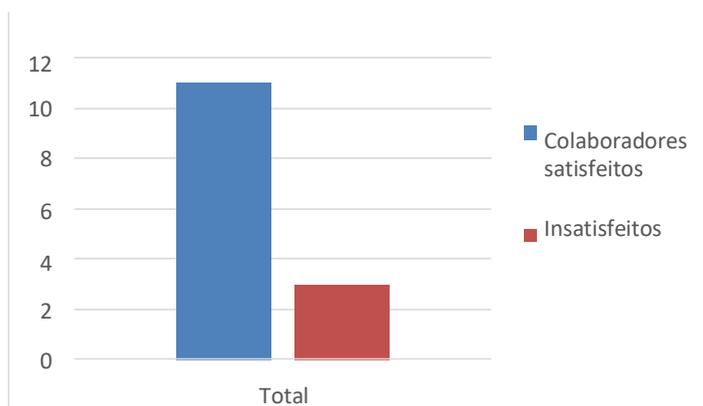
A seguir vejamos a pesquisa de campo feita com alguns colaboradores, com base nas respostas obtidas , foi feita uma conclusão em cada questão referente ao ambiente de trabalho e satisfação.

Vejamos a seguir as perguntas e respostas juntamente com as conclusões feitas com base no que foi dito.

1 - Você consegue equilibrar sua vida pessoal com ambiente de trabalho?

Referente a questão 1 podemos visualizar no gráfico abaixo que a quantidade de satisfação dos colaboradores é maior do que a insatisfação.

Gráfico 1: Pesquisa de equilíbrio entre vida pessoal e ambiente de trabalho



Fonte: Própria autoria , 2023

Na maioria dos colaboradores a vida pessoal consegue ser conciliada com o trabalho.

2 - O que o motiva no seu trabalho?

- As projeções que são visadas pela empresa.
- Aprender coisas novas, ambiente.
- Conhecimento, gosto pelo trabalho.
- Chance de opinar.
- Liberdade de expressão e idéias.
- Gostar da área.
- Reconhecimento e salário..
- Responsabilidades.
- Realizar atividades em que gosto.
- Aprender coisas novas.
- Ter a "segurança" de uma estabilidade financeira para buscar investir a longo prazo e mudar de vida.

Podemos concluir que:

A pesquisa revela uma variedade de fatores motivacionais que influenciam positivamente a trajetória profissional das pessoas. Há uma clara ênfase na busca por aprendizado contínuo, refletida na valorização de projeções empresariais, oportunidades para adquirir novos conhecimentos e a satisfação de realizar atividades que proporcionem crescimento pessoal. O ambiente de trabalho, especialmente quando associado ao gosto pela área da educação, desempenha um papel crucial, destacando a importância do entorno profissional para a motivação e a realização pessoal.

A liberdade de expressão e a oportunidade de opinar são aspectos fundamentais para muitos entrevistados, indicando um desejo por um ambiente inclusivo e

colaborativo. O reconhecimento, tanto em termos de responsabilidades quanto de salário, é apontado como um fator significativo para a satisfação profissional. A afirmação de gostar do que faz ressalta a importância do alinhamento entre paixão pessoal e carreira.

Além disso, a pesquisa destaca a influência de elementos espirituais na motivação, com a prática de orar a Deus sendo citada como uma fonte de inspiração e foco. A realização de atividades pessoais e a oportunidade de fazer o que se gosta contribuem para a satisfação no trabalho.

Por fim, a segurança financeira emerge como um componente vital nas aspirações profissionais, sendo percebida como uma base sólida para investimentos a longo prazo e a possibilidade de transformação de vida. Em conjunto, esses resultados enfatizam a importância de um plano de carreira que integre crescimento profissional, realização pessoal, ambiente de trabalho positivo e estabilidade financeira.

3 - Seu ambiente de trabalho proporciona equilíbrio para sua vida pessoal? Se sim, porque?

- Sim, diversas oportunidades pra aprender e melhorar.
- Sim, eu que tomo conta de minha jornada de trabalho
- Sim, através dele eu consigo organizar as minhas atividades pessoais!
- Sim, as duas são vidas diferentes e não inteferem uma na outra
- Sim, ambiente alegre, na área que gosto
- Sim, disponibilidade em faltar caso precise ir ao médico, uma urgência ou viajar
- Sim, por que me da mais tempo pra cuidar da vida pessoal
- Sim, pois procuram entender meus altos e baixos e colaborar para que não fique sobrecarregado com os problemas pessoais que automaticamente e sem escolhas acabamos por ter que passar.
- Sim, porque consigo equilibrar o tempo de trabalho com o tempo livre e não trabalho final de semana

- Sim
- Não
- Meu ambiente de trabalho me ajudou adquirir conhecimento e responsabilidade para vida pessoal.
- Sim, são um exemplo a ser seguido.
- Meu ambiente de trabalho não proporciona equilíbrio nem para o próprio dia-a-dia de trabalho, quem dirá na minha vida pessoal, busco equilíbrio fora do ambiente de trabalho, nele é só Caos.

Podemos concluir que:

A maioria das respostas reflete uma percepção positiva em relação ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal proporcionado pelo ambiente de trabalho. Os colaboradores destacam diversas razões para essa harmonia:

Oportunidades de Aprendizado e Melhoria:

A presença de inúmeras oportunidades para aprender e melhorar é mencionada como um fator que contribui para a satisfação profissional e pessoal.

Autonomia na Jornada de Trabalho:

A autonomia na gestão da jornada de trabalho é apontada como um elemento-chave, evidenciando a importância de ter controle sobre o tempo dedicado ao trabalho.

Organização de Atividades Pessoais:

A capacidade de organizar atividades pessoais por meio do trabalho é valorizada, destacando a flexibilidade proporcionada pelo ambiente profissional.

Separação entre Vida Profissional e Pessoal:

A compreensão de que as duas vidas são distintas e não interferem uma na outra sugere uma cultura organizacional que respeita a fronteira entre trabalho e vida pessoal.

Ambiente Alegre e na Área de Interesse:

A atmosfera alegre e a afinidade com a área de trabalho são destacadas como elementos que contribuem para o equilíbrio geral.

Flexibilidade e Suporte:

A disponibilidade para faltas justificadas, juntamente com o apoio emocional e prático, evidencia uma cultura que prioriza o bem-estar dos colaboradores.

Equilíbrio de Tempo:

A possibilidade de equilibrar o tempo de trabalho com o tempo livre, incluindo a ausência de trabalho nos finais de semana, é mencionada como um facilitador do equilíbrio vida-trabalho.

No entanto, uma resposta divergente destaca que nem todos experimentam esse equilíbrio positivo. Alguns relatam que o ambiente de trabalho é caótico e não contribui para a estabilidade, resultando na necessidade de buscar equilíbrio fora desse contexto.

Em resumo, as respostas variadas sugerem que a capacidade de um ambiente de trabalho proporcionar equilíbrio para a vida pessoal é fortemente influenciada pela cultura organizacional, flexibilidade e suporte oferecidos aos colaboradores.

4 - O que o desmotiva em seu trabalho?

- Os Companheiros de trabalho.
- Alta demanda de projetos e o curto período para a entrega.
- O horário.
- Trabalho repetitivo
- Não estar exercendo a função de formação
- Não ter plano de carreira
- Pessoas "puxando seu tapete" pensando no seu próprio favorecimento, colocando o EGO acima da sua própria índole para conseguir algo .

- A falta de motivação e reconhecimento dos superiores
- Má gestão.
- falta de reconhecimento.
- Horários Serviço monotono.
- Conversas paralelas.
- A desproporção de carga horária.

Podemos concluir que:

As respostas revelam uma variedade de fatores que contribuem para a desmotivação no ambiente de trabalho. Alguns dos principais pontos de frustração incluem:

Alta Demanda de Projetos e Prazos Curtos:

A pressão de lidar com uma alta demanda de projetos e prazos curtos pode ser desmotivadora, destacando a necessidade de uma gestão de carga de trabalho mais equilibrada.

Horário de Trabalho:

A insatisfação com o horário sugere que ajustes na programação podem ser necessários para melhorar a satisfação e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Trabalho Repetitivo:

A monotonia no trabalho pode causar desmotivação, indicando a importância de variar as tarefas sempre que possível para manter o interesse.

Não Exercer a Função da Formação:

A falta de oportunidade para exercer a função relacionada à formação profissional pode resultar em desmotivação, destacando a importância de alinhar as

responsabilidades às habilidades e interesses dos colaboradores.

Falta de Plano de Carreira:

A ausência de um plano de carreira claro pode gerar incerteza e desmotivação, ressaltando a necessidade de estabelecer metas de desenvolvimento profissional.

Ambiente Competitivo e Desleal:

A desmotivação causada por colegas que buscam favorecimento pessoal, muitas vezes à custa dos outros, destaca a importância de uma cultura organizacional baseada na colaboração e ética.

Falta de Motivação e Reconhecimento:

A ausência de motivação e reconhecimento por parte dos superiores pode impactar negativamente a satisfação no trabalho, indicando a necessidade de uma gestão mais atenta às necessidades e realizações dos colaboradores.

Problemas Relacionados a Pessoas e Gestão:

Desafios relacionados a pessoas, má gestão e falta de reconhecimento podem contribuir para a desmotivação, apontando para a importância de abordar questões de liderança e cultura organizacional.

Horários Inconvenientes e Serviço Monótono:

A desmotivação causada por horários inconvenientes e tarefas monótonas destaca a necessidade de considerar a flexibilidade nas programações e a variedade de tarefas.

Conversas Desnecessárias e Desproporção na Carga de Trabalho:

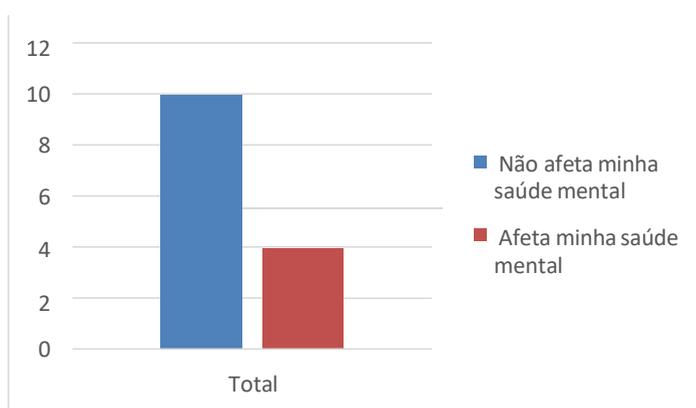
A desmotivação relacionada a conversas desnecessárias e desproporção na carga de trabalho destaca a importância da comunicação eficiente e da distribuição equitativa de responsabilidades para melhorar o ambiente de trabalho.

Em conjunto, essas respostas ressaltam a complexidade das razões que podem levar à desmotivação no trabalho e sugerem a necessidade de abordagens abrangentes para melhorar a satisfação e o engajamento dos colaboradores

5 - Seu trabalho afeta negativamente sua saúde mental?

Vejamos no gráfico a seguir até que ponto a saúde mental é atingida entre os colaboradores entrevistados.

Gráfico 2: Influência do trabalho na saúde mental.



Fonte: Própria autoria , 2023

Podemos concluir que:

Os resultados da pesquisa revelam uma diversidade de experiências entre os colaboradores em relação ao impacto do trabalho na saúde mental. Enquanto a maioria, representada por 10 colaboradores, indicou que o trabalho não afeta negativamente sua saúde mental, 4 colaboradores expressaram o contrário, afirmando que sim. É essencial observar que a percepção do impacto na saúde mental é subjetiva e pode variar significativamente entre os indivíduos. As respostas positivas podem indicar um ambiente de trabalho que oferece suporte adequado, gerenciamento eficiente de carga de trabalho e políticas que promovem o bem-estar mental dos colaboradores. Por outro lado, as respostas negativas sugerem que, para alguns colaboradores, o ambiente de trabalho pode contribuir para desafios de saúde mental. Isso pode ser resultado de fatores como alta pressão, falta de suporte emocional, ambientes tóxicos ou demandas excessivas. A conclusão ressalta a importância de as organizações avaliarem regularmente o impacto do trabalho na

saúde mental de seus colaboradores. Estratégias que promovem um ambiente de trabalho saudável, apoio emocional, gestão eficiente do estresse e políticas que reconhecem a importância do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal são essenciais para garantir o bem-estar global dos funcionários. A coleta contínua de feedback dos colaboradores pode ser valiosa para adaptar as práticas organizacionais e promover uma cultura que priorize a saúde mental no local de trabalho.

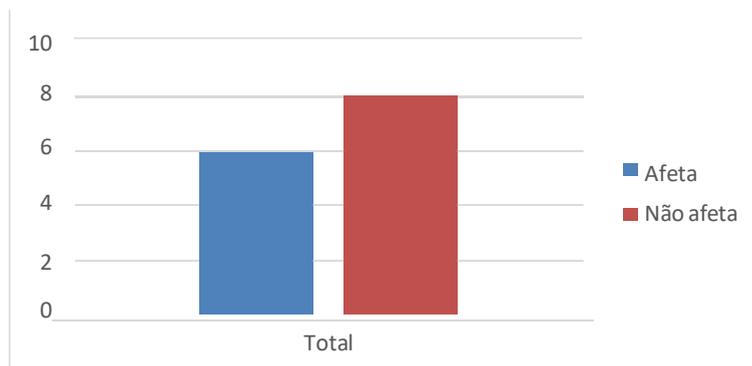
6. Sua carga horária é adequada para suas tarefas?

Com base nas respostas coletadas, a maioria dos colaboradores, representada por 12 pessoas, indicou que a carga horária atual é considerada adequada para a realização de suas tarefas. Isso sugere que, para a maioria, a jornada de trabalho é percebida como equilibrada e suficiente para cumprir as responsabilidades profissionais. Por outro lado, duas pessoas expressaram que a carga horária não é adequada para suas tarefas. Essas

respostas podem indicar que, para alguns colaboradores, as demandas de trabalho podem ser excessivas em relação ao tempo disponível, resultando em desafios relacionados ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal, ou até mesmo na qualidade do trabalho realizado. A conclusão destaca a importância de uma gestão atenta às necessidades dos colaboradores, considerando não apenas a quantidade de horas trabalhadas, mas também a complexidade das tarefas atribuídas. Estratégias como avaliações regulares de carga de trabalho, feedback contínuo e flexibilidade na programação podem ser valiosas para ajustar a carga horária conforme necessário e promover um ambiente de trabalho saudável e equilibrado.

7 - Seus problemas pessoais afetam sua motivação para um bom desempenho no trabalho?

Gráfico 3: Problemas pessoais e trabalho.



Fonte: Própria autoria , 2023

Podemos concluir que:

Os resultados indicam uma divisão entre os colaboradores em relação ao impacto dos problemas pessoais na motivação para um bom desempenho no trabalho. Um grupo representativo de 8 pessoas afirmou que seus problemas pessoais não afetam sua motivação no trabalho, enquanto 6 colaboradores expressaram que sim, há uma influência negativa.

A diversidade de respostas sugere que a relação entre problemas pessoais e desempenho no trabalho é altamente individual. Para aqueles que afirmam que seus problemas pessoais não afetam a motivação no trabalho, pode indicar uma habilidade eficaz em separar questões pessoais de responsabilidades profissionais, possivelmente apoiada por um ambiente de trabalho favorável.

Por outro lado, os colaboradores que reconhecem a influência dos problemas pessoais na motivação podem necessitar de apoio adicional, seja em termos de recursos para gestão de estresse ou políticas organizacionais que ofereçam suporte em momentos desafiadores.

A conclusão destaca a importância de estratégias de suporte emocional e programas de bem-estar no local de trabalho. Isso pode incluir recursos como aconselhamento, flexibilidade na gestão do tempo e um ambiente que promova uma cultura de compreensão e apoio entre colegas. A conscientização e a comunicação aberta sobre recursos disponíveis podem ser fundamentais para ajudar os colaboradores a

lidar com desafios pessoais e manter sua motivação e desempenho no trabalho.

8. Seu gestor o motiva? Se sim, porque?

- Sim, em todos os projetos entregues teve um feedback para alinhar as expectativas relacionadas a ele.
- Sim. Ele nos incentiva a ter um futuro melhor!
- Sim, porque sou auxiliar e me motiva a aprender sempre
- Não
- Não, sem expectativas para melhorar a empresa, salário e benefícios.
- Não tenho gestor
- Sim, pois pela sua história de vida e onde ele está hoje, ele sempre nos motiva em não desistir o tendo como exemplo e espelho de que persistir vale a pena. Em partes
- Não
- Não
- Sim, pois ele me apresenta desafios para crescer e aprender novas coisas e também me ajuda não deixando eu fazer serviços monotonos.
- Sim, uma pessoa gente fina e muito empenhada no que faz.
- Sim, são ótimas pessoas e estão sempre dispostas a ajudar no que precisar.

Podemos concluir que:

As respostas fornecidas revelam uma variedade de percepções em relação à influência do gestor na motivação no ambiente de trabalho. Aqui estão algumas observações:

Motivação para Crescimento Pessoal:

Alguns colaboradores destacam que seus gestores os motivam a serem seres humanos melhores, indicando uma abordagem de liderança que vai além das responsabilidades profissionais, estimulando o crescimento pessoal.

Feedback Construtivo e Alinhamento de Expectativas:

A prática de fornecer feedback em todos os projetos é mencionada como um ponto positivo, sugerindo uma abordagem de gestão que promove a comunicação eficaz e o alinhamento de expectativas.

Incentivo para um Futuro Melhor:

A motivação para um futuro melhor é citada como um fator positivo, indicando uma liderança que inspira os colaboradores a terem metas de longo prazo e a trabalhar para alcançá-las.

Estímulo para Aprender Constantemente:

A motivação para aprender constantemente é destacada, sugerindo uma abordagem de liderança que valoriza o desenvolvimento profissional e o aprendizado contínuo.

Ausência de Expectativas e Perspectivas Negativas:

Alguns colaboradores expressam descontentamento devido à ausência de expectativas para melhorar a empresa, salários e benefícios, indicando uma necessidade percebida de maior comprometimento ou transparência por parte da liderança.

Inexistência de Gestor:

A resposta "não tenho gestor" aponta para uma possível lacuna na estrutura de gestão, o que pode impactar negativamente a experiência e motivação dos colaboradores.

Motivação através do Exemplo de Vida do Gestor:

A história de vida do gestor é reconhecida como uma fonte de motivação, demonstrando como a experiência pessoal pode servir como inspiração para persistência e sucesso.

Apresentação de Desafios e Evitação de Monotonia:

A apresentação de desafios para crescimento e aprendizado é considerada positiva, indicando uma liderança que busca estimular o desenvolvimento profissional e evita

serviços monótonos.

Personalidade Positiva e Empenho:

A personalidade positiva e o empenho do gestor são destacados como pontos positivos, sugerindo que a atitude e o comprometimento do gestor têm um impacto significativo na motivação da equipe.

Colaboradores como Pessoas Gente Fina e Dispostas a Ajudar:

A percepção de que os colaboradores são ótimas pessoas e estão dispostos a ajudar destaca um ambiente de trabalho colaborativo e positivo.

A conclusão ressalta a importância crucial do papel do gestor na motivação dos colaboradores. Uma liderança que inspira, fornece feedback construtivo, promove o crescimento pessoal e profissional, e demonstra um comprometimento claro pode ser um fator-chave para criar um ambiente de trabalho motivador e produtivo. No entanto, é essencial abordar áreas de preocupação, como a falta de expectativas ou a ausência de gestor, para otimizar a experiência dos colaboradores.

9. Qual é a sua sugestão para conciliar trabalho e vida pessoal?

Um bom desempenho em ambos

Não misturar os dois.

Organizar as suas atividades com as horas do dia a dia!

Conversas entre colegas que definem a diferença entre ambos

Acho que bom organização de horário e funções

Ter uma rede de apoio, definir horários e saber dizer não para horas extras

Fazer algo que goste

Não levar coisas de ambos pra ambos, tentar resolver da melhor forma possível e com diálogo, não misturar as coisas, afinal infelizmente ninguém tem culpa pelo momento difícil de cada um, então sempre procurar entender todas as partes.

Saber que apartir do momento que você sai do seu trabalho os problemas de lá não podem te acompanhar.

Que horário de encerramento seja respeitado sem incomodos fora de hora ou dias de descanso

Uma melhor visão dos empregadores

Administrar bem essas duas areas, para nenhuma se sobressair sobre a outra, também acho que uma boa opção é não exagerar tanto na vida profissional, pois muitas vezes atrapalha o pessoal.

Ser autônomo.

Não entendi muito bem a pergunta.

Separação Clara entre Trabalho e Vida Pessoal:

A ideia de não misturar os dois aspectos, mantendo uma separação clara entre trabalho e vida pessoal, é ressaltada como uma prática importante para alcançar um bom desempenho em ambos.

Organização e Planejamento Diário:

A organização das atividades diárias é apontada como fundamental, destacando a importância de estabelecer uma estrutura para gerenciar eficientemente o tempo dedicado ao trabalho e às atividades pessoais.

Comunicação Efetiva entre Colegas:

A promoção de conversas entre colegas para definir claramente as diferenças entre trabalho e vida pessoal é mencionada como uma abordagem eficaz para criar limites e expectativas claras.

Bom Gerenciamento de Horários e Funções:

A sugestão de um bom gerenciamento de horário e funções destaca a importância de estabelecer prioridades e equilibrar as responsabilidades profissionais e pessoais.

Rede de Apoio e Habilidade de Dizer Não:

A importância de ter uma rede de apoio, definir horários e ter a habilidade de dizer

não para horas extras é reconhecida como uma estratégia vital para preservar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Fazer Atividades que Goste:

A sugestão de fazer algo que se goste ressalta a importância de incorporar atividades prazerosas na rotina, contribuindo para o bem-estar geral.

Diálogo e Resolução de Conflitos:

A necessidade de diálogo e resolução de conflitos é destacada como uma prática saudável para enfrentar desafios, mantendo a compreensão mútua e evitando misturar questões profissionais e pessoais.

Desconectar Após o Trabalho:

A ideia de desconectar após o trabalho, deixando os problemas profissionais para trás, é ressaltada como uma estratégia importante para garantir um período de descanso efetivo.

Respeito aos Horários de Encerramento:

A sugestão de respeitar os horários de encerramento sem incômodos fora de hora ou nos dias de descanso destaca a importância de estabelecer limites claros.

Melhor Visão dos Empregadores:

A necessidade de uma melhor visão por parte dos empregadores sobre a importância do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é mencionada como uma consideração relevante.

Autonomia e Controle:

A sugestão de ser autônomo ressalta a importância de ter controle sobre as próprias responsabilidades e horários como uma estratégia para conciliar efetivamente trabalho e vida pessoal.

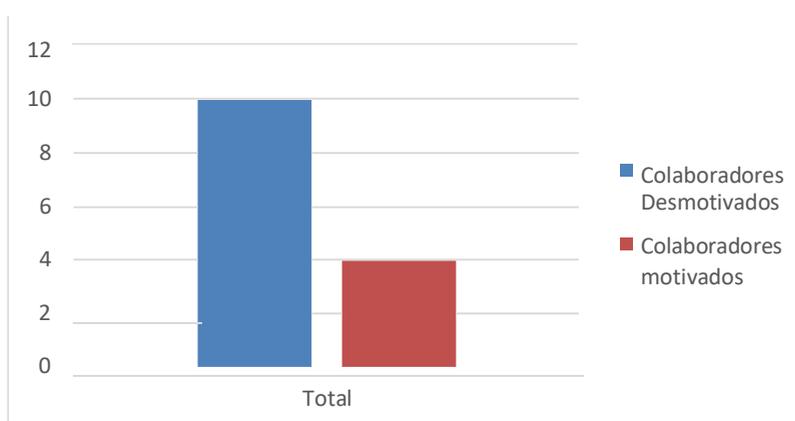
Moderação na Vida Profissional:

A sugestão de não exagerar na vida profissional, evitando que ela se sobressaia sobre a vida pessoal, destaca a importância da moderação para preservar o equilíbrio.

Em geral, as estratégias sugeridas apontam para a necessidade de estabelecer limites claros, promover a comunicação eficaz e adotar práticas que permitam aos colaboradores gerenciar eficientemente suas responsabilidades profissionais e pessoais. Essas abordagens contribuem para um ambiente mais equilibrado, favorecendo o bem-estar geral.

10. Seus colegas de trabalho se sentem motivados?

Gráfico 4: Motivação



Fonte : Própria autoria, 2023

Os resultados indicam uma tendência predominante de falta de motivação entre os colegas de trabalho, com 10 pessoas respondendo "não" em comparação a 4 pessoas que responderam "sim". Aqui estão algumas observações:

Desafios na Motivação da Equipe:

A maioria das respostas apontam para um desafio significativo em manter os colegas de trabalho motivados no ambiente profissional.

Necessidade de Explorar Causas:

A diferença substancial nas respostas sugere a importância de explorar as causas

subjacentes da falta de motivação. Isso pode envolver questões relacionadas à gestão, cultura organizacional, reconhecimento ou outros fatores influentes.

Possíveis Áreas de Melhoria:

A conclusão destaca a necessidade de a empresa ou gestão examinar de perto as condições de trabalho, políticas de motivação e programas de incentivo para identificar áreas de melhoria.

Fomentar um Ambiente Motivador:

Estratégias para promover um ambiente de trabalho motivador podem incluir a implementação de reconhecimento, programas de desenvolvimento profissional, e a criação de um ambiente de suporte.

Diálogo e Feedback:

A promoção do diálogo aberto e a coleta de feedback dos colaboradores podem ser essenciais para compreender as preocupações específicas e implementar soluções direcionadas.

Influência da Liderança:

A liderança desempenha um papel crítico na motivação da equipe. Portanto, pode ser benéfico avaliar como as práticas de liderança podem ser ajustadas para inspirar e engajar os colaboradores.

Ações Corretivas:

Com base nas respostas, pode ser necessário implementar ações corretivas para melhorar a cultura organizacional e as condições que contribuem para a falta de motivação.

Criação de Estratégias Personalizadas:

Reconhecer que diferentes colaboradores podem ter necessidades e motivações distintas, e, portanto, criar estratégias personalizadas pode ser eficaz para abordar a

diversidade de expectativas e desafios.

Em resumo, a conclusão destaca a importância de uma análise mais aprofundada para identificar as raízes da falta de motivação entre os colegas de trabalho. Abordar essas questões de maneira proativa pode levar a melhorias significativas no ambiente de trabalho, promovendo uma cultura mais positiva e engajada.

4. Conclusão

Em um mundo onde as demandas profissionais são crescentes e as tecnologias conectam as pessoas constantemente ao trabalho.

A busca pelo equilíbrio entre trabalho e vida pessoal tornou-se uma prioridade para muitas pessoas, pois impacta diretamente na qualidade de vida, saúde mental e bem-estar. As organizações também reconhecem a importância desse equilíbrio para a retenção de talentos, produtividade e clima organizacional.

A expressão "work-life balance" sugere que a vida profissional e pessoal são como pratos em uma balança, e a ideia é manter ambas as áreas equilibradas para alcançar uma vida satisfatória. Isso implica em estabelecer limites saudáveis, definir prioridades, aprender a dizer não quando necessário e dedicar tempo para atividades que proporcionem relaxamento e prazer.

Algumas estratégias para alcançar um equilíbrio saudável incluem estabelecer horários de trabalho definidos, evitar levar trabalho para casa sempre que possível, desconectar-se do e-mail e do celular fora do expediente, reservar tempo para atividades de lazer e estar presente no momento presente, seja no trabalho ou em casa.

Entender que o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é dinâmico e pode variar ao longo do tempo é fundamental. Às vezes, será necessário priorizar o trabalho, enquanto em outros momentos será preciso dar mais atenção a aspectos pessoais. O importante é buscar um alinhamento que promova saúde e satisfação em ambas as esferas.

Em resumo, o conceito de "work-life balance" destaca a importância de equilibrar as demandas profissionais e pessoais para promover uma vida plena e satisfatória. Essa busca por equilíbrio não apenas beneficia indivíduos, mas também contribui para ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

REFERÊNCIAS

Abraham H. Maslow. (1987). *Motivation and personality* (3rd ed.). Nova Iorque.

Críticas a teoria das necessidades Maslow. (2017). Retrieved November/ 23/2018, from Daniel, D. (2005). Using PowerPoint to ruin a perfectly good lecture, 3(10), 1061–1064

Fallatah, R. H. M., & Syed, J. (2018). A Critical Review of Maslow's Hierarchy of Needs. *Employee Motivation in Saudi Arabia*.

Hesketh, J. L., & Maria T. P. M. Costa. (1980). Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 20(3), 59–68.

<https://itcrcampinas.com.br/pdf/outros/behaviorismometodologico.pdf>

http://www.fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/QTQkycuoQSwB6PR_2017-1-21-10-43-24.pdf

<https://gestaoambientall.wordpress.com/2017/09/27/criticas-a-teoria-das-necessidades-maslow/>

https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/1948/1/04_03_000613511.pdf

<https://www.senior.com.br/blog/work-life-balance-vida-profissional-e-pessoal-equilibrada>

Koltko-Rivera, M. E. (2006). Rediscovering the later version of Maslow's hierarchy of needs: Self-transcendence and opportunities for theory, research, and unification. *Review of General Psychology*, 10(4), 302–317.

Maslow, Abraham (1943). A theory of human motivation». *Psychological Review*, 50(4), 370–396. doi:10.1037/h0054346.

