



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

BEATRIZ GONÇALVES

**MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL
ANÁLISE DA GESTÃO DO SISTEMA DE RECOMPENSAS E SATISFAÇÃO NO
TRABALHO**

Americana, SP

2023

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

BEATRIZ GONÇALVES

MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL
ANÁLISE DA GESTÃO DO SISTEMA DE RECOMPENSAS E SATISFAÇÃO NO
TRABALHO

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação do (a) Prof.^(a) Ms. Ricardo Bertoni Pompeu.

Área de concentração: Comportamento Organizacional.

GONÇALVES, Beatriz

Motivação Organizacional: análise da gestão do sistema de recompensas e satisfação no trabalho. / Beatriz Gonçalves – Americana, 2023.

51f.

Monografia (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Ms. Ricardo Bertoni Pompeu

1. Administração de recursos humanos 2. Motivação 3. Salários. I. GONÇALVES, Beatriz II. POMPEU, Ricardo Bertoni III. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 658.3

316.46

331.2

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

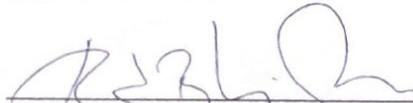
BEATRIZ GONÇALVES

**MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL ANÁLISE DA GESTÃO DO SISTEMA DE
RECOMPENSAS E SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

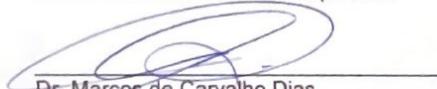
Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial pelo Centro Paula Souza – FATEC Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi.
Área de concentração: Comportamento Organizacional.

Americana, 28 de novembro de 2023

Banca Examinadora:



Me. Ricardo Bertoni Pompeu (Presidente)
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Dr. Marcos de Carvalho Dias
Doutor
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Dr. Renan Mercuri Pinto
Doutor
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos são dedicados a todos que contribuíram para a conclusão deste trabalho. Aos meus pais, por estarem presentes em minha vida e me apoiarem em todos os momentos. À minha irmã por alegrar a minha vida. Ao professor Ricardo Bertoni Pompeu por toda a compreensão e ajuda, sem a qual esse trabalho não teria sido concluído.

EPÍGRAFE

“Não importa o que aconteça, continue a nadar.”

Graham Walters; Procurando Nemo, 2003.

RESUMO

Este trabalho desenvolvido teve por objetivo analisar e estudar o contexto da motivação organizacional, e em como a desvalorização da empresa contribui para a insatisfação no trabalho. As aplicações de gestão de recompensas e satisfação serão utilizadas para expressar a sua eficiência no ambiente de trabalho e em como contribui para o desempenho e motivação da pessoa. Através da compreensão de bases de Gestão de Pessoas, é validado a importância do colaborador e em como a sua motivação impacta no desempenho e na qualidade de seu serviço. Por meio de testes com os colaboradores, busca-se estimar o nível de satisfação com o trabalho em relação ao método de recompensa da empresa. Para uma melhor compreensão dos dados obtidos, foram estimadas as causas da insatisfação e em como seu impacto ocasiona no descontentamento com o trabalho. Desta forma, como possível solução para a empresa a aplicação em novas bases de retribuições eficazes podem auxiliar a pessoa a compreender o seu papel no trabalho e reconhecer o retorno da empresa.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Gestão de Desempenho; Gestão de Recompensas; Qualidade de Vida.

ABSTRACT

This work aimed to analyze and study the applications of reward and performance management, in order to express their efficiency in the work environment and how it contributes to the person's satisfaction and motivation. Through the understanding of the basics of People Management, the importance of the employee and how their motivation impacts performance. Through interviews and field research with collaborators, we seek to estimate the level of motivation towards the company's reward method. For a better understanding of the data obtained, solutions were developed for the company based on non-financial rewards and effective performance evaluations, in which the person understands their role at work and recognizes the company's return.

Keywords: *People Management; Performance Management; Rewards Management; Quality of Life.*

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Os processos da Gestão de Pessoas.....	17
Figura 2 - Tipos de recompensas	20
Figura 3 - Pirâmide das necessidades	24
Figura 4 - Teoria da autodeterminação	26
Figura 5 - Escala de satisfação no trabalho.....	30
Figura 6 - Dimensões da escala de satisfação no trabalho.....	31
Figura 7 - Demonstrativo dos departamentos	34
Figura 8 - Satisfação com colegas.....	35
Figura 9 - Satisfação com a chefia.....	36
Figura 10 - Satisfação com o salário	36
Figura 11 - Satisfação com a natureza do trabalho.....	37
Figura 12 - Satisfação com as promoções.....	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Os principais stakeholders da organização.....16

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Medidas descritivas do teste EST	38
--	-----------

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CV: Coeficiente de Variação

EST: Escala de Satisfação no Trabalho

GP: Gestão de Pessoas

LTDA: Sociedade Limitada

T/O: Técnico/operacional

SDT: *Self-Determination Theory* (autodeterminação)

Stakeholders: Pessoas interessadas

LISTA DE SÍMBOLOS

® - Versão reduzida da Escala de Satisfação do Trabalho

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
REFERÊNCIAL TEÓRICO	16
1. GESTÃO DE PESSOAS	16
2. GESTÃO DE RECOMPENSA	19
2.1. Tipos de recompensas	19
2.2. Sistema de recompensa como fator motivacional	21
3. MOTIVAÇÃO	23
3.1. Teorias sobre a motivação	23
3.1.1. Teoria de Maslow	24
3.1.2. Teoria dos dois fatores	24
3.1.3. Expectativa.....	25
3.1.4. Teoria da definição dos objetivos	25
3.1.5. Autodeterminação	26
3.1.6. Avaliação cognitiva	27
3.2. A motivação como protagonista da satisfação no trabalho	27
4. SATISFAÇÃO NO TRABALHO	29
4.1. Como avaliar a satisfação no trabalho	29
4.1.1. Escala de Satisfação no Trabalho.....	30
4.2. Efeito da satisfação sobre o desempenho	31
5. METODOLOGIA	33
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
REFERÊNCIAS	42
APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE TESTE AOS COLABORADORES	45

INTRODUÇÃO

Uma organização é movida por aqueles que a compõe, e as pessoas são destacadas como peças essenciais. Conforme Chiavenato (2014), as pessoas são o componente vivo da organização e as empresas devem adotar um olhar atento para a valorização ideal de seus colaboradores.

Em contextos atuais, as empresas buscam atingir suas metas através dos funcionários, exigindo o maior esforço do trabalhador. As pessoas ao contribuírem com o seu trabalho aguardam o retorno sobre este esforço investido, desta forma, o colaborador deseja ter a valorização e reconhecimento da organização.

Entretanto, a retribuição do empregador para o empregado se baseia em recompensas financeira e não financeiras. O presente trabalho tem como principal foco o estudo das recompensas financeira e seus possíveis reflexos na motivação dos funcionários. Questiona-se, portanto, se, a remuneração é suficiente para comprovar a motivação e o desempenho do colaborador?

Por outro lado, “percebe-se que apenas o incentivo monetário não é suficiente para manter o funcionário motivado” (Silvia et al., 2020, p. 99), sem considerar a satisfação do trabalho percebida pelos funcionários. De tal forma, tem-se como objetivo desta pesquisa questionar a percepção dos funcionários sobre as recompensas oferecidas e a maneira que a empresa aplica a recompensa. Esses efeitos podem ser analisados através de fundamentações da gestão de recompensas e satisfação.

Este trabalho tem como foco realizar uma pesquisa de campo através de testes aos colaboradores, com maior foco na empresa Filótiba LTDA, para avaliar os níveis de recompensação da empresa e analisar como o colaborador o compreende como meio de motivação. “A motivação deve ser empregada nas funções diárias dos colaboradores, sendo uma forte razão para mantê-los motivados mesmo em adversidades” (Stone e Wyman, 1992, *apud*, Silva et. al., 2020, p. 103).

REFERÊNCIAL TEÓRICO

1. GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas (GP) explora o valor das pessoas e impulsiona a competitividade de uma organização, busca identificar características pessoais daqueles que compõem uma empresa. Possibilitando uma colaboração comum e eficaz daqueles que a formam, tendo o intuito de alcançar objetivos.

De acordo com Chiavenato (2014), a GP diz que a empresa é a união entre pessoas e organização em uma relação de dependência mútua. Nessa relação as pessoas dependem da organização para a conquista de seus objetivos pessoais, e a organização possui a dependência direta das pessoas para operar e atingir metas no mercado.

Em contextos atuais as empresas buscam ampliar a sua visão referente as pessoas no trabalho, determinando que o processo produtivo se concretiza através da colaboração conjunta. Estes recursos são denominados *stakeholders*, sendo aquele que possui o interesse.

Os *stakeholders* estão dispostos a continuar investindo seus recursos na medida em que obtenham retornos e resultados satisfatórios. O stakeholder mais íntimo da organização é o colaborador, sendo aquele que está dentro dela e lhe dá vida e faz as coisas acontecerem (Chiavenato, 2014, p. 8).

Quadro 1 - Os principais stakeholders da organização

Stakeholders	Contribuem com	Esperam retorno de
Investidores	Investimentos	Lucros, valor agregado.
Gestores	Tomada de decisões, resultados	Reconhecimento, carreira e participação em resultados.
Colaboradores	Trabalho, alcance de metas e objetivos	Salários, benefícios, satisfação e recompensa.
Clientes	Uso de bens e serviços	Valor agregado, qualidade, satisfação e preço.
Fornecedores	Matéria prima, insumos e tecnologias	Lucros e expansão de negócio.
Comunidade	População, natureza	Benefícios a população.
Governo	Infraestrutura, serviço, regulação	Impostos, taxas, responsabilidade financeira.

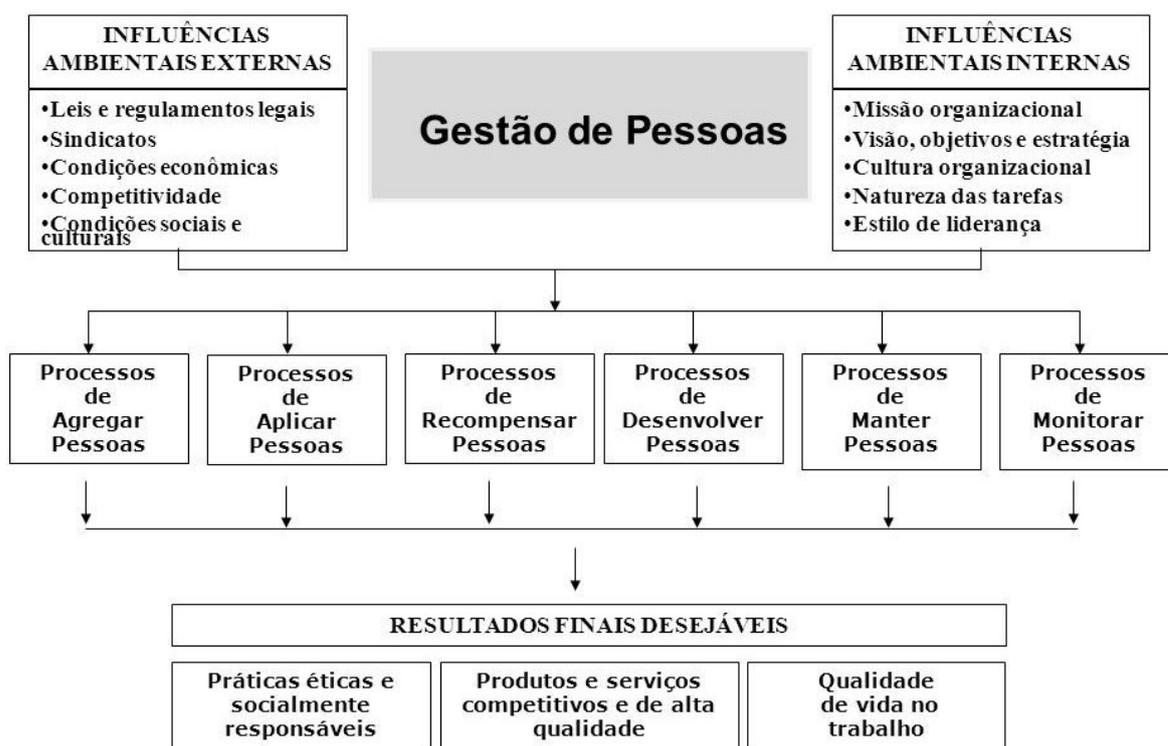
Fonte: Chiavenato (2014).

O **quadro 1** demonstra a importância dos *stakeholders*, que são peças essenciais para o desenvolvimento da empresa, trazendo ênfase ao colaborador que é o órgão vivo. Estes agentes esperam o retorno adequado conforme a sua contribuição.

As empresas devem estar atentas para atender as necessidades e interesses de autodesenvolvimento de seus colaboradores, pois nele se encontra a fonte da vantagem competitiva e possibilita aprendizagem contínua (Hanashiro et. al., 2008, p. 15).

Por conta deste feito, a **figura 1** apresenta que a GP é um conjunto integrado de processos, com o objetivo de aplicá-los para atingir uma melhor satisfação do empregador e empregado. Conforme Chiavenato (2014), os processos da Gestão de Pessoas são relacionados entre si e possuem conexão para o contentamento no trabalho.

Figura 1 - Os processos da Gestão de Pessoas



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014, p. 15).

Através da integração dos processos da GP, o colaborador e a empresa atingirão seus objetivos. A organização que denomina as pessoas de maneira desvalorizada não tem a visão das características pessoais, e em como estes perfis podem ser utilizados a favor do crescimento empresarial e pessoal.

Entretanto, questiona-se qual o papel e o valor das pessoas na organização, pois mesmo sendo caracterizados como componentes importantes da empresa a própria não agrega o devido valor a estes, e classifica seus funcionários como “mão de obra”. A maneira como as organizações classificam as pessoas que nelas trabalham tem o significado de sinalizar qual é o valor agregado para o colaborador (Chiavenato, 2014, p. 6).

O colaborador espera da empresa a retribuição, sendo através de meios de recompensas, que servirão de impacto em seu desempenho e motivação. A empresa que deseja um colaborador motivado e atento ao trabalho deve aplicar recompensas de acordo com a atividade desempenhada.

O processo de recompensar pessoas é utilizado para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades. Incluem recompensas, remuneração e benefícios (Chiavenato, 2014, p. 14).

2. GESTÃO DE RECOMPENSA

A recompensa é aplicada como a retribuição de esforços ou reconhecimento por seu serviço. De acordo com Chiavenato (2014, p. 237), são elementos fundamentais para incentivar e motivar as pessoas na empresa.

Para que a recompensação sirva como um incentivo motivacional o empregado deve notar se o seu esforço é compatível com a retribuição dada. Para Silva et. al. (2020, p. 105) os colaboradores precisam sentir que estão recebendo de acordo com o trabalho exercido.

A gestão de recompensas permite que o empregado possa ser reconhecido por seus esforços. Para Hanashiro (2008, p. 182) a gestão de recompensas deve ser um instrumento de gestão do desempenho, vinculando as estratégias a remuneração, com vista ao desenvolvimento do funcionário.

Além disso, as empresas consideram como recompensa o salário-mínimo e limitam-se a isso, não buscando outros meios que contribuam para a motivação e satisfação. Isto levou a baixos níveis de motivação, satisfação e de compromisso dos trabalhadores, tendo sido necessário repensar nos sistemas de recompensa utilizados dentro das empresas (Serras, 2014, *apud*, Pacheco, 2021, p. 03).

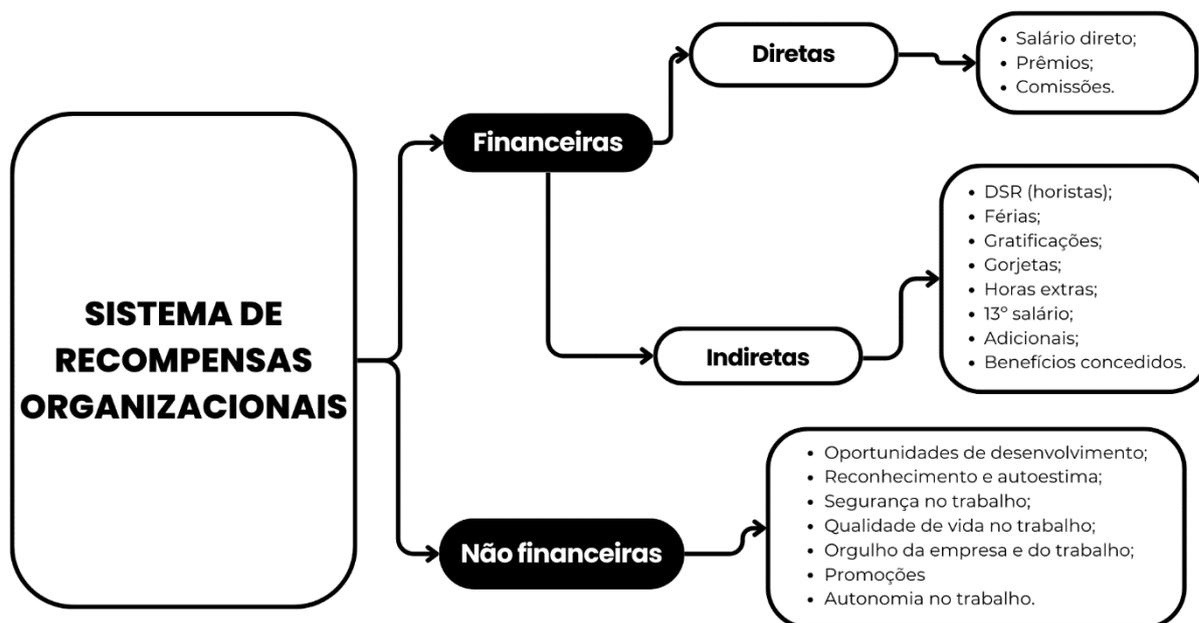
2.1. Tipos de recompensas

As recompensas são classificadas em intrínsecas e extrínsecas, sendo respectivamente, não-financeiras e financeiras. Em que as recompensas financeiras são retribuições monetárias, e as não-financeiras possibilitam o reconhecimento e valorização.

De acordo com Rito (2006, p. 49) as recompensas intrínsecas estão ligadas com a parte interna do trabalho, possibilitando a motivação e maior identificação do trabalhador com o seu trabalho. Já as recompensas extrínsecas são recompensas remuneráveis, baseiam-se em salários, benefícios e promoções.

A **figura 2** expõe a divisão das recompensas organizacionais, financeiras e não-financeiras, exemplificando a recompensação direta e indireta. Chiavenato (2014, p. 242) destaca que as recompensas financeiras são divididas em diretas e indiretas, e a soma de ambas resultam na remuneração fornecida ao empregado.

Figura 2 - Tipos de recompensas



Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 222).

A recompensa financeira direta é a retribuição em dinheiro, sendo equivalente aos serviços desempenhados em um determinado período. Relacionado a isto, a recompensa financeira indireta são benefícios e serviços sociais. Para Chiavenato (2014, p. 243) o salário é considerado a principal forma de recompensa de uma empresa, sendo o centro da relação entre empregador e empregado.

Porém, mesmo que o salário tenha grande valor em uma organização esse meio não assegura a motivação e desempenho no trabalho. Uma empresa que pratica salários acima da média de mercado não significa que consegue atingir maior motivação por parte dos trabalhadores, pelo menos não de forma duradoura (Camara, 2016 *apud* Pacheco, 2021, p. 9).

A recompensa financeira indireta é composta de gratificações remuneráveis, sendo o 13º do mês, férias, prêmios. Rito (2006, p. 54) explica que as recompensas extrínsecas indiretas são previstas por contrato de convenção coletiva ou acordo da empresa, ou quando resultam de um uso de tal modo constante e regular que o assalariado possa considerar como constituindo um elemento da sua recompensa.

De acordo com Hanashiro et. al. (2008, p. 207), é importante ressaltar que a recompensa intrínseca é caracterizada como uma retribuição sem custo a empresa, servindo como um estímulo ao colaborador que não reconhece a remuneração como

um fator motivacional. Um estímulo de fator motivacional a ser exemplificado é o reconhecimento, esse meio oferece visibilidade e valor entre os companheiros de empresa. (Rito, 2006, p. 49).

Os sistemas de recompensas devem avaliar adequadamente as recompensas intrínsecas e não só as extrínsecas – porque delas resulta a motivação pessoal, a produtividade acrescida e a continuidade de convergência de interesses que caracteriza a nova relação de trabalho em tempos atuais (Rito, 2006, p. 44).

O modo de recompensar está diretamente ligado ao reconhecimento que a empresa tem com seu empregado, influenciando diretamente no desempenho. Entretanto, grande maioria das empresas se limitam a recompensas monetárias, em que o dinheiro é a única fonte de motivação e satisfação no trabalho. Os gestores acreditavam que o dinheiro era o principal motivador do desempenho das pessoas no trabalho (Kanungo e Mendonca, 1988, *apud*, Pacheco, 2021, p. 8).

Os sistemas de recompensa não se limitam a elementos monetários, pois eles integram componentes de natureza material e imaterial, sendo que várias vezes as componentes imateriais são as que executam menor influência no comprometimento dos trabalhadores para com a empresa e seus objetivos (Brett, Cron, e Slocum, 1995, *apud*, Pacheco, 2021, p. 4).

2.2. Sistema de recompensa como fator motivacional

O sistema de recompensa tem como objetivo atrair, manter e aumentar a motivação dos colaboradores, causando impacto positivo em sua satisfação e produtividade. Para serem eficazes devem ser implementados de acordo com as necessidades tanto das empresas como dos trabalhadores (Pacheco, 2021, p. 13).

Os meios de recompensa influenciam diretamente na motivação do empregado, e conseqüentemente aumentam a qualidade de serviço e satisfação no trabalho. Uma organização que tem essa preocupação com o bem-estar e a satisfação do trabalhador está um passo à frente daquelas que não se preocupam com a questão (Júnior et al, 2013 *apud* Souza et. al., 2020, p. 3).

A recompensa financeira é um fator que motiva o colaborador para atender as suas necessidades externas, porém só será fator motivador quando a pessoa compreende que o salário é compatível ao seu esforço. Há dois fatores que decidem a atratividade de uma recompensa, sendo o primeiro é a quantidade de recompensa que é dada e o segundo é o valor que um indivíduo dá a uma determinada recompensa (Lawler, 2003 *apud* Pacheco 2021, p. 13).

A recompensa não financeira é caracterizada como nível motivacional ao funcionário por realizar a retribuição psicológica, agregando maior responsabilidade, oportunidade, tarefas e autonomia no trabalho.

O dinheiro é um fator que pode motivar as pessoas desde que utilizado de maneira apropriada. A recompensa financeira deve ser oportuna, no tempo certo e na medida certa. Contudo, as recompensas não financeiras representam a enorme oportunidade para as empresas motivarem os colaboradores (Chiavenato, 2014, p. 267).

3. MOTIVAÇÃO

A motivação é um estar que movimenta o indivíduo para atingir suas metas, sendo uma ação presente no ambiente organizacional. Para Robbins (2005, p.132), a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de metas.

Tamayo e Paschoal (2003, p. 35) definem os componentes que trazem a motivação à tona, sendo eles a intensidade, direção e persistência. A intensidade faz referência ao esforço e deve ser conduzida por uma direção que traga benefícios, agregando a persistência para manter a motivação. (Robbins, 2005, p. 132).

O trabalho é sinônimo de doação de esforços para alcance de metas, de forma que, torna-se necessário a motivação no trabalho para que as atividades sejam executadas com qualidade. De acordo com Silva et. al. (2020, p.102), o funcionário que não estiver motivado em seu trabalho não trará resultados favoráveis, afetando a sua satisfação no trabalho.

Torna-se papel da empresa estar alinhada a motivação do empregado, possibilitando o alcance de objetivos organizacionais e crescimento profissional do colaborador.

Motivar os empregados para alcançar níveis de satisfação e desempenho [...] permitirá, às organizações, a chegarem a determinações efetivas [...] no sentido de que as mesmas sejam tomadas com melhor conhecimento de seus recursos e de seu eficaz aproveitamento (Perez, 1990, p. 127-128).

3.1. Teorias sobre a motivação

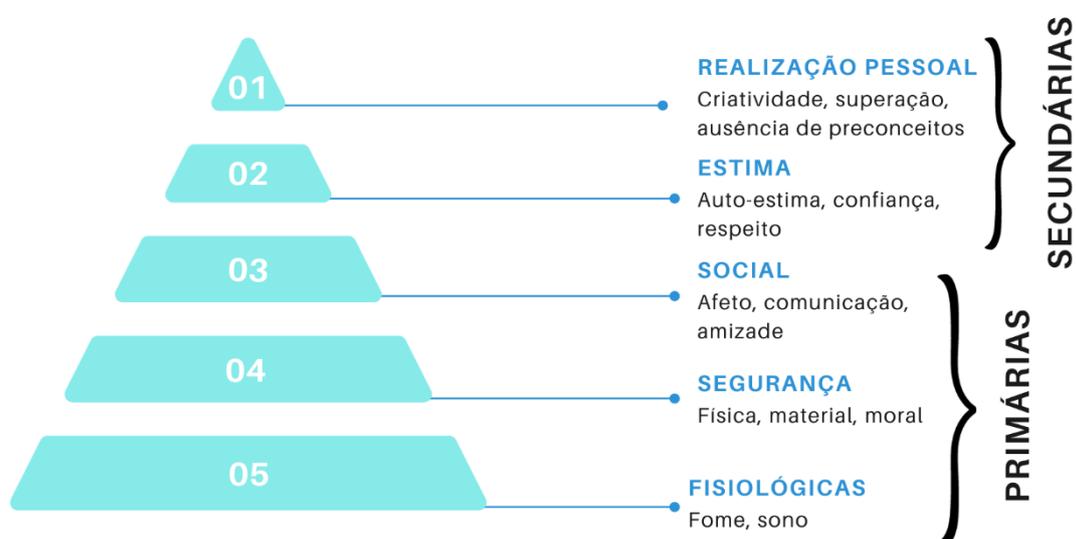
Tem como princípio sustentar a ideia de que há algo que gera a motivação, sendo uma ação de impulso, e, através desse movimento é alcançado a satisfação. Para Robbins (2005, p. 132) os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

Para Taylor (*apud*, Tamayo e Paschoal, 2003, p. 37) o salário era o motivador fundamental e que ele era suficiente para obter o desempenho esperado do trabalhador. Porém, no presente cenário o trabalhador contém necessidades básicas e outros elementos que auxiliam no desempenho.

3.1.1. Teoria de Maslow

O pensamento de que a remuneração é a única recompensa utilizada para aumentar o desempenho mudou através de Maslow, em que estudou a necessidade das pessoas para compreender quais estímulos geram a motivação. A **figura 3** demonstra os níveis de necessidade humana, e ao estar engajado sempre estará um nível acima para atingir a motivação e satisfação.

Figura 3 - Pirâmide das necessidades



Fonte: Adaptado de Maslow (1943).

Para que a pessoa se sinta motivada é necessário estar satisfeita no nível atual. As necessidades de nível mais alto são satisfeitas internamente [...] enquanto as de nível mais alto são satisfeitas externamente (Robbins, 2005, p. 133).

3.1.2. Teoria dos dois fatores

Foi desenvolvida por Herzberg através da análise daqueles que tem desejo de conquistar destaque por meio de seu trabalho. A teoria tem como base os fatores externos e internos, sendo respectivamente, fatores higiênicos e motivações. Enfim, “atribuir a motivação a necessidades de origem biológica e psicológica é considerá-la como do âmbito interno pessoal” (Godim e Silva, 2014, p. 180).

Compreende-se que as condições ambientais e superficiais não movem o colaborador a satisfação, e em contrapartida o autor reconhece que a realização no serviço é responsável pela motivação.

Os fatores de ordem intrínseca, denominado “motivadores”, incluem variáveis de caráter mais pessoal, como as de realização, reconhecimento, sentido de responsabilidade, atração e desafio do próprio trabalho, possibilidade de progresso e crescimento psicológico. (Perez, 1990, p. 129).

3.1.3. Expectativa

Desenvolvida por Victor Vroom (1997), a teoria tem como base investigar a combinação de escolhas afetivas, vontades e expectativas do indivíduo e resultam na motivação.

Para Robbins (2005) a teoria determina que um funcionário só estará motivado a se esforçar quando acreditar que isso vai resultar em boas avaliações, e conseqüentemente em boas recompensas que poderão satisfazer seus objetivos pessoais.

Na teoria da expectativa a motivação depende de três fatores para ser atingida, sendo eles a expectativa, instrumentalidade e valência. Para Machado (2014 *apud* Freitas, 2006, p. 18) motivação seria o produto da valência pela expectativa, ou seja, seria o produto da intensidade da preferência individual de um resultado com a probabilidade de uma certa ação proporcionar o resultado almejado.

O funcionário estará motivado, se o esforço realizado trouxer uma boa avaliação e está resultar em recompensas organizacionais que, por sua vez, atenderão às suas metas pessoais (Ribas, 2011, p. 8).

3.1.4. Teoria da definição dos objetivos

Teoria desenvolvida e defendida por Locke e Latham (1990), baseia-se em metas e objetivos que variam conforme a intensidade aplicada. Para Perez (1990) a teoria do estabelecimento de metas mostra que metas e objetivos são fatores importantes para alcançar o que deseja, e assim, ter a sensação de satisfação no trabalho.

Um exemplo que ocorre no cotidiano do colaborador é desempenhar o serviço com maior eficiência, porém, não foi especificado o que deve ser melhorado. Não basta solicitar a alguém que dê o melhor de si, isso é inespecífico, não ajuda a pessoa a visualizar o que se espera dela (Godim e Silva, 2014, p. 181).

A transparências dos objetivos e metas a serem conquistados devem ser esclarecidos a pessoa, através dessa ação será produzido melhores resultados. Sendo assim, as pessoas se comprometem mais com as escolhas de que participam (Robbins, 2005, p. 142).

3.1.5. Autodeterminação

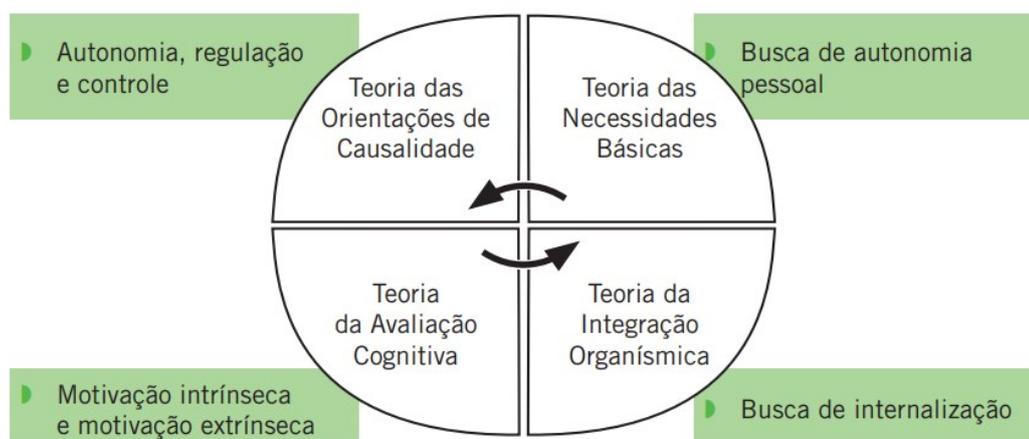
A autodeterminação (*Self-Determination Theory* – SDT) foi desenvolvida por Richard Ryan e Edward Deci em 1981, mostra que a motivação é condicionada por fatores internos e externos, causando influência sobre o comportamento da pessoa.

A autodeterminação representa um conjunto de comportamentos e habilidades que dotam a pessoa da capacidade de ser o agente causal em relação ao seu futuro, ou seja, de ter comportamentos intencionais. Dessa maneira, essa teoria tem como objeto de estudo as condições do contexto social que facilitam a saúde psicológica, bem como apresenta como hipótese principal a noção de que o bem-estar psicológico pode ser alcançado a partir da autodeterminação (Wehmeyer, 1992 *apud* Appel; Wendt e Argimon, 2010, p. 352).

Essa teoria é composta por premissas que mostram quando um comportamento pode ser considerado uma autodeterminação no indivíduo, as premissas são conhecidas como autônomo, autocontrolado, autorregulado e autorrealização.

A **figura 4** apresenta que na autodeterminação estão inclusas outras teorias que sustentam a ideologia sendo a teorias das necessidades básicas, integração organísmica, avaliação cognitiva e orientação da causalidade (Godim e Silva, 2014).

Figura 4 - Teoria da autodeterminação



Fonte: Godim e Silva (2014, p. 183).

Através disso, a aplicação das teorias que compõem a autodeterminação serve como mediador de desempenho e motivação, causando a satisfação. Em suma, altos níveis de motivação controlada e de autonomia não têm necessariamente impacto negativo em variáveis importantes para o trabalho (Godim e Silva, 2014, p. 184).

3.1.6. Avaliação cognitiva

A teoria confirma que a motivação faz a pessoa agir no ambiente. Porém, demonstra que há outras maneiras de conquistar a motivação por outros meios de recompensa, pois a satisfação interna decorre de realizações, sendo a motivação intrínseca. (Godim e Silva, 2014).

Quando a organização usa recompensas externas para premiar desempenhos superiores, as recompensas internas, que resultam de o indivíduo fazer o que gosta, são reduzidas. Em outras palavras, quando a recompensa externa é dada a um indivíduo pelo fato de ter realizado uma tarefa interessante, isso causa uma queda no interesse que ele tem pela tarefa em si (Robbins, 2005, p. 140).

Conclui-se que as recompensas externas – remunerações, prêmios, promoções – são fatores determinantes para impulsionar a pessoa a realizar suas atividades com qualidade. No entanto, a teoria sustenta a ideia de que a remuneração não é o retorno suficiente para motivar a garantir a satisfação, pois a recompensa intrínseca desperta o interesse no trabalho para posições mais baixas da empresa. (Robbins, 2005).

3.2. A motivação como protagonista da satisfação no trabalho

A compreensão das teorias motivacionais demonstra como é importante valorizar o colaborador, entender os processos da motivação e em como isso impacta no trabalho. Para Perez (1990), saber sobre as teorias motivacionais auxilia na sensibilização das organizações, e, a compreender com mais facilidade o que motiva o empregado.

Vale ressaltar a importância de identificar quais fatores são motivacionais, e, quais determinantes impulsionam o funcionário a desempenhar o seu trabalho com qualidade e eficácia. Com isso, a aplicação das teorias mostra quais condições são responsáveis por motivar e satisfazer a pessoa.

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 (Godim e Silva, 2014, p. 191).

Através das teorias é possível definir qual sistema de recompensa é o ideal para retribuir a entrega do colaborador, e define se estes são facilitadores para atingir a motivação. Para exemplificar, o *feedback* é um fator que está relacionado a um modelo de recompensa intrínseco, se tornou valorizado e é aplicado em rotinas de trabalho. Os *feedbacks* sinalizam os pontos fortes e fracos a serem moldados, são vistos como um modelo de incentivo e fundamentais para efetivar as mudanças no ambiente. (Godim e Silva, 2014).

Sendo assim, com os incentivos e entendimentos sobre a motivação é possível despertar a satisfação do colaborador, contribuindo com os resultados e aumentando o seu desempenho no trabalho. A motivação traz como resultado a satisfação de estar e realizar as tarefas de seu ofício.

De acordo com sendo a motivação o combustível que alimenta a produtividade da empresa, logo, influencia os objetivos desta, os resultados aqui encontrados questionam se a motivação dos funcionários realmente produz benefícios para o desempenho da organização (Gil, 2007; Tadin et al., 2005 *apud* Machado, 2014, p. 46).

4. SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Há tempos, houve a relação entre satisfação e motivação, desempenhando teorias que explicassem comportamentos responsáveis pelo desempenho no trabalho, sendo vista como “responsável” das ações no ambiente (Siqueira, 2008).

Em dias atuais, a satisfação é vista como o vínculo entre o emprego e o empregado, faz a análise da qualidade de vida e interesse em permanecer no ambiente, verificando o nível do envolvimento com o trabalho.

A satisfação no trabalho é simplesmente como as pessoas se sentem a respeito do seu trabalho e dos diferentes aspetos do seu trabalho, ou seja, as pessoas sentem-se satisfeitas ou insatisfeitas com os seus empregos (Spector, 2000 *apud* Pacheco, 2021, p. 26).

Para Robbins (2005), no trabalho a pessoa precisa lidar com as tarefas, colegas, regras e políticas organizacionais e alcançar as metas estabelecidas, de tal forma, o funcionário realiza uma avaliação dessa somatória de fatores que fazem parte do trabalho e define se pode ser classificado como algo satisfatório ou insatisfatório.

Para analisar o nível de satisfação do empregado com o trabalho a organização realiza aplicação de testes, com o objetivo de medir a satisfação e verificar como causa influência na produtividade e rotatividade da empresa.

4.1. Como avaliar a satisfação no trabalho

As avaliações são utilizadas para verificar o contentamento da pessoa com o trabalho, sendo capaz de verificar como a satisfação individual impacta na produtividade e em como a empresa pode promover uma melhor recompensa ao funcionário.

Os especialistas consideram que aferir níveis de satisfação dos trabalhadores poderia ser uma estratégia para monitorar o quanto as empresas conseguem, ou não, promover e proteger a saúde e o bem-estar daqueles que com elas colaboram como força de trabalho (Siqueira, 2008, p. 258).

A “satisfação no trabalho” diz respeito a um conjunto de fatores que resultam no contentamento, e para Siqueira (2008) esses fatores são o salário, colegas, chefia, promoções e o trabalho em si. E para mensurar o impacto desses fatores no indivíduo desenvolveu-se uma medida de pesquisa de satisfação, que busca trazer a compreensão de pontos negativos que impactam no trabalho.

Os testes utilizam escalas que requerem respostas como “sim” ou “não”, ou então, escalas numéricas que são equivalentes a satisfação. De acordo com Martins e Santos (2006, p. 198) em relação aos métodos de avaliação, utilizam-se com menor frequência os questionários com perguntas abertas, as entrevistas e a técnica dos incidentes críticos.

4.1.1. Escala de Satisfação no Trabalho

O teste de Escala de Satisfação no Trabalho (EST), analisa os níveis de satisfação através da escala numérica que corresponde a “extremamente insatisfeito” e “extremamente satisfeito” (Robbins, 2005).

Como mostra a **figura 5**, a EST completa avalia a satisfação do colaborador através de 25 perguntas com as dimensões relacionados ao trabalho, sendo eles: a satisfação com o salário, satisfação com os colegas de trabalho, satisfação com o superior, satisfação com as promoções, satisfação com a natureza do trabalho e satisfação com a estabilidade no emprego.

Figura 5 - Escala de satisfação no trabalho

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.® |
| <input type="checkbox"/> | Com o modo como meu chefe organiza o trabalho do meu setor. |
| <input type="checkbox"/> | Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa. ® |
| <input type="checkbox"/> | Com as garantias que a empresa oferece a quem é promovido. |
| <input type="checkbox"/> | Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho. ® |
| <input type="checkbox"/> | Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim. ® |
| <input type="checkbox"/> | Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam. ® |
| <input type="checkbox"/> | Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional. ® |
| <input type="checkbox"/> | Com o interesse de meu chefe pelo meu trabalho. |
| <input type="checkbox"/> | Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal. ® |
| <input type="checkbox"/> | Com a capacidade de meu trabalho absorver-me. ® |
| <input type="checkbox"/> | Com o meu salário comparado ao custo de vida. |
| <input type="checkbox"/> | Com a oportunidade de fazer o tipo de trabalho que faço. |
| <input type="checkbox"/> | Com a maneira como me relaciono com os meus colegas de trabalho. |
| <input type="checkbox"/> | Com a quantia em dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês. |
| <input type="checkbox"/> | Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa. ® |
| <input type="checkbox"/> | Com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho. |
| <input type="checkbox"/> | Com as preocupações exigidas pelo meu trabalho. |
| <input type="checkbox"/> | Com o entendimento entre eu e meu chefe. ® |
| <input type="checkbox"/> | Com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção nesta empresa. |
| <input type="checkbox"/> | Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho. ® |
| <input type="checkbox"/> | Com a maneira como meu chefe me trata. ® |
| <input type="checkbox"/> | Com a variedade de tarefas que realizo. ® |
| <input type="checkbox"/> | Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho. ® |
| <input type="checkbox"/> | Com a capacidade profissional do meu chefe. ® |

Fonte: Siqueira (2008, p. 268).

O questionário tem uma margem de resposta, sendo uma escala de 7 pontos (1= totalmente insatisfeito; 2 = muito insatisfeito; 3 = insatisfeito; 4 = indiferente; 5 = satisfeito; 6 = muito satisfeito; 7 = totalmente satisfeito). Desta forma, a **figura 6** apresenta a divisão das 25 perguntas para cada fator, sendo no total 5 fatores e cada conterá 5 itens.

Figura 6 - Dimensões da escala de satisfação no trabalho

DIMENSÕES	DEFINIÇÕES	ITENS/ QUESTÕES
Satisfação com os colegas	Contentamento com a colaboração, amizade, confiança e relacionamento com aqueles que fazem parte da rotina.	1; 6; 14; 17 e 24.
Satisfação com o salário	Contentamento com o que recebe como salário se comparado com o quanto é trabalhado, capacidade profissional, esforços e custo de vida.	5; 8; 12; 15 e 21.
Satisfação com a chefia	Contentamento com a organização e capacidade profissional do chefe, com o interesse pelo trabalho do colaborador.	2; 9; 19; 22 e 25.
Satisfação com a natureza do trabalho	Contentamento com o interesse despertado por meio de tarefas.	7; 11; 13; 18 e 23.
Satisfação com as promoções	Contentamento com o número de vezes em que recebeu promoção, garantias oferecidas a quem é promovido, a maneira da empresa lidas com as promoções e o tempo de espera para que aconteçam.	3; 4; 10; 16 e 20.

Fonte: Adaptado de Siqueira (2008, p. 261).

Para realizar o cálculo da média de cada resposta, realiza-se o a soma dos valores assinalados e em seguida a divisão da quantidade de itens da dimensão, sendo equivalente a cinco itens. Além disso, a interpretação dos resultados se dá através dos valores obtidos, sendo de 5 a 7 satisfatório e de 1 a 3,9 insatisfatório, enquanto 4 a 4,9 equivalem a algo mediano e indiferente. (Siqueira, 2008).

4.2. Efeito da satisfação sobre o desempenho

A satisfação no trabalho é uma realização de seu trabalho e está relacionada com o bem-estar do funcionário, impactando diretamente em seu desempenho e interesse por realizar as tarefas.

Denominam a satisfação no trabalho como um sentimento de prazer que é obtida ao realizar o trabalho e assim permite a realização de valores importantes ao próprio trabalho (Wagner III e Hollenbeck, 2000, *apud* Neves, 2013, p. 10).

Desta forma, pode-se mensurar o nível da satisfação ou insatisfação através da EST, que faz a avaliação dos componentes que estão ligados ao ambiente de trabalho. Esse teste permite verificar o que causa impacto no desempenho e desmotiva o colaborador, além de conceder ao empregado a oportunidade de expressar os pontos negativos e positivos do trabalho.

Contudo, a satisfação no trabalho gera maior rendimento e desempenho nas tarefas diárias. Além de promover a um melhor convívio, o funcionário nota a sua importância no ambiente e a empresa reconhece que o colaborador motivado e satisfeito é essencial para o andamento.

5. METODOLOGIA

O presente trabalho tem como principal foco analisar o contexto de trabalho em relação a motivação organizacional, realizando pesquisas bibliográficas com base em artigos científicos, revistas, livros e teses. A análise baseia-se em uma pesquisa a uma empresa, para medir o impacto da deficiência de outros meios de recompensa.

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, do tipo descritivo, tendo como objetivo avaliar os métodos de retribuição de uma empresa e em como impactam no desempenho. Este modelo de pesquisa possibilita aprofundar-se em contextos atuais, compreendendo como ocorre e quais impactos trazem.

A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais (Gehardt e Silveira, 2009, p. 34).

A aplicação de testes foi realizada em uma indústria de ramo têxtil, situada em Santa Bárbara d'Oeste-SP, sendo a Têxtil Filótiba LTDA, com um total de 2.000 colaboradores que são alocados nos setores administrativo e produtivo. A avaliação foi aplicada em ambos os setores, administração e produção, com foco nos departamentos do ambulatório, comercial, contabilidade, departamento pessoal, financeiro, marketing, tecnologia da informação (TI), fiação, tecelagem e expedição. A pesquisa tem como intuito identificar aspectos geradores de satisfação e insatisfação e em como impactam no desempenho.

O teste da Escala de Satisfação no Trabalho (EST) foi distribuído em todos os setores da empresa, por meio da plataforma Google Forms, de maneira descritiva e com orientação por roteiros com perguntas relacionadas ao trabalho dos profissionais. Essa pesquisa disponibilizada por um período de 4 dias aos funcionários, obteve um total de 41 respostas. As questões são classificadas por fatores que ocasionam na satisfação e com temas de oportunidades profissionais, ambiente de trabalho, promoções e remunerações, para analisar seu impacto no desempenho e buscar elementos geradores de satisfação no trabalho no referido contexto.

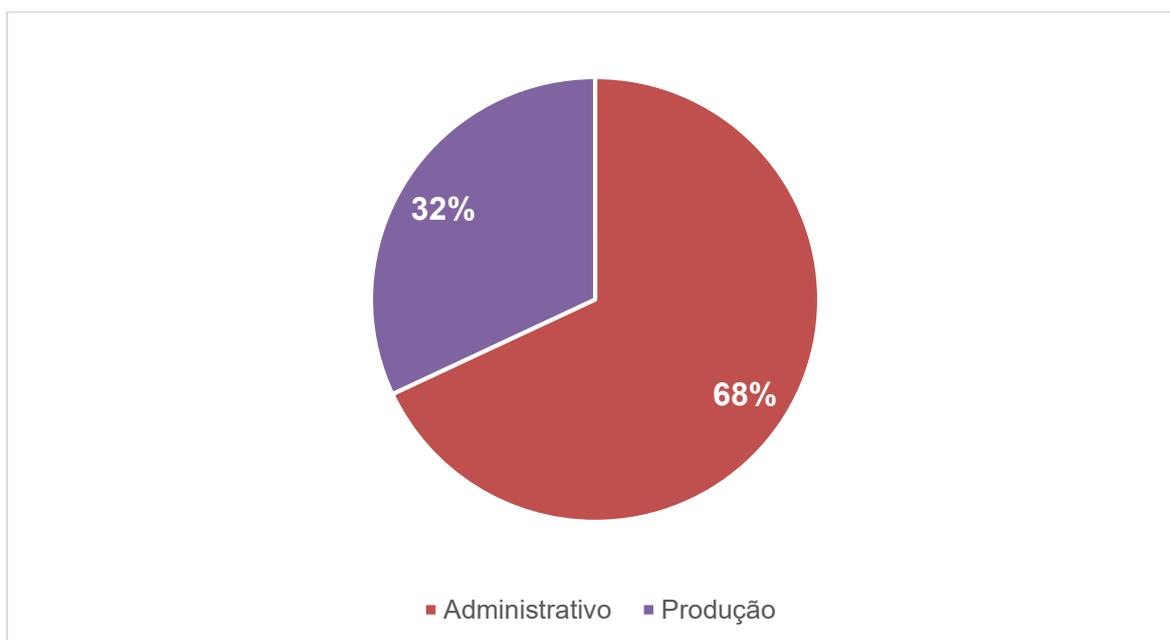
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este tópico aborda os dados obtidos da aplicação de testes aos colaboradores da empresa de ramo têxtil, Filótiba LTDA, localizada em Santa Barbara d'Oeste – SP. A pesquisa busca conhecer quais são as categorias que influenciam na satisfação e motivação no trabalho, e em como a gestão de recompensas pode elevar os níveis motivacionais.

Para a coleta de informações se fez o uso da Escala de Satisfação no Trabalho (EST), que faz a avaliação dos fatores de satisfação com colegas (i), chefia (ii), salário (iii), natureza do trabalho (vi) e promoções (v). Através do resultado obtido, a classificação da satisfação no fator se dá na escala de abaixo de 4,0 insatisfação, de 4,0 a 4,99 indiferente, e escore acima de 4,99 satisfação.

Em relação ao teste aplicado obteve um total de 41 respostas, sendo uma amostragem de 24 pessoas do sexo feminino (58,5%) e 17 do sexo masculino (41,5%). Em relação faixa de idade, os funcionários encontram-se com 18 a acima de 45 anos de idade, porém destaca-se com maior incidência pessoas de 25 a 34 anos de idade. A **figura 7** demonstra a ocupação atual na empresa, tendo porcentagem de 68% dos que se identificam do setor administrativo e 32% daqueles que são do setor produtivo.

Figura 7 - Demonstrativo dos departamentos

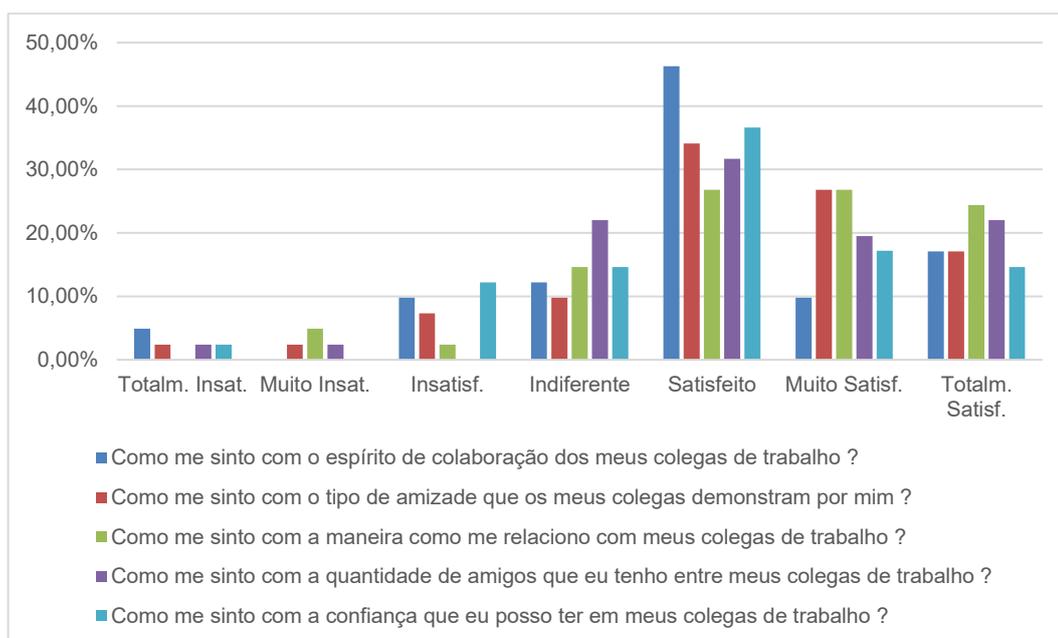


Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Quanto a formação acadêmica, cerca de 48,8% possuem ensino superior completo, e em seguida segundo grau completo (26,8%) e superior incompleto (17,7%). Participantes informaram que possuem escolaridade em segundo grau incompleto (2,4%) e ensino fundamental incompleto (4,9%).

Para síntese de cada fator, a porcentagem de satisfação com os colegas deixa em evidência o contentamento em relação a este tópico. Através da **figura 8** observa-se que o indicador mais satisfatório é a maneira como se é o espírito de colaboração dos colegas de trabalho, este fator apresenta resultado de aproximadamente 46,6% de avaliação positiva nos quesitos de avaliação satisfatório, tendo maior destaque no setor administrativo.

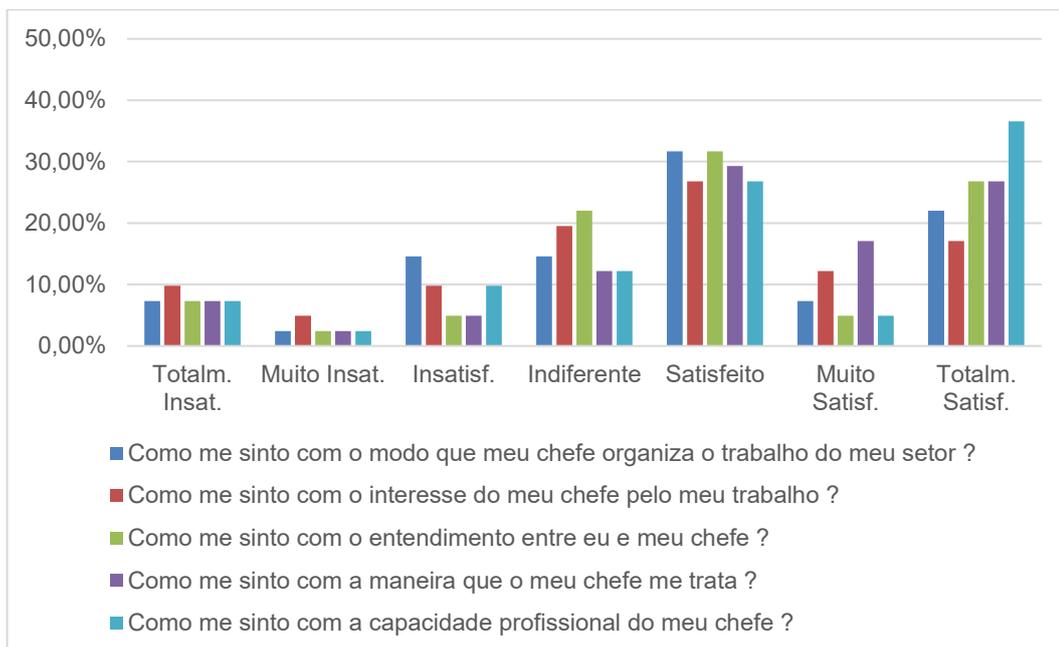
Figura 8 - Satisfação com colegas



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em relação ao fator de satisfação com a chefia, nota-se que o indicador é satisfatório e que há contentamento com a capacidade profissional da chefia. Na **figura 9** pode-se notar que este fator apresenta resultado de aproximadamente 36,6% de avaliação positiva nos quesitos de avaliação totalmente satisfatório, havendo destaque em ambos os setores da organização.

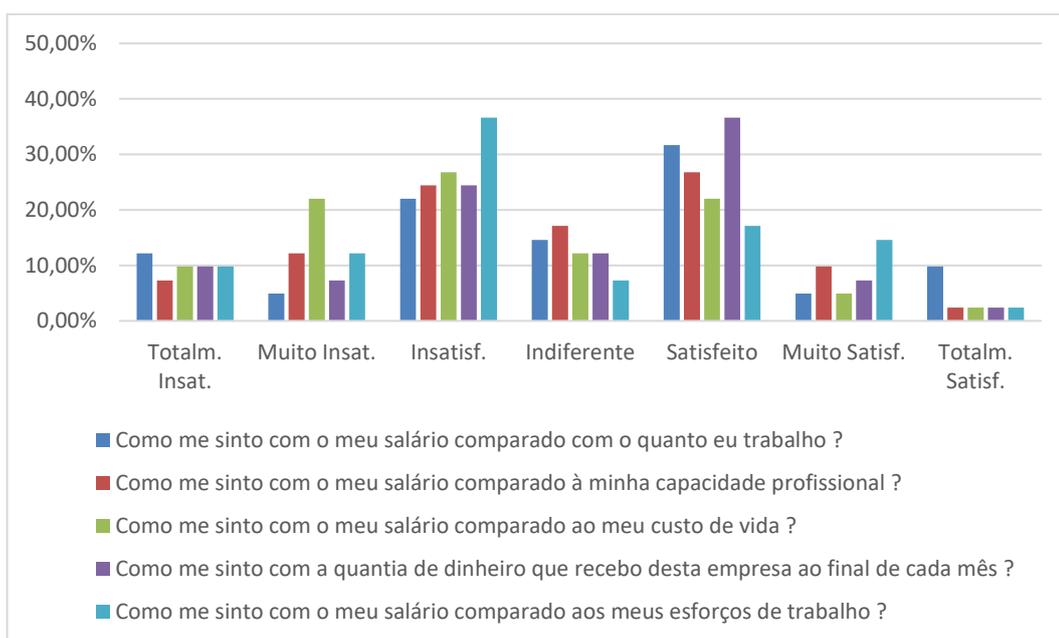
Figura 9 - Satisfação com a chefia



Fonte: Elaborado pela aluna (2023).

A **figura 10** apresenta o fator de satisfação com o salário, comprovando que há maior destaque da insatisfação em relação ao tópico do salário comparado aos esforços de trabalho com a porcentagem 36,6% de avaliação insatisfeito. A escolha desta escala teve maior destaque no setor produtivo.

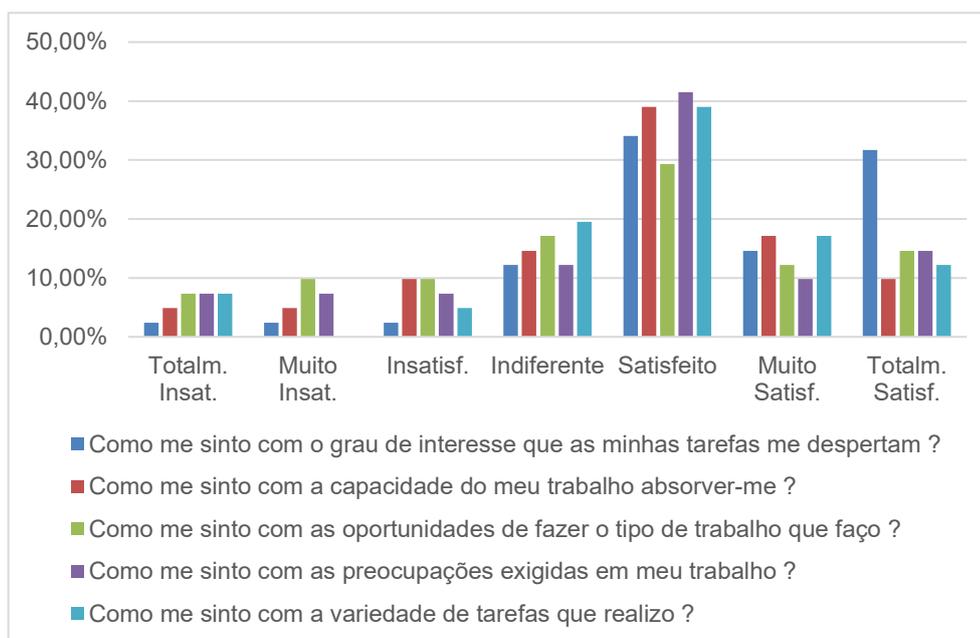
Figura 10 - Satisfação com o salário



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

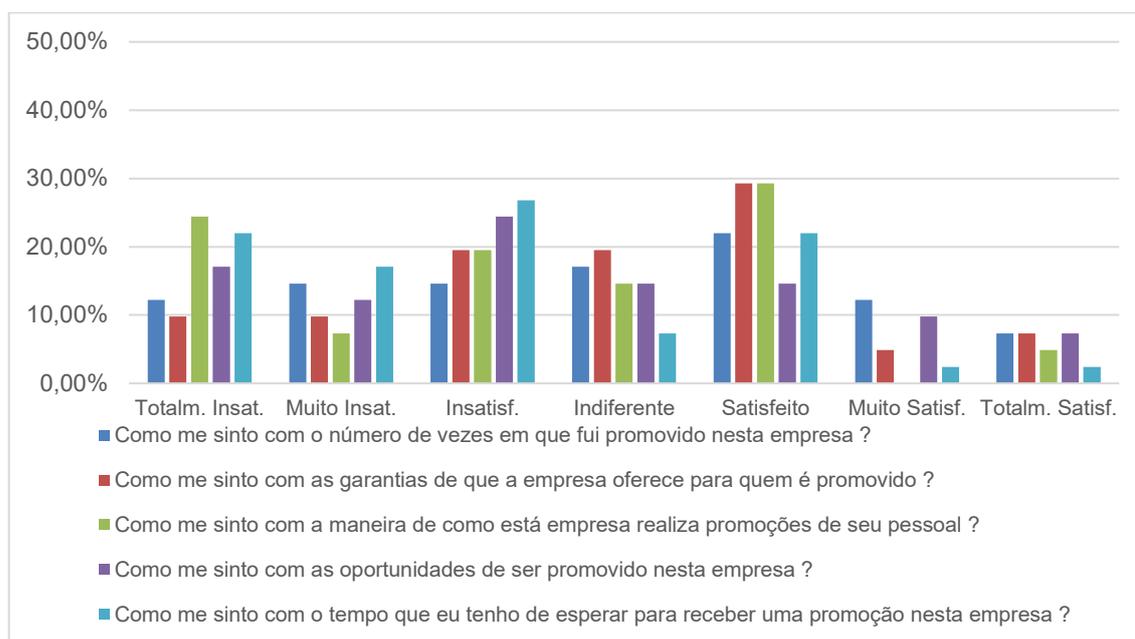
A **figura 11** representa o fator de satisfação com a natureza do trabalho, comprovando que há maior destaque da satisfação em relação as tarefas e preocupações exigidas de trabalho, trazendo uma porcentagem acima de 39% de avaliação satisfeito. Escala de maior preferência pelo setor administrativo.

Figura 11 - Satisfação com a natureza do trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A **figura 12** demonstra que o fator de satisfação com a promoção contém variações da satisfação e insatisfação, com porcentagens equivalentes. Há maior destaque da insatisfação em relação ao tempo de espera para receber uma nova promoção, e contém a satisfação em relação as garantias e a forma que a empresa realiza as promoções. Os níveis de insatisfação foram escolhidos por ambos os departamentos, e a escala de satisfação teve preferência pelo setor administrativo.

Figura 12 - Satisfação com as promoções

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Para mensurar a insatisfação ou satisfação em relação ao fator como um todo, a **tabela 1** apresenta medidas descritivas utilizadas para transmitir as informações e verificar a variabilidade das respostas. Utilizou-se a média para medida de tendência central, o desvio padrão e coeficiente de variação (CV) para a medida de dispersão dos resultados.

Tabela 1 - Medidas descritivas do teste EST

Fatores de Satisfação	Média	Desvio Padrão	
Satisfação com os colegas	5,1	1,40	27,5%
Satisfação com o salário	3,7	1,58	42,2%
Satisfação com a chefia	4,8	1,77	36,4%
Satisfação com a natureza do trabalho	4,8	1,60	33,4%
Satisfação com as promoções	3,5	1,74	49,0%

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A média demonstra os níveis de satisfação e insatisfação de cada fator através da posição em que está na escala de 1 a 7. Observou-se que os fatores de satisfação salarial e promoções foram classificados como insatisfatório, e as dimensões de satisfação com a chefia e natureza do trabalho estão classificados como indiferente, ambos com média 4,8. Oposto a essa colocação, o aspecto de satisfação com colegas está ordenado na escala positiva.

Como maneira de avaliação da eficiência das respostas, quanto maior o valor do coeficiente de variação, maior a variabilidade dos dados em relação à média. De acordo com a **tabela 1**, a dimensão de satisfação com os colegas demonstrou menor variedade de respostas, em contrapartida, os demais aspectos apresentaram um valor elevado do coeficiente de variação.

Com base nos dados apresentados, foi possível identificar que apenas um dos fatores relacionados à satisfação no trabalho foi considerado satisfatório pelos pesquisados. Porém, houve uma grande dispersão nos fatores que se apresentaram insatisfatório e indiferente. E como justificativa, a dispersão de respostas se deu pela apreensão dos entrevistados em demonstrar seu real descontentamento. Como maneira de exemplificação, a comparação entre as **figuras 8 e 10** demonstram maior dispersão das respostas em relação a satisfação com salário, pois a **figura 8** apresenta uma escala de respostas mais favoráveis a “satisfeito”, já a **figura 10** demonstrou grande variabilidade e não predominando apenas uma escala de resposta.

Através dessa colocação, pode-se pontuar que as questões de fatores relacionados a salário e promoção são os que apresentaram grande dispersão e com respostas fracionadas. A média dessas dimensões demonstram estar abaixo dos demais aspectos e torna-se pontos a serem desenvolvidos pela empresa, com o objetivo de que o empregado compreenda a recompensa atribuída por seu esforço, agregando maior contentamento e respostas padronizadas.

De acordo com a teoria da expectativa, a motivação pode ser aumentada quando os funcionários percebem que as recompensas são distribuídas segundo o critério do desempenho (Robbins, 2005, p. 160).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quanto ao objetivo deste trabalho, se faz a análise de como o sistema de recompensa e satisfação no trabalho podem auxiliar na motivação do empregado, questionando se apenas o incentivo monetário é suficiente para provocar a motivação. Este propósito foi atribuído aos colaboradores da empresa Têxtil Filótiba LTDA, operante no setor têxtil e referência na cidade de Santa Bárbara d'Oeste-SP. Os entrevistados atuam no setor administrativo e produtivo, havendo grande representatividade pelo sexo feminino. Para mensurar o nível de satisfação dos colaboradores da organização em estudo, se fez o uso do teste EST para avaliar os fatores que compõem o estado de satisfação (SIQUEIRA et al., 2008).

No que se refere à identificação do nível de satisfação no trabalho dos empregados, na qual está associado aos fatores de satisfação no trabalho, constatou-se uma situação intermediária entre satisfação e indiferença. As pessoas se sentem satisfeitas com a natureza de trabalho e relacionamento com colegas, porém, houve aspectos negativos pontuados em questões de promoções, chefia e salário. Além disso, ao aprofundar a análise comprovou-se grande variabilidade entre os fatores promoções e salários, destacando receio do empregado em demonstrar a sua verdadeira visão. É um tema pouco abordado pela organização, mas de grande relevância para o empregado.

Os sistemas de recompensas devem pois avaliar adequadamente as recompensas intrínsecas e não só as extrínsecas – porque delas resulta a motivação pessoal, a produtividade acrescida e a continuidade de convergência de interesses que caracteriza a nova relação de trabalho em tempos atuais (Rito, 2006, p. 53).

Em relação aos resultados, resguardando as limitações de um estudo de caso, permitiu apontar que a Têxtil Filótiba deverá manter e aprimorar as estratégias adotadas que estão sendo positivas em relação aos fatores de satisfação. Por outro lado, deverá aperfeiçoar e buscar novas estratégias que possam transformar os aspectos identificados como indiferentes com o trabalho em fatores de satisfação, que são a remuneração e promoção.

Como alternativa de melhoria em relação as promoções e salário, dados de maior dispersão de CV, as aplicações constantes do teste de EST podem ser utilizadas para acompanhar o nível de satisfação do colaborador e quais são os pontos a serem aperfeiçoados pela empresa. Essa alternativa é capaz de alinhar as

expectativas adquirir o conhecimento das áreas a serem melhoradas, além de evitar um maior descontentamento para o empregado e queda na qualidade dos serviços. E em relação a questão de salário, a aposta em novas alternativas de recompensas em que o colaborador perceba esse método de retribuição, as pessoas podem notar a sua importância e em como a empresa valoriza as suas características pessoais como peça essencial.

É importante ressaltar que o trabalhador satisfeito poderá apresentar maiores resultados para a organização, e, sentir-se satisfeito em relação a sua qualidade de vida no trabalho. As limitações deste trabalho foram o estudo de caso e o desdobramento de maiores conhecimentos, que se limitou a coleta de dados através da entrevista, sendo um contribuinte para melhor compreensão das questões ligadas as relações pessoais e organizacionais na Filótiba LTDA. Em relação às pesquisas futuras, para a continuidade dos estudos relativos sugere-se o aprofundamento da pesquisa nesta mesma organização, adotando o objetivo de compreender e ampliar o conhecimento satisfação no trabalho e suas implicações nas organizações.

REFERÊNCIAS

APPEL, Marli; WENDT, Guilherme Welter; DE LIMA ARGIMON, Irani Iracema. **A Teoria da Autodeterminação e as influências sócio-culturais sobre a identidade.** Psicologia em Revista, v. 16, n. 2, p. 351-369, 2010.

CARAVANTES, Geraldo R. **Teoria Geral da Administração: Pensando & Fazendo.** 4. Ed. AEG Editora, 2003. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=6efVJZEeHy4C&lpg=PA9&ots=BgTVqVN3_H&dq=teoria%20da%20motiva%C3%A7%C3%A3o%20administra%C3%A7%C3%A3o&lr&hl=pt-BR&pg=PA85#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 17 set. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto; DE PESSOAS, **Gestão. O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Editora Campus Ltda, 2014. 457 p.

DE OLIVEIRA CAMILO, Juliana Aparecida. **Trauma organizacional em tempos de Covid-19: Contribuições para a gestão de pessoas.** Revista Administração em Diálogo-RAD, v. 23, n. 2, p. 97-107, 2021. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/rad/article/download/49998/35246>. Acesso em 03 de mar. 2023.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. **Motivação no Trabalho.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6618104/mod_resource/content/0/Texto%207%20-%20MOTIVA%C3%87%C3%83O%20NO%20TRABALHO%20.pdf. Acesso em: 17 set 2023.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori et al. **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders.** São Paulo: Saraiva, p. 4-379, 2007.

MACHADO, Guilherme Savanhago. **Ser uma boa empresa para se trabalhar gera benefícios financeiros? : comparação entre o desempenho financeiro das empresas reconhecidas como melhores para se trabalhar e as demais.** 59 f., il. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/10656>. Acesso em 01 nov. 2023.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; SANTOS, Gisele Emídio. **Adaptação e validação de construto da Escala de Satisfação no Trabalho.** Psico-USF, v. 11, p. 195-205, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psuf/a/pk3b53dYYVqwZptCbsn8TRv/>. Acesso em 30 out. 2023.

MASLOW, Abraham H. **Uma teoria da motivação humana. O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, p. 337-366, 1975. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7520109/mod_resource/content/1/Maslow%20Uma-teoria-da-motiva%C3%A7%C3%A3o-humana.pdf. Acesso em 21 set. 2023.

MORAES, CRISTINE DO C.S.B. **Template para trabalho de conclusão de curso da Faculdade de Tecnologia de Americana**. Americana, SP: FATEC, 2013

OLIVEIRA, Áurea F.; GOMIDE JÚNIOR, Sinésio; POLI, Bânia Vs. **Antecedentes de bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas**. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 21, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/j9cCnWcq3V6cvX366NMnKrh/abstract/?lang=pt>. Acesso em 05 jun. 2023.

PÉREZ-RAMOS, J. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. Psicologia USP, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990. DOI: 10.1590/S1678-51771990000200004. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/psicousp/article/view/34427>. Acesso em: 17 set. 2023.

RIBAS, Raul. **A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação**. Caderno de Administração, v. 5, n. 1, 2011. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/7781>. Acesso em 30 out. 2023.

RIBEIRO, Ivano et. al. **PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE GERENTES E NÃO GERENTES**. Revista de Gestão e Secretariado, vol. 6, núm. 1, enero-abril, 2015, pp. 1-22. Sindicato das Secretárias(os) do Estado de São Paulo. São Paulo, Brasil. Disponível em: [PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE GERENTES E NÃO GERENTES \(redalyc.org\)](https://redalyc.org). Acesso em: 15 jun. 2023.

RITO, P. N. **O sistema de recompensas remunerações e benefícios**. Revista TOC, n. 80, p. 44-55, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/7897>. Acesso em: 20 out. 2023.

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

SANTOS, Thiago Souza et al. **Mérito, Desempenho e Resultados-ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público**. UCRH, 2014. Disponível em: https://www.google.com.br/books/edition/M%C3%A9rito_Desempenho_e_Resultados_ensaios/PIKZAwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=0. Acesso em: 18 out. 2023.

SANTOS, Thiago Souza et al. **Mérito, Desempenho e Resultados-ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público**. UCRH, 2014. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=PIKZAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA13&dq=m%C3%A9rito+desempenho+e+resultados&ots=NqXDj1dvm&sig=5yUNujyshn736rL25eYHiUSsfYk>. Acesso em 25 out. 2023.

SILVA, J. L. G. et al. **Gestão de pessoas: o grau de motivação dos colaboradores.** LIBERTAS: Rev. Ciênci. Soc. Apl., Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p. 96-108, ago./dez. 2020. Acesso em: 17 set. 2023.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Satisfação no Trabalho. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias et al (Org.). **Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão.** São Paulo: Artmed, 2008. Cap. 16. p. 257-266.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. **A Relação da Motivação para o Trabalho com as Metas do Trabalhador.** Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 4, Out./Dez. 2003: 33-54. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/8PGD7qcRB9JL8CjQZNDFbrp/>. Acesso em 20 out. 2023.

TRENTIN, Luciano. **PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS GESTORES E DOS NÃO GESTORES.** Revista Alcance, v. 28, n. 1, p. 82-96, 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4777/477765948009/477765948009.pdf>. Acesso em 01 mar. 2023.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos.** Bookman editora, 2001. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=3878524>. Acesso em 20 out. 2023.

APÊNDICE A – Formulário de teste aos colaboradores

Esta pesquisa, de teor acadêmico, tem como objetivo observar o grau motivacional dos colaboradores e analisar quais componentes contribuem com a satisfação e motivação no trabalho.

Todas as respostas serão de caráter sigiloso, não sendo divulgados os dados obtidos nesta pesquisa. Solicito a colaboração na realização dessa pesquisa.

Questões classificatórias

1. Com qual gênero você se identifica?
 - a. Feminino
 - b. Masculino
 - c. Prefiro não dizer
 - d. Outro:
2. Qual a sua idade?
 - a. De 18 a 24 anos
 - b. De 25 a 34 anos
 - c. De 35 a 44 anos
 - d. Acima de 45 anos
3. Qual o seu grau de escolaridade?
 - a. Ensino Fundamental incompleto
 - b. Ensino fundamental completo
 - c. 2º grau incompleto
 - d. 2º grau completo
 - e. Superior incompleto
 - f. Superior completo
4. Qual o seu tempo de serviço na instituição?
 - a. Menos de 5 anos
 - b. De 6 a 12 anos
 - c. De 13 a 19 anos
 - d. De 20 a 26 anos
 - e. De 27 a 34 anos
 - f. Acima de 35 anos
5. Qual o seu cargo atual ?

Escala de satisfação no trabalho

Através das frases abaixo, indique o número (de 1 a 7) que representa o quanto você se sente satisfeito ou insatisfeito no seu trabalho atual.

1. Totalmente insatisfeito
 2. Muito insatisfeito
 3. Insatisfeito
 4. Indiferente
 5. Satisfeito
 6. Muito satisfeito
 7. Totalmente satisfeito
-
6. Como me sinto com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho ?
 - 1. Totalmente insatisfeito
 - 2. Muito insatisfeito
 - 3. Insatisfeito
 - 4. Indiferente
 - 5. Satisfeito
 - 6. Muito insatisfeito
 - 7. Totalmente insatisfeito
 7. Como me sinto com o modo que o meu chefe organiza o trabalho do meu setor ?
 - 1. Totalmente insatisfeito
 - 2. Muito insatisfeito
 - 3. Insatisfeito
 - 4. Indiferente
 - 5. Satisfeito
 - 6. Muito insatisfeito
 - 7. Totalmente insatisfeito
 8. Como me sinto com o número de vezes em que fui promovido nesta empresa ?
 - 1. Totalmente insatisfeito
 - 2. Muito insatisfeito
 - 3. Insatisfeito

- 4. Indiferente
 - 5. Satisfeito
 - 6. Muito insatisfeito
 - 7. Totalmente insatisfeito
9. Como me sinto com as garantias de que a empresa oferece a quem é promovido?
- 1. Totalmente insatisfeito
 - 2. Muito insatisfeito
 - 3. Insatisfeito
 - 4. Indiferente
 - 5. Satisfeito
 - 6. Muito insatisfeito
 - 7. Totalmente insatisfeito
10. Como me sinto com o meu salário compara com o quanto eu trabalho?
- 1. Totalmente insatisfeito
 - 2. Muito insatisfeito
 - 3. Insatisfeito
 - 4. Indiferente
 - 5. Satisfeito
 - 6. Muito insatisfeito
 - 7. Totalmente insatisfeito
11. Como me sinto com o tipo de amizade que os meus colegas demonstram por mim?
- 1. Totalmente insatisfeito
 - 2. Muito insatisfeito
 - 3. Insatisfeito
 - 4. Indiferente
 - 5. Satisfeito
 - 6. Muito insatisfeito
 - 7. Totalmente insatisfeito
12. Como me sinto com o grau de interesse que as minhas tarefas me despertam?
- 1. Totalmente insatisfeito
 - 2. Muito insatisfeito
 - 3. Insatisfeito

- 4. Indiferente
- 5. Satisfeito
- 6. Muito insatisfeito
- 7. Totalmente insatisfeito

13. Como me sinto com o meu salário comparado a minha capacidade profissional?

- 1. Totalmente insatisfeito
- 2. Muito insatisfeito
- 3. Insatisfeito
- 4. Indiferente
- 5. Satisfeito
- 6. Muito insatisfeito
- 7. Totalmente insatisfeito

14. Como me sinto com o interesse do meu chefe pelo meu trabalho?

- 1. Totalmente insatisfeito
- 2. Muito insatisfeito
- 3. Insatisfeito
- 4. Indiferente
- 5. Satisfeito
- 6. Muito insatisfeito
- 7. Totalmente insatisfeito

15. Como me sinto com a maneira de como esta empresa realiza as promoções de seu pessoal?

- 1. Totalmente insatisfeito
- 2. Muito insatisfeito
- 3. Insatisfeito
- 4. Indiferente
- 5. Satisfeito
- 6. Muito insatisfeito
- 7. Totalmente insatisfeito

16. Como me sinto com a capacidade do meu trabalho absorver-me?

- 1. Totalmente insatisfeito
- 2. Muito insatisfeito
- 3. Insatisfeito

- 4. Indiferente
- 5. Satisfeito
- 6. Muito insatisfeito
- 7. Totalmente insatisfeito

17. Como me sinto com o meu salário comparado ao meu custo de vida?

- 1. Totalmente insatisfeito
- 2. Muito insatisfeito
- 3. Insatisfeito
- 4. Indiferente
- 5. Satisfeito
- 6. Muito insatisfeito
- 7. Totalmente insatisfeito

18. Como me sinto com as oportunidade de fazer o tipo de trabalho que eu faço?

- 1. Totalmente insatisfeito
- 2. Muito insatisfeito
- 3. Insatisfeito
- 4. Indiferente
- 5. Satisfeito
- 6. Muito insatisfeito
- 7. Totalmente insatisfeito

19. Como me sinto com a maneira como me relaciono com meus colegas de trabalho?

- 1. Totalmente insatisfeito
- 2. Muito insatisfeito
- 3. Insatisfeito
- 4. Indiferente
- 5. Satisfeito
- 6. Muito insatisfeito
- 7. Totalmente insatisfeito

20. Como me sinto com a quantia de dinheiro que eu recebo desta empresa ao final de cada mês?

- 1. Totalmente insatisfeito
- 2. Muito insatisfeito
- 3. Insatisfeito

- 4. Indiferente
- 5. Satisfeito
- 6. Muito insatisfeito
- 7. Totalmente insatisfeito

21. Como me sinto com as oportunidades de ser promovido nesta empresa?

- 1. Totalmente insatisfeito
- 2. Muito insatisfeito
- 3. Insatisfeito
- 4. Indiferente
- 5. Satisfeito
- 6. Muito insatisfeito
- 7. Totalmente insatisfeito

22. Como me sinto com a quantidade de amigos que eu tenho entre meus colegas de trabalho?

- 1. Totalmente insatisfeito
- 2. Muito insatisfeito
- 3. Insatisfeito
- 4. Indiferente
- 5. Satisfeito
- 6. Muito insatisfeito
- 7. Totalmente insatisfeito

23. Como me sinto com as preocupações exigidas em meu trabalho?

- 1. Totalmente insatisfeito
- 2. Muito insatisfeito
- 3. Insatisfeito
- 4. Indiferente
- 5. Satisfeito
- 6. Muito insatisfeito
- 7. Totalmente insatisfeito

24. Como me sinto com o entendimento entre eu e meu chefe?

- 1. Totalmente insatisfeito
- 2. Muito insatisfeito
- 3. Insatisfeito
- 4. Indiferente

- 5. Satisfeito
- 6. Muito insatisfeito
- 7. Totalmente insatisfeito

25. Como me sinto com o tempo que eu tenho de esperar para receber uma promoção?

- 1. Totalmente insatisfeito
- 2. Muito insatisfeito
- 3. Insatisfeito
- 4. Indiferente
- 5. Satisfeito
- 6. Muito insatisfeito
- 7. Totalmente insatisfeito