

**CENTRO PAULA SOUZA  
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA  
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

**TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**HELOISA MORAIS SILVA  
JOÃO VICTOR PORTELADA GAIA**

**A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

**FRANCA/SP  
2024**

**HELOISA MORAIS SILVA  
JOÃO VICTOR PORTELADA GAIA**

## **A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Mestre Adriana Cristina Araújo Rabelo

**FRANCA/SP  
2024**

# **A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientadora:

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Mestre Adriana Cristina Araújo Rabelo

Instituição: Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador 1:

Nome: Fernando Dandaro

Instituição: Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinadora 2:

Nome: Flávia Herker Lopes

Instituição: Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

**Franca, 13 de junho de 2024**

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a minha mãe Sra. Ângela Rosa que sempre foi a minha maior incentivadora e apoiadora nos estudos e na vida, sem ela tudo o que eu conquistei até o momento não teria se tornado real.

Indispensável agradecer a todo corpo docente que conduziu a este momento notável da minha vida, em especial a nossa orientadora dotada de tamanha inteligência e generosidade Prof<sup>a</sup> Mestre Adriana Cristina Araújo Rabelo e nosso coordenador Prof<sup>a</sup> Mestre Fernando Dandaro que acreditou no sucesso da minha formação.

Deixo também registrado o agradecimento aos meus amigos que por vezes foram o combustível necessário para dar continuidade e não desistir.

E a Deus por ter sido meu guia em todos os momentos.

**HELOISA MORAIS SILVA**

Agradeço primeiramente a Deus por me permitir chegar até aqui.

A todo o corpo docente da Fatec que nos deu o conhecimento necessário para passar por todas as etapas do curso. Em especial à nossa orientadora, Prof. Adriana Cristina Araújo Rabelo e ao Prof. Fernando Dandaro, que ofereceram um suporte crucial e nos conduziram nessa reta final.

Por fim, aos meus amigos, que muitas vezes foram a verdadeira razão de eu comparecer a essa instituição de ensino.

Gratidão a todos!

**JOÃO VICTOR PORTELADA GAIA**

Dedico o presente Trabalho de Graduação ao meu amado pai, Sr. Ronei da Silva, um entusiasta da vida, vida esta que passou brevemente, ele se orgulhava em dizer que era o meu pai, hoje eu me orgulho em dizer que sou filha dele, agora só resta saudades e belas lembranças. Dedico também a minha filha Mia Morais, uma linda e doce garota que nasceu do meu ventre para que eu pudesse renascer ainda mais forte e destemida.

**HELOISA MORAIS SILVA**

Dedico o presente Trabalho de Graduação à minha mãe, Carla Portelada, que nunca deixou de acreditar em mim mesmo quando nem eu conseguia fazer isso. E a minha madrasta, Carina Dragone, que também esteve ao meu lado nessa jornada, me apoiando e dando forças quando tudo parecia ter desmoronado.

**JOÃO VICTOR PORTELADA GAIA**

"O sucesso não é o final, o fracasso não é fatal: é a coragem de continuar que conta"  
CHURCHILL, Winston (frase atribuída).

## RESUMO

A motivação nas organizações é um tema amplamente estudado dada sua influência sobre os resultados da organização. Assim, o objetivo deste trabalho é apresentar por meio da percepção de profissionais alguns dos principais fatores que influenciam a motivação no trabalho. O que se justifica pela relevância da influência da motivação dos profissionais em seu trabalho realizado nas organizações e a contribuição da Gestão de Recursos Humanos como facilitadora desta motivação. Inicialmente, discutimos a motivação nas organizações, explorando teorias clássicas e contemporâneas que fundamentam as práticas motivacionais. Em seguida, abordamos a qualidade de vida no trabalho (QVT), ressaltando como um ambiente laboral saudável e equilibrado contribui para o bem-estar dos colaboradores e, conseqüentemente, para o aumento da produtividade e satisfação, além dos desafios enfrentados pelo RH para implementar a QVT nas organizações. Depois, analisamos o feedback como um fator crucial, demonstrando como a comunicação eficaz e o reconhecimento impactam positivamente o desempenho e o engajamento dos funcionários. Para tanto, a metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa-exploratória, seguida de estudo de caso. Por fim, trouxemos uma pesquisa que reforça a necessidade de estratégias de motivação bem estruturadas para promover um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. A pesquisa foi realizada por meio de questionário estruturado, visando observar as tendências motivacionais pela percepção de profissionais, que por sua vez, permitiu apresentar alguns dos principais fatores que promovem a motivação no trabalho embasado em teorias motivacionais.

**Palavras-chave:** Engajamento. Feedback. Gestão. Motivação. Qualidade de Vida no Trabalho. Satisfação.

## **ABSTRACT**

Motivation in organizations is a widely studied topic due to its impact on organizational outcomes. Therefore, the objective of this study is to present, through the perception of professionals, some of the main factors that influence motivation at work. This is justified by the relevance of professional motivation on their performance within organizations and the contribution of Human Resource Management as a facilitator of this motivation. Initially, we discuss motivation in organizations, exploring both classical and contemporary theories that underpin motivational practices. Next, we address the quality of work life (QWL), highlighting how a healthy and balanced work environment contributes to employee well-being and, consequently, to increased productivity and satisfaction, as well as the challenges HR faces in implementing QWL in organizations. We then analyze feedback as a crucial factor, demonstrating how effective communication and recognition positively impact performance and employee engagement. The methodology used is bibliographic research, of a qualitative-exploratory nature, followed by a case study. Finally, we present research that underscores the need for well-structured motivational strategies to promote a harmonious and productive work environment. The research was conducted through a structured questionnaire, aiming to observe motivational trends from the perspective of professionals, which in turn allowed us to present some of the main factors that promote work motivation based on motivational theories.

**Keywords:** Motivation. Engagement. Feedback. Management. Quality of Work Life. Satisfaction.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01</b> – Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	19
<b>Figura 02</b> – Motivadores e Fatores de Herzberg.....	22
<b>Figura 03</b> – Fluxo Básico da Comunicação.....	30
<b>Figura 04</b> – Gênero dos respondentes da pesquisa.....	36
<b>Figura 05</b> – Estado Civil dos respondentes da pesquisa.....	37
<b>Figura 06</b> – Quantidade de Filhos dos respondentes da pesquisa.....	37
<b>Figura 07</b> – Faixa Etária dos respondentes da pesquisa.....	38
<b>Figura 08</b> – Formação Acadêmica dos respondentes da pesquisa.....	38
<b>Figura 09</b> – Cargo/Função dos respondentes da pesquisa.....	39
<b>Figura 10</b> – Tempo de atuação no cargo/função.....	40
<b>Figura 11</b> – Motivação dos respondentes com o sistema de recompensas (salários e benefícios) da empresa.....	41
<b>Figura 12</b> – Satisfação/autorrealização dos respondentes com as atividades desempenhadas no trabalho.....	42
<b>Figura 13</b> – A influência positiva das condições do ambiente de trabalho no bem-estar profissional e qualidade de vida dos respondentes.....	42
<b>Figura 14</b> – Sentimento de reconhecimento e valorização dos respondentes no ambiente de trabalho.....	43
<b>Figura 15</b> – O feedback assertivo na melhora da motivação e produtividade dos respondentes.....	44
<b>Figura 16</b> – Satisfação dos respondentes com o plano de carreiras (oportunidades de crescimento profissional) da empresa.....	44
<b>Figura 17</b> – A sensação de pertencimento na melhora da motivação e produtividade dos respondentes.....	45

<b>Figura 18</b> – O recebimento de gratificações salariais na melhora da motivação e produtividade dos respondentes.....	45
<b>Figura 19</b> – Frequência de realização de capacitações e aprimoramento profissional dos respondentes.....	46
<b>Figura 20</b> – Taxa de respondentes que se veem na mesma empresa dentro de 5 anos (visão de futuro profissional) .....	47

## **LISTA DE SIGLAS**

**Sigla QVT** – Qualidade de Vida no Trabalho

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	14
2. REVISÃO DE LITERATURA .....	16
2.1 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	16
2.2. NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW.....	20
2.3. TEORIA DE DOIS FATORES DE HERZBERG.....	22
3. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUA RELEVÂNCIA .....	24
3.1. BENEFÍCIOS E DESAFIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DA QVT .....	25
4. FEEDBACK COMO FATOR MOTIVACIONAL.....	28
4.1. OS TIPOS DE FEEDBACK .....	30
4.2. CARACTERÍSTICAS DO FEEDBACK EFICAZ .....	32
5. ESTUDO DE CASO .....	35
5.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA.....	35
5.2. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS.....	40
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	47
REFERÊNCIAS .....	49
APÊNDICE .....	53



## 1. INTRODUÇÃO

No cenário dinâmico e competitivo das organizações contemporâneas, a gestão de recursos humanos desempenha um papel crucial no desenvolvimento e na sustentação do desempenho organizacional. Entre os diversos fatores que influenciam a eficácia e a produtividade no ambiente de trabalho, a motivação se destaca como um elemento fundamental.

A motivação dos colaboradores é um tema amplamente discutido e pesquisado, dada a sua capacidade de impulsionar comportamentos positivos, aumentar a satisfação no trabalho e contribuir para o alcance dos objetivos e metas.

Diante das constantes e crescentes transformações do mundo, as necessidades também mudam, logo a motivação. Num contexto pós-pandêmico, em que surgem novas dinâmicas e modelos de trabalho como trabalho remoto e híbrido, ocorrem também grandes mudanças nas perspectivas e expectativas sobre trabalho e motivação.

O presente estudo tem como objetivo apresentar por meio da percepção de profissionais alguns dos principais fatores que influenciam a motivação no trabalho. E, desta forma analisar como diferentes teorias podem impactar no desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, no sucesso das organizações.

Além disso, serão levantados desafios e oportunidades relacionados à implementação de estratégias motivacionais eficazes com base em estudo de caso e evidências empíricas.

Para o desenvolvimento do trabalho de graduação a metodologia utilizada é a pesquisa bibliográfica, que sustenta a revisão de literatura do trabalho, por meio de estudos científicos publicados em livros, artigos científicos e outros documentos afins (MARTINS, 2012).

A abordagem é qualitativa-exploratória, pois o trabalho busca por meio da percepção dos profissionais (qualitativa); bem como, da compreensão da profundidade de uma questão (exploratória), analisar o contexto da amostra

definida para o estudo de caso. Quanto à coleta de dados, o trabalho utiliza de questionário estruturado a ser aplicado na amostra em questão (MARTINS, 2012).

Para melhor compreensão o trabalho de graduação está estruturado da seguinte forma: revisão de literatura, apresentando a seção de motivação nas organizações; a qualidade de vida no trabalho e sua relevância; e o feedback como fator motivacional no contexto organizacional.

Por fim, apresenta-se o estudo de caso com a caracterização dos respondentes da pesquisa, seguida pela descrição, análise dos dados e dos resultados obtidos com a aplicação do questionário; as considerações finais, as referências utilizadas e o apêndice com o roteiro do questionário utilizado.

Ao final, espera-se que este estudo contribua para uma melhor compreensão sobre a importância da motivação no ambiente corporativo, além de oferecer valiosos insights para gestores e profissionais de recursos humanos na busca por práticas mais eficazes e humanizadas de gestão.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo aborda conceitos relativos ao referencial teórico que tem como intuito destacar o que é a motivação, bem como apresentar a hierarquia dos fatores motivacionais de Maslow; Frederick Herzberg e McClelland. Em seguida, apresenta-se a influência da qualidade de vida no contexto organizacional e por fim, o feedback como ferramenta de contribuição motivacional no trabalho.

### 2.1 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Diversas são as ferramentas de gestão de pessoas, dentre elas a Motivação torna-se essencial neste processo, para que possa conduzir da melhor forma o comportamento humano (OLIVEIRA, 2010).

Desde o início dos estudos sobre o comportamento humano, se fez necessário entender como a motivação é absorvida de diferentes maneiras nas organizações, desta forma é possível encontrar muitos conceitos e definições de diversos estudiosos do assunto quando pesquisado, o objetivo não é esgotar o tema, contudo embasar o leitor para que ao final deste trabalho de graduação obtenha um breve, porém relevante conhecimento sobre motivação.

A motivação (derivada do latim *movere*) é entendida como uma tensão afetiva suscetível de desencadear uma atividade com vista a alcançar um determinado desejo/objetivo que pode surgir de uma necessidade, isto é, um estado interno ao indivíduo, capaz de induzir à ação, com vista a alcançar resultados atrativos que visam a satisfação de uma necessidade ou de desejos (OLIVEIRA, 2010).

De acordo com Cunha et al. (2007) apud Wyse (2018), a motivação é um conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração.

Assim, entende-se que a motivação pode surgir de fatores internos e externos a partir do momento em que o indivíduo possui necessidades ou desejos que o deixa em estado de tensão, até que seja conquistado tal

necessidade ou desejo; assim, como ato ou efeito de motivar, de despertar o interesse por algo, o indivíduo pode ter interesses intrínsecos (internos) ou extrínsecos (externos) são razões pelas quais alguém age de maneira consciente em busca de realizar algo.

Observa-se principalmente que as pessoas são movidas em busca de realizar objetivos, todavia esta jornada nem sempre é determinada pelo próprio, há diversos fatores externos que influenciam para que caminhem na direção desejada, fatores estes que podem ser determinados por terceiros, ou pelo simples fato da pessoa se sentir obrigada, em busca de evitar punições de seus superiores ou ainda visando atingir recompensas que sejam alcançadas quando o objetivo é de fato alcançado (BERGAMINI et. al. 1986-1989 *apud* SOARES, 2015).

Segundo Abraham Maslow, o homem se motiva quando suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica, organizando as necessidades em: autorrealização, autoestima, sociais, segurança e fisiológicas. Essas necessidades devem primeiro ser satisfeitas com base nas necessidades escritas, ou seja, as necessidades fisiológicas, pois são o início do processo motivador. Porém, todos podem se sentir acima ou abaixo das necessidades que estão realizando, o que significa que o processo não é engessado, mas sim, flexível.

Para Frederick Herzberg, a motivação é alcançada por dois fatores: fatores higiênicos, que são estímulos externos que melhoram o desempenho e as ações de um indivíduo, mas não os motivam, e fatores motivacionais, os sentimentos que cada pessoa desenvolve por meio da consciência e autorrealização que surgem de suas ações.

David McClelland identifica três necessidades que podem ser pontos-chave de motivação: poder, afiliação e realização. Para McClelland, tais necessidades são "secundárias", são adquiridas ao longo da vida, mas trazem prestígio, status e outros sentimentos que o ser humano gosta de sentir. Além dessas teorias mencionadas acima, existem outras teorias que não foram resolvidas.

Definida como o conjunto de forças que ativam o comportamento. Essas forças podem ser de natureza biológica, emocional, social, cognitiva, dentre outras. A motivação pode ser definida como uma energia interior ou um conjunto de forças, constantemente trabalhado e mudando ao longo de nossas vidas, sendo influenciada por fatores externos em todos os momentos, dando origem a sentimentos e impulsos internos. Em outras palavras, a motivação é o estímulo que o corpo tem para fazer algo.

“A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para compreender-se o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação”. (CHIAVENATO, 2009, p.121).

Os aspectos motivacionais surgem, essencialmente, do próprio sujeito, como resultado de sua história de vida, suas necessidades de encarar desafios, do lugar reservado ao trabalho em sua vida, o modo como constrói as relações interpessoais, a disponibilidade para construir a carreira e o modo como este se organiza frente a situações não planejadas... a motivação surge a partir da personalidade do indivíduo (BERGAMINI, 1997, p.32).

A motivação pode ser subdividida em duas categorias, que se baseiam nas necessidades e expectativas individuais. A motivação intrínseca tem a ver com recompensas psicológicas: reconhecimento, respeito e status.

A maneira mais fundamental e útil de pensar a respeito desse assunto envolve a aceitação do conceito de motivação intrínseca, que se refere ao processo de desenvolver uma atividade pelo prazer que ela mesma proporciona, isto é, desenvolver uma atividade pela recompensa inerente a essa mesma atividade (DECI, 1996, p. 21, apud Bergamini 1997, p.33).

Um exemplo desse tipo de motivação é o caso de um empresário milionário que mesmo com toda a riqueza já acumulada continua a trabalhar arduamente, ele não tem necessidade alguma de continuar trabalhando, mas o faz pelo prazer. Uma das vantagens da motivação intrínseca é que ela tende a manter-se ao longo dos tempos e valoriza a competência, o êxito, o rendimento, a aprendizagem e a satisfação pessoal.

A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém, o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo. (BERGAMINI, 1997, p.83).

Já o outro tipo de motivação é denominada extrínseca e refere-se quando as causas estão baseadas em recompensas tangíveis, tais como: salários, benefícios, promoções. Um exemplo de motivação extrínseca é o de um estudante universitário que trabalha nos fins de semana entregando pizza para ganhar algum dinheiro, não desmerecendo a profissão do entregador, mas no caso do estudante o trabalho tem meramente a finalidade de ganhar algum dinheiro que lhe possibilitará pagar suas contas.

Pode-se notar que o conceito de motivação não é tão simples assim, tanto que “a motivação humana é um tema que vem polarizando a atenção de cientistas e estudiosos desde o início do século XX quando oficialmente se tem notícias das primeiras pesquisas e estudos científicos nessa área” (MARRAS, 2011, p. 25). A partir da Revolução Industrial muita coisa mudou. Essas mudanças se devem ao fato de que muitos são os fatores que influenciam o desenvolvimento de uma organização, e o ser humano é um desses fatores de mudança e que requer uma atenção especial.

A explicação de que o ser humano é um fator que requer atenção especial, significa que quando a mão de obra é bem administrada é capaz de conduzir uma organização aos mais elevados níveis de desenvolvimento. Mas quando a situação é inversa também pode conduzi-la aos maiores níveis de fracasso. Desta forma o funcionário que antes era tratado de forma gélida e substituível, hoje ganha o codinome de colaborador e seu envolvimento e comprometimento determina o bom funcionamento da organização, que conseqüentemente mantém a competitividade no mercado.

A motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade. Acredita-se que a ligação do trabalhador com a empresa seja um elo habitual. Portanto, já não faz mais sentido negar que, em condições favoráveis, cada pessoa exerça com naturalidade seu poder criativo, buscando aí seu próprio referencial de autoidentidade e autoestima. (BERGAMINI, 1997, p. 24).

Claro que cada época tratou do assunto motivacional pelo contexto em que se vivia, apresentando uma evolução constante ao longo do tempo, e mesmo esclarecedoras, ainda sim motivação é um assunto atemporal, com explicações que nunca se esgotam, afinal os desejos e as necessidades do Homem nunca se estabilizam e muito menos se esgotam.

Concebida de forma genérica, as primeiras teorias construía um modelo único, que poderia ser aplicado a qualquer indivíduo. Iniciando o seu desenvolvimento nas décadas de 1940, as décadas seguintes foram as que mais inspiraram o desenvolvimento destas teorias (1950 e 1960), dentre elas pode-se destacar as já mencionadas Teoria das Necessidades de Maslow, a Teoria das Necessidades (afiliação, poder e realização) de McClelland, a Teoria dos Dois Fatores estabelecida por Herzberg, e por último, Alderfer com a teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento).

Cabe ressaltar que “as diversas teorias não se anulam umas às outras, pelo contrário, elas se complementam e contribuem para o delineamento de uma visão mais abrangente do ser humano enquanto tal, tendo em vista a natural complexidade que o caracteriza”. (BERGAMINI, 1997, p.37)

## 2.2. NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW

Maslow (1908-1970), psicólogo americano, propôs que o fator motivacional humano está distribuído em níveis hierárquicos que podem ser representados na forma de uma pirâmide, como visto na Figura 2.

**Figura 02 – Pirâmide de Maslow**



**Fonte:** DICIONÁRIO FINANCEIRO (2023)

Esta é uma das teorias que mais ganha destaque e recebe um amplo reconhecimento até hoje, por ser um modelo que explica de forma simples e lógica, propondo uma fácil compreensão. Assim, considerando que quando um nível e necessidade são atendidos, ele deixa de ser fator motivador, mas não se pode esquecer que as pessoas estão conectadas a mais de um tipo de motivação ao mesmo tempo, dominando a escala hierárquica e forem suficientemente satisfeitas (ROBBINS, 2019).

À medida que uma necessidade é consideravelmente satisfeita, a próxima necessidade passa a se tornar dominante. Desse modo, a teoria de Maslow afirma que para motivar alguém é preciso saber em que nível de hierarquia a pessoa se encontra e concentrar-se em satisfazer as necessidades nesse nível ou no patamar imediatamente superior (ROBBINS, 2019, p.239).

Neste capítulo, exploramos a teoria das necessidades humanas de Maslow, um dos modelos mais influentes na compreensão da motivação nas organizações. Através da representação em forma de pirâmide, Maslow propôs que as necessidades humanas estão organizadas em níveis hierárquicos, onde é necessário satisfazer as necessidades da base ao topo para avançar para o próximo nível. Essa teoria tem ganhado destaque e reconhecimento devido à sua simplicidade e lógica, proporcionando uma fácil compreensão. No entanto, é importante lembrar que as pessoas estão conectadas a mais de um tipo de motivação ao mesmo tempo, dominando a escala hierárquica e sendo suficientemente satisfeitas. À medida que uma necessidade é satisfeita, a próxima necessidade se torna dominante, o que reforça a importância de identificar em qual nível de hierarquia cada indivíduo se encontra para direcionar as estratégias de motivação de forma eficaz.

Para motivar efetivamente os colaboradores, é essencial compreender as necessidades individuais de cada um, de acordo com a teoria de Maslow. Ao concentrar-se em satisfazer as necessidades no nível de hierarquia em que a pessoa se encontra, ou no patamar imediatamente superior, é possível estimular a motivação e impulsionar o desempenho no ambiente de trabalho. Essa abordagem personalizada permite uma melhor compreensão das motivações e aspirações dos colaboradores, criando um ambiente favorável ao desenvolvimento e bem-estar.

Portanto, a teoria das necessidades humanas de Maslow é uma ferramenta valiosa para a gestão de recursos humanos, fornecendo uma base

sólida para a implementação de práticas motivacionais eficazes nas organizações.

### **2.3. TEORIA DE DOIS FATORES DE HERZBERG**

A influência da motivação nas organizações é um tema de extrema relevância no campo da Gestão de Recursos Humanos. Compreender como motivar os colaboradores é fundamental para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Nesse contexto, a teoria dos dois fatores de Herzberg se destaca como um modelo acadêmico que contribui para a compreensão dos fatores que influenciam a motivação e a satisfação dos indivíduos no ambiente organizacional.

O presente capítulo tem como objetivo explorar a teoria dos dois fatores de Herzberg e sua aplicação na gestão de recursos humanos. A estrutura deste capítulo consiste em duas partes principais. Primeiramente, será feita uma exposição detalhada da teoria dos dois fatores de Herzberg, destacando suas etapas e fundamentos. Por fim, apresentado uma imagem que resume a teoria de Herzberg de fácil entendimento.

A Teoria dos Dois Fatores surgiu a partir de um estudo feito nos anos 50 com trabalhadores de indústrias em Pittsburgh, na Pensilvânia. O estudioso Frederick Herzberg propôs esse estudo para entender como as pessoas se relacionam com o ambiente de trabalho. Mediante entrevistas com esses funcionários ele buscou descobrir o que causava a satisfação e a insatisfação, chegando à conclusão de que existem dois fatores diretamente ligados à questão motivacional, sendo eles: os fatores “motivacionais” propriamente ditos, que provocam a satisfação, são fatores intrínsecos, e os fatores “higiênicos” que seriam os mais básicos, sua presença não necessariamente causa motivação, mas sua falta gera insatisfação, são fatores extrínsecos ou ambientais.

Fatores higiênicos: referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto ele trabalha, englobado as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Correspondem às perspectivas ambientais. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para obter motivação dos empregados. Herzberg

considera esses fatores higiênicos muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Escolheu a expressão “higiene” para refletir seu caráter preventivo e profilático. De acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam insatisfação. E quando precários eles provocam a insatisfação dos empregados.

Fatores motivadores: referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os fatores motivacionais que produzem em efeito duradouro a satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. Para Herzberg, o termo motivação envolve sentimento de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestado por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado ao trabalhador. Para Herzberg os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que faz e desempenha (CHIAVENATO, 2009, p. 130).

**Figura 02** – Motivadores e Fatores de Herzberg



Fonte: RETONDO, 2020

Como pode ser observado na Figura 2, os fatores motivacionais de higiene de Herzberg estão relacionados com elementos voltados ao ambiente da organização como condições de trabalho e segurança, bem como, com elementos motivadores do profissional, como possibilidade de crescimento e reconhecimento pelo trabalho realizado.

### 3. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E SUA RELEVÂNCIA

Sabe-se que a maior parte da vida das pessoas se passa nas instituições de trabalho, o que evidencia a significativa influência do trabalho em suas vidas. No entanto, existe uma clara contradição em relação à percepção do trabalho: muitas pessoas o veem como um fardo, uma atividade difícil, realizada apenas por necessidade financeira. Enquanto outros o interpretam como uma oportunidade de crescimento pessoal, um sentido para a vida, e uma fonte de responsabilidade e identidade pessoal.

Assim, a motivação torna-se um fator crítico para o desempenho e a satisfação dos colaboradores dentro das organizações. Neste contexto, a qualidade de vida no trabalho (QVT) emerge como um componente essencial para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) refere-se ao nível de satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho e as condições oferecidas pela organização.

Para Chiaventato (2014, p.154) pode ser definida como:

Um conjunto de ações de uma empresa envolvendo diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando a propiciar condições plenas de desenvolvimento humano antes e durante a realização do trabalho (Chiaventato, 2014).

Chiavenato (2010) destaca que a QVT é um constructo complexo que envolve uma constelação de fatores, entre eles: satisfação com o trabalho executado, as possibilidades de futuro dentro da organização, o reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, os benefícios auferidos, o relacionamento humano dentro da equipe e da organização, o ambiente físico e psicológico de trabalho, a liberdade de atuar, responsabilidade de tomar decisões e a possibilidade de estar engajado e ativamente participativo na organização.

De acordo com Limongi-França (2013), a QVT abrange aspectos físicos, ambientais, psicológicos e sociais do ambiente de trabalho, que influenciam diretamente a saúde, bem-estar e produtividade dos funcionários. Walton (1973) também define QVT como um conjunto de condições e práticas

organizacionais que visam promover um ambiente de trabalho mais saudável, seguro e agradável para os trabalhadores.

Essas ações buscam criar um ambiente que satisfaça as necessidades dos colaboradores, tanto em termos de saúde física e mental quanto de desenvolvimento profissional e satisfação pessoal.

Os componentes da QVT incluem fatores como segurança no trabalho, ambiente físico e psicológico adequado, oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento e valorização do trabalho, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, e participação nos processos decisórios (Nadler & Lawler, 1983). Esses elementos são fundamentais para garantir que os colaboradores se sintam motivados e comprometidos com os objetivos organizacionais.

A QVT é essencial para a motivação e satisfação dos funcionários, refletindo diretamente na produtividade e no desempenho organizacional. Herzberg (1966) argumenta que fatores motivacionais intrínsecos, como reconhecimento e realização, são cruciais para a satisfação no trabalho. Além disso, estudos de Hackman e Oldham (1976) indicam que a estruturação do trabalho de forma a promover autonomia, diversidade de habilidades, significado da tarefa, e feedback, pode melhorar significativamente a QVT e, conseqüentemente, a motivação dos colaboradores.

### **3.1. BENEFÍCIOS E DESAFIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DA QVT**

A Qualidade de Vida no Trabalho é essencial para criar um ambiente de trabalho que não apenas atraia, mas também retenha colaboradores talentosos e motivados. A partir do entendimento sobre a QVT e sua relevância nas organizações, é possível notar que sua implementação traz inúmeros benefícios. Dentre eles pode-se destacar:

1. Aumento da Produtividade: Os colaboradores tendem a ser mais motivados e produtivos em ambientes que promovem a QVT. Estudos mostram que colaboradores satisfeitos são mais engajados e apresentam melhor desempenho (Chiavenato, 2014).

2. Redução do Absenteísmo e Turnover: A satisfação no trabalho reduz significativamente o absenteísmo e a rotatividade de pessoal. Empresas que investem em QVT observam uma maior lealdade e retenção de seus colaboradores (Robbins, 2010).
3. Melhoria do Clima Organizacional: A QVT contribui para um ambiente de trabalho mais harmonioso e colaborativo. Um bom clima organizacional é fundamental para a cooperação e o trabalho em equipe, elementos essenciais para o sucesso das organizações (Dessler, 2003).
4. Atração de Talentos: Organizações que investem em QVT são mais atrativas para novos talentos. Em um mercado competitivo, oferecer um ambiente de trabalho que valoriza o bem-estar pode ser um diferencial importante na atração de profissionais qualificados (Garcia, 2010).

Como destacado anteriormente existem muitos benefícios relacionados a implantação da qualidade de vida no trabalho, porém, é válido destacar as dificuldades encontradas para a sua implantação nas organizações.

Apesar dos benefícios, a implementação da QVT apresenta diversos desafios para o setor de RH:

1. Mudança Cultural: Implementar práticas de QVT muitas vezes exige uma mudança na cultura organizacional. Isso pode ser um processo lento e desafiador, especialmente em empresas com estruturas mais rígidas e tradicionais (Spector, 2003).
2. Custo: As iniciativas de QVT podem demandar investimentos significativos. Recursos para infraestrutura, programas de bem-estar e treinamento de colaboradores são necessários, e nem todas as organizações dispõem desses recursos (Chiavenato, 2014).
3. Resistência à Mudança: Os colaboradores e gestores podem mostrar resistência a novas práticas e políticas. A resistência

pode ser decorrente de uma falta de compreensão dos benefícios ou de medo de mudanças nos processos de trabalho (Robbins, 2010).

4. Medição de Resultados: Avaliar o impacto das iniciativas de QVT pode ser complexo. É difícil quantificar aspectos subjetivos como satisfação e bem-estar, e muitas vezes os resultados não são imediatos (Dessler, 2003).

Nesse sentido, Timossi (2006) também ressalta como dificuldade a resistência das pessoas frente às mudanças, visto que, a área de recursos humanos não conseguirá implantar um novo programa na organização com base na imposição.

Para Limongi-França (2002) destaca que a cultura organizacional pode inicialmente ser um fator dificultador, mas, se a valorização da QVT for absorvida pela cultura organizacional, esta passa a auxiliar a seu favor.

A autora também destaca que entre as dificuldades para a implantação da QVT encontra-se a maneira como os processos internos são conduzidos pela gestão, bem como, o grau de relacionamento entre os funcionários e organização.

Desta forma, torna-se possível perceber que existem benefícios e desafios para a implantação do programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). E, quando os desafios são trabalhados com equilíbrio pela gestão os benefícios atingem tanto funcionários como organização, estabelecendo uma relação de ganho mútuo.

#### 4. FEEDBACK COMO FATOR MOTIVACIONAL

O termo "feedback" abrange uma variedade de práticas e abordagens que têm o propósito de fornecer informações sobre o desempenho e o comportamento, com o intuito de promover melhorias. No entanto, a eficácia do feedback está intrinsecamente ligada à maneira como é concebido, comunicado e recebido. Neste capítulo, serão explorados os conceitos e melhores práticas associadas ao feedback nas organizações, considerando o panorama contemporâneo e sua influência na motivação dos colaboradores.

O primeiro relato da origem do termo "feedback" surgiu por volta de 1860, por Stone e Heen (2016, p. 15), durante a Revolução Industrial. Em que as relações de trabalho eram sistemas mecânicos, pós Segunda Guerra:

O termo "feed-back" – correspondente a "realimentação" em português – foi cunhado na década de 1860, durante a Revolução Industrial, para designar o modo como a produção de energia, a quantidade de movimento ou os sinais de saída retornam ao ponto de partida num sistema mecânico. Em 1909, Karl Braun, ganhador do prêmio Nobel, usou a expressão para designar as conexões e os loops de um circuito eletrônico. Uma década depois, a nova palavra "feedback" estava sendo usada para nomear a recirculação do som (microfonia) num sistema de amplificação – [...]. Em dado momento, depois da Segunda Guerra Mundial, o termo começou a ser usado em relações de trabalho, no que tangia às pessoas e a seu desempenho profissional. [...].

No campo da comunicação, feedback refere-se a um conjunto de sinais perceptíveis que permitem reconhecer o resultado do envio de uma mensagem, ou seja, se ela foi recebida, compreendida ou não. As respostas podem ser verbais ou não-verbais, como um simples aceno de cabeça. Facilita a comunicação e dissipa preocupações, medos e tensões na relação entre remetente e destinatário.

Para melhor compreensão, analisamos um fluxo de comunicação de alto nível. O remetente passa a mensagem ao destinatário e ela é processada até que o destinatário devolva o comprovante de recebimento da mensagem (BIANCA CONSONI, 2010).

Figura 03 – Fluxo Básico da Comunicação



Fonte – <[www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/492.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/492.pdf)>

Hoje, esse termo é amplamente utilizado em diversas áreas, mas sem perder a essência de seu significado.

No mundo corporativo, a cultura do feedback é um hábito que ocupa cada vez mais espaço nas organizações. É um processo de comunicação entre gestores e colaboradores em que são compartilhados pontos fortes, pontos de melhoria, comportamento e desempenho. Em suma, feedback (devolução de informações ou simplesmente “retorno”) é o processo de devolutiva sobre o desempenho, ações ou conduta de um indivíduo, com a finalidade de alcançar um realinhamento ou estímulo de comportamentos futuros.

Mesmo na era da informação, algumas empresas ignoram o feedback. A falta desse elemento em um ambiente corporativo pode levar a efeitos negativos, como falta de interesse, autoestima e motivação dos funcionários, bem como comportamentos inadequados e relacionamentos ruins ao líder e à equipe.

Fornecer aos subordinados feedback tanto positivo como negativo é uma responsabilidade gerencial de suma importância, pois serve de orientação para os indivíduos, as equipes e as organizações rumo ao sucesso. No entanto, a maioria dos gerentes, se é que fornecem algum feedback, o fazem de forma péssima. BARDWICK apud GOLDSMITH e cols., (2003, p. 322)

Diante disso, é necessário conhecer as dinâmicas do processo de feedback, para que este traga bons resultados, caso contrário, pode causar desmotivação da equipe no ambiente de trabalho, e provocar queda nos resultados e desempenho. De acordo com (MOSCOVICI, 2011):

No processo de desenvolvimento de habilidades interpessoais, o feedback é um processo que contribui para a mudança comportamental. É a comunicação com um indivíduo ou grupo no sentido de fornecer informações sobre como as suas ações afetam outras pessoas. O feedback eficaz ajuda indivíduos (ou grupos) a melhorar seu desempenho e atingir seus objetivos.

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, o feedback é um importante recurso, pois permite que sejamos avaliados de acordo com nossa competência pelos outros indivíduos tanto no ambiente social quanto profissional. É ainda, uma atividade executada com a finalidade de maximizar o desempenho de um indivíduo ou de um grupo. Normalmente esse processo é oriundo de uma avaliação de desempenho.

Sendo assim, é necessário enfatizar um ponto fundamental acerca do feedback, não se trata de uma opinião, um ponto de gosto ou desgosto, e sim sobre uma reorientação. Portanto, é preciso esclarecer o motivo do “gostei ou não gostei”, além de oferecer uma nova direção para o receptor, de forma a deixar claro o ponto de melhoria, e qual o melhor caminho para se obter o resultado desejado. Assim, promove-se uma melhoria progressiva tanto na comunicação entre as partes quanto no desenvolvimento profissional de ambos, como diz Moreira (2009, p. 7).

[...] Portanto, Feedback é uma REORIENTAÇÃO para que nosso subordinado não erre o alvo. Ou seja, é um processo de acompanhamento, orientação e condução do processo. Uma responsabilidade de todos os gestores [...] é difícil enfrentar nossas limitações, mas é impossível vencê-las sem autoconhecimento. E uma das melhores ferramentas para isso é o feedback [...].

Oferecer feedback eficiente é uma das técnicas mais poderosas de comunicação. Quando melhoramos nossas habilidades de feedback, estabelecemos um processo de compreensão, respeito e confiança em uma relação, só confiamos em uma pessoa se tivermos motivo para respeitá-la (WILLIAMS, 2005).

#### **4.1. OS TIPOS DE FEEDBACK**

Sabemos então que o feedback nas organizações deve ser constante. Tanto dar, quanto receber. É um fator de suma importância pois oferece aos funcionários uma perspectiva clara sobre seu desempenho, contribuindo para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Entretanto, é necessário que o

emissor tenha alguns cuidados ao dar um feedback, é preciso compreender essa ferramenta e utilizá-la de maneira positiva para ambos os lados.

A maioria dos autores, que tratam da motivação, enfatiza que os fatores essenciais para despertá-la são: reconhecimento por um trabalho bem-feito; senso de realização; liberação do potencial, para que haja crescimento e desenvolvimento. [...]

Ser capaz de fazer e receber críticas construtivas pode exercer também forte influência nos relacionamentos interpessoais. Todos esses procedimentos e posturas incentivam a motivação e o comprometimento (BEE, 2002, p. 27).

Assim, existem diferentes tipos de feedback que podem ser utilizados pelas organizações, e cada um deles desempenha um papel específico na motivação dos colaboradores.

O feedback positivo é uma forma de reconhecimento e valorização do trabalho realizado pelos colaboradores. Ele enfatiza os aspectos que foram bem executados e as conquistas alcançadas, reforçando comportamentos desejáveis e incentivando a repetição desses comportamentos no futuro. Quando os gestores fornecem feedback positivo, eles ajudam a aumentar a autoestima e a confiança dos funcionários, criando um ambiente de trabalho mais motivador e engajador. (AGUINIS, 2019)

Pesquisas indicam que o reconhecimento é um dos principais fatores de motivação no ambiente de trabalho, pois satisfaz a necessidade humana de valorização e apreço (HERZBERG, 1968). Além disso, o feedback positivo pode promover um clima organizacional mais estimulante, onde os funcionários se sentem parte integrante do sucesso organizacional.

Por outro lado, o feedback negativo (ou feedback corretivo) tem por objetivo corrigir comportamentos inadequados ou melhorar o desempenho dos colaboradores. Embora possa ser difícil receber esse tipo de feedback, quando aplicado de maneira construtiva, ele pode ser extremamente benéfico para o desenvolvimento dos colaboradores e para a melhoria contínua dos processos organizacionais. (LONDON, 2003)

Para que o feedback negativo seja eficaz e motivador, ele deve ser específico, focado em comportamentos observáveis e oferecido em um contexto de apoio. É fundamental que o gestor foque em aspectos que podem ser aprimorados e ofereça sugestões práticas de como o colaborador pode

atingir melhores resultados. Além disso, é essencial que o feedback negativo seja aplicado de maneira empática, evitando tons acusatórios que possam desmotivar o funcionário (BAER & FRESE, 2003)

Já o Feedback 360° é uma abordagem mais abrangente que envolve a coleta de feedback de múltiplas fontes, incluindo supervisores, colegas de trabalho, subordinados e, em alguns casos, clientes. Esse tipo de feedback proporciona uma visão mais holística do desempenho do colaborador, pois considera diversas perspectivas e experiências. (LONDON & SMITHER, 1995)

O processo de feedback 360° pode ser extremamente útil para identificar pontos fortes e áreas de desenvolvimento que podem ser visíveis apenas para o supervisor direto. Ele também promove a autoavaliação e a responsabilidade, incentivando os colaboradores a refletirem sobre seu próprio desempenho e buscarem melhoria progressiva. Para garantir sua eficácia, o feedback 360° deve ser bem estruturado, garantindo anonimato e confidencialidade, o que encoraja a honestidade e a abertura nas respostas. (LONDON, 2003)

Por exemplo, um funcionário pode descobrir, através do feedback 360°, que é altamente valorizado por suas habilidades técnicas, mas que precisa aprimorar suas habilidades de comunicação. Essa ciência permite ao colaborador trabalhar pontos específicos de melhoria, com base no entendimento claro das expectativas e percepções dos outros.

#### **4.2. CARACTERÍSTICAS DO FEEDBACK EFICAZ**

O feedback então, é uma ferramenta essencial no ambiente organizacional, desempenhando um papel vital na motivação dos colaboradores e no desenvolvimento das suas competências. Um feedback eficaz não apenas informa o funcionário sobre seu desempenho, mas também incentiva a melhorar e a se engajar mais com seus objetivos e os da organização (CARVALHO & NASCIMENTO, 2018)

Um feedback eficaz é fundamental para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e a criação de uma cultura de alta performance. De acordo com Latham (2012), quando o feedback é bem estruturado, ele pode aumentar significativamente a motivação e o desempenho dos funcionários. Além disso,

também contribui para o alinhamento das expectativas entre líderes e liderados, promovendo uma comunicação aberta e transparente (DWECK, 2006).

"O feedback é um poderoso instrumento de comunicação entre líderes e liderados, e sua eficácia está na capacidade de transmitir informações de forma clara, objetiva e construtiva, promovendo o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e o alinhamento das expectativas organizacionais." (CHIAVENATO, 2008)

Mas que atributos um feedback deve ter para ser considerado eficaz?

**Especificidade:** Feedbacks vagos ou genéricos tendem a ser menos úteis e menos motivadores que aqueles que são específicos. Por exemplo, em vez de dizer "Bom trabalho!", é mais eficaz dizer "Você fez um ótimo trabalho na elaboração do relatório de custos desse mês, especialmente na análise detalhada sobre preços de fornecedores". (Stone & Heen, 2014)

**Imediatividade:** Refere-se ao quão rapidamente o feedback é fornecido após a ocorrência de um comportamento ou evento. Feedback imediatos são mais eficazes pois os colaboradores podem relacionar o feedback diretamente com suas recentes ações. O que ajuda a reforçar comportamentos positivos e corrigir rapidamente os problemas. (Klueger & DeNisi, 1996)

**Foco no Comportamento, Não na Pessoa:** O feedback deve focar nos comportamentos e resultados específicos, não na pessoa. Isso evita que os colaboradores se sintam pessoalmente ofendidos e promove uma aceitação mais construtiva do feedback. Um feedback que se concentra no comportamento, permite ao indivíduo compreender claramente o que precisa ser ajustado sem sentir que sua personalidade está sendo julgada. (McCarthy & Milner, 2013)

**Balanceamento Entre Feedback Positivo e Negativo:** Equilibrar feedback positivos e negativos é essencial. Apenas feedbacks negativos podem desmotivar os colaboradores, enquanto que apenas feedbacks positivos podem impedir o reconhecimento dos pontos a se desenvolver/melhorar. Uma abordagem equilibrada envolve reconhecer as conquistas e fornecer sugestões de melhoria de forma construtiva. (Buckingham & Goodall, 2019)

Envolvimento do Colaborador: O colaborador precisa estar envolvido para que o feedback seja eficaz. Isso pode ser feito através de perguntas que incentivem a autorreflexão, por exemplo “Como você sente que foi sua performance nesse projeto?”. Esse envolvimento promove um senso de autonomia e responsabilidade, aumentando a motivação intrínseca. (Cannon & Witherspoon, 2005)

Assim, o feedback eficaz é um componente fundamental para a motivação e o desenvolvimento dos colaboradores nas organizações. E para que seja eficaz, o feedback deve ser aplicado de forma a garantir que não apenas informe, mas também inspire e direcione os funcionários para a melhoria contínua. A implementação de práticas de feedback eficazes pode resultar em um ambiente de trabalho mais produtivo e engajado, contribuindo significativamente para o sucesso organizacional.

## 5. ESTUDO DE CASO

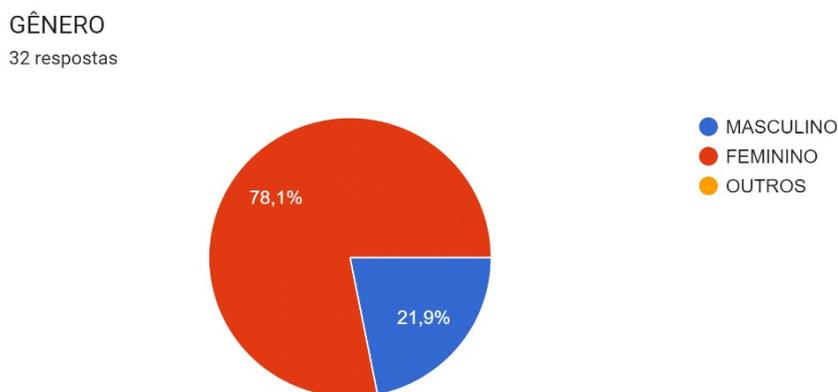
O capítulo apresenta a caracterização dos respondentes da pesquisa, bem como, a descrição, análise dos dados e dos resultados obtidos com a aplicação do questionário.

### 5.1. CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Para a realização da pesquisa de campo foi elaborado um questionário estruturado com 17 perguntas, sendo as 7 primeiras para caracterização da amostra, e as 10 restantes para investigação do problema de pesquisa. A amostra foi composta por alunos da Fatec Franca que estão trabalhando atualmente ou já trabalharam. O questionário ficou disponível entre 13/05/2024 e 18/05/2024, e obteve 32 respostas nesse período. Os dados alcançados estão dispostos abaixo para evidenciar os resultados.

A Figura 4 traz informações referente ao gênero dos respondentes.

**Figura 04** – Gênero dos respondentes



**Fonte** – Dados da pesquisa

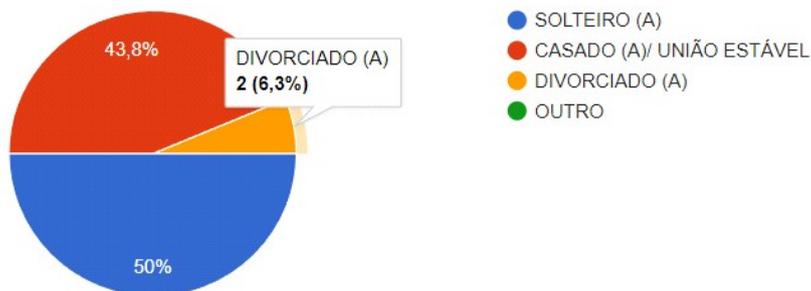
Nota-se na Figura 4 que 78,1% dos respondentes são do sexo feminino e 21,9% do sexo masculino.

A Figura 5 corresponde ao estado civil dos respondentes.

**Figura 05** – Estado civil dos respondentes

ESTADO CIVIL

32 respostas



**Fonte** – Dados da pesquisa

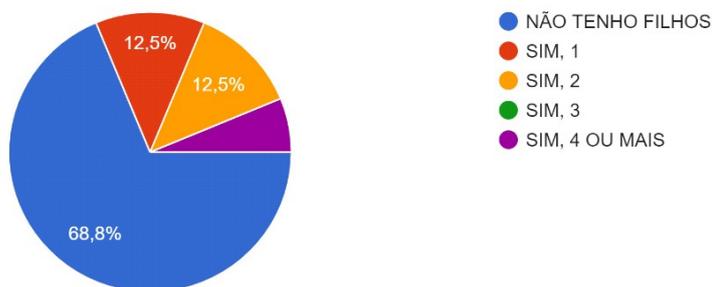
Observa-se na Figura 5 que 50% dos respondentes são solteiros, 43,8% são casados ou possuem uma união estável e 6,3% são divorciados.

A Figura 6 corresponde a quantidade de filhos dos respondentes.

**Figura 06** – Quantidade de filhos dos respondentes

TEM FILHOS?

32 respostas



**Fonte** – Dados da pesquisa

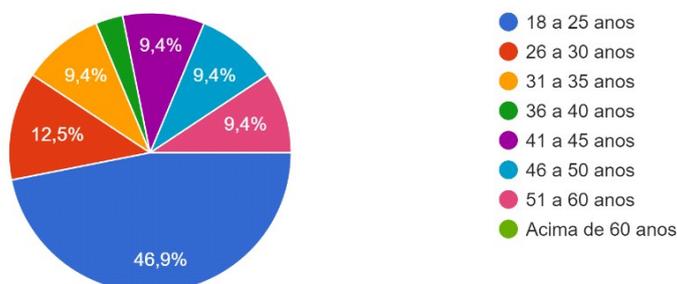
Observa-se na Figura 6 que 68,8% dos respondentes não tem filhos, 12,5% tem apenas 1 filho, 12,5% tem 2 filhos e 6,3% tem 4 filhos ou mais.

A Figura 7 corresponde faixa etária dos respondentes.

**Figura 07** – Faixa etária dos respondentes

QUAL A SUA FAIXA ETÁRIA?

32 respostas

**Fonte** – Dados da pesquisa

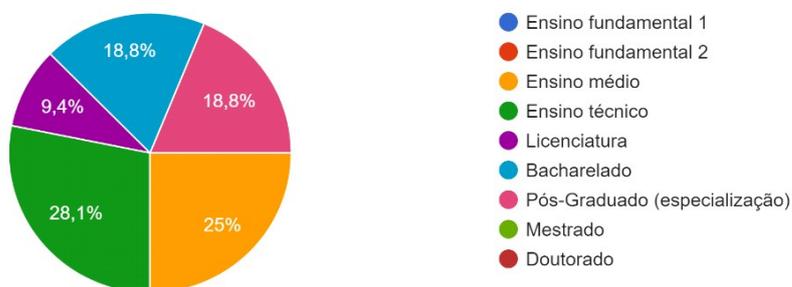
Veja que na Figura 7, 46,9% dos respondentes tem entre 18 e 25 anos, 12,5% estão na faixa de 26 à 30 anos, as faixas etárias de 31 à 35 anos, 41 à 45 anos, 46 à 50 anos, 51 à 60 anos correspondem 9,4% em cada faixa mencionada, ficando com 3,1% respondentes acima de 60 anos.

A Figura 8 reporta a formação acadêmica dos respondentes.

**Figura 08** – Formação Acadêmica dos respondentes

FORMAÇÃO ACADÊMICA?

32 respostas

**Fonte** – Dados da pesquisa

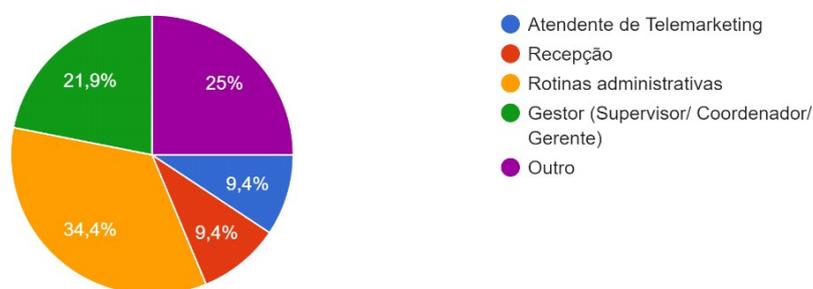
Constata-se na Figura 8 que 28,1% dos respondentes cursaram ensino técnico, 25% realizaram o ensino médio, 18,8% possuem bacharelado, também com 18,8% os respondentes possuem Pós-Graduação (especialização) e por fim 9,4% possuem licenciatura.

Perceba na Figura 9 a função exercida atualmente dos respondentes.

**Figura 09** – Cargo/ Função exercida dos respondentes

QUAL O CARGO/FUNÇÃO QUE EXERCE ATUALMENTE?

32 respostas



**Fonte** – Dados da pesquisa

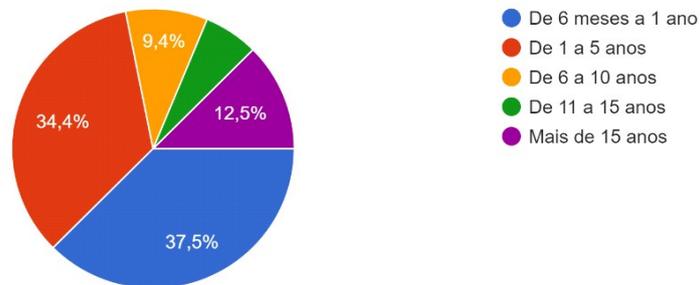
Nota-se na Figura 9 que 34,4% realizam rotinas administrativas, 21,9% são gestores, ou seja, ocupam cargos como supervisor, coordenador, gerente, entre outros. Já 9,4% atuam na recepção e outros 9,4% atuam como atendente de telemarketing, nos demais cargos e ou funções estão 25% dos respondentes.

A Figura 10 traz o tempo de atuação no cargo/ função exercida atualmente dos respondentes.

**Figura 10** – Tempo de atuação no cargo/ função exercida dos respondentes

TEMPO DE ATUAÇÃO NO CARGO QUE EXERCE?

32 respostas

**Fonte** – Dados da pesquisa

Observa-se que na Figura 10 que 37,5% dos respondentes estão no cargo entre 6 meses e 1 ano, 34,4% ocupam o cargo entre 1 e 5 anos, 12,5% estão no cargo há mais de 15 anos, de 6 à 10 anos no cargo são 9,4% dos respondentes e 6,3% estão na função entre 11 e 15 anos.

## 5.2. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

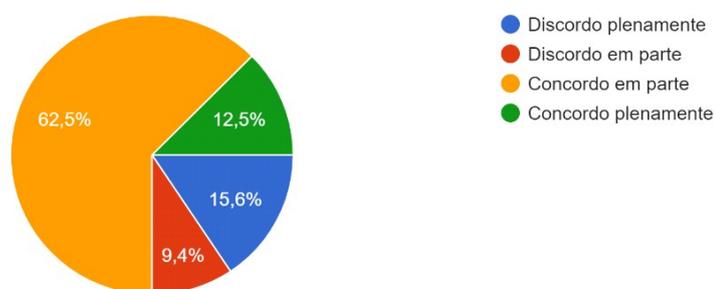
A segunda parte da pesquisa de campo traz as questões referente a influência da motivação sobre os colaboradores.

A primeira questão sobre fatores motivacionais no trabalho está representada pela Figura 11.

**Figura 11** – Motivação com o sistema de salários e benefícios dos respondentes

VOCÊ SE SENTE MOTIVADO COM O SISTEMA DE COMPENSAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO (SALÁRIO E BENEFÍCIOS)?

32 respostas



**Fonte** – Dados da pesquisa

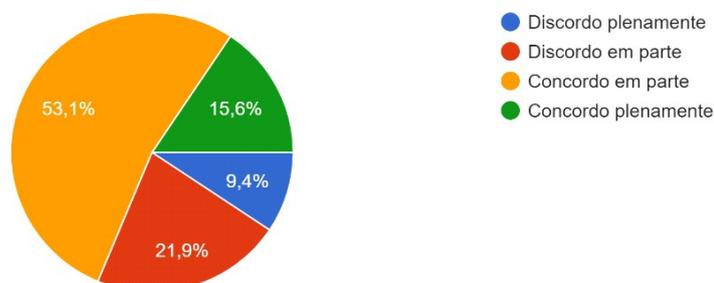
Os respondentes concluíram na Figura 11 que 62,5% concordam em parte, 15,6% discordam plenamente, 12,5% concordam plenamente e 9,4% discordam em parte.

Segundo os respondentes a Figura 12 mostra a autorrealização com as atividades desempenhadas na rotina de trabalho

**Figura 12** – Autorrealização dos respondentes com as atividades desempenhadas

VOCÊ SE SENTE AUTORREALIZADO COM AS ATIVIDADES QUE DESEMPENHA EM SUA ROTINA DE TRABALHO?

32 respostas



**Fonte** – Dados da pesquisa

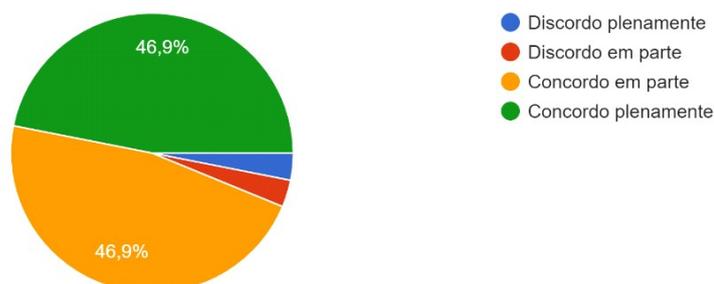
Observa-se na Figura 12 que 53,1% concordam em parte, 21,9% discordam em parte, 15,6% concordam plenamente e 9,4% discordam plenamente.

A Figura 13 traz a informação se as condições do seu ambiente de trabalho influenciam de forma positiva na qualidade de vida e bem-estar profissional.

**Figura 13** – Condições do ambiente de trabalho influenciam de forma positiva a qualidade de vida e bem-estar profissional

AS CONDIÇÕES DO SEU AMBIENTE DE TRABALHO INFLUENCIAM DE FORMA POSITIVA A SUA QUALIDADE DE VIDA E BEM-ESTAR PROFISSIONAL?

32 respostas



**Fonte** – Dados da pesquisa

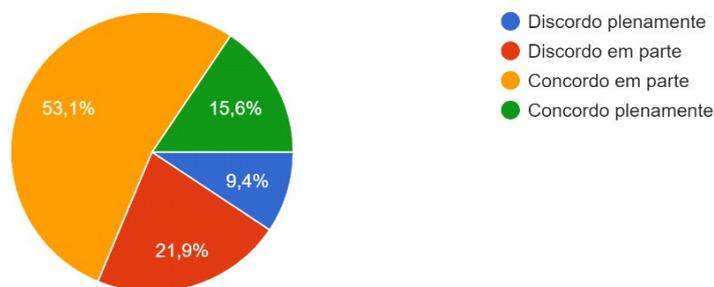
Dentre os respondentes 46,9% concordaram plenamente, 46,9% concordaram em parte, 3,1% discordaram em parte e 3,1% discordaram plenamente.

A Figura 14 traz a informação se os respondentes se sentem reconhecidos e valorizados no ambiente de trabalho

**Figura 14** – Reconhecimento e valorização no ambiente de trabalho

VOCÊ SE SENTE RECONHECIDO E VALORIZADO NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO?

32 respostas



**Fonte** – Dados da pesquisa

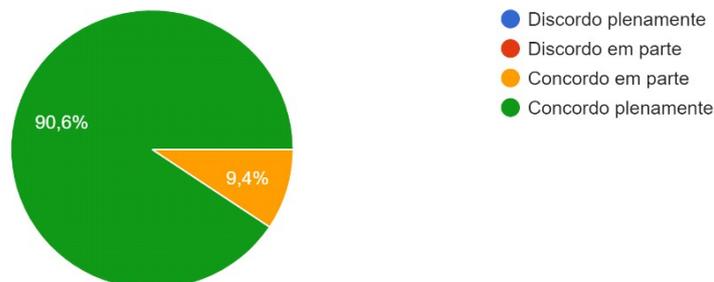
Nota-se na Figura 14 que 53,1% concordam em parte, 21,9% discordam em parte, 15,6 concordam plenamente e 9,4% discordam plenamente.

A informação da Figura 15 refere-se a melhora da motivação e produtividade profissional acerca do feedback assertivo.

**Figura 15** – Feedback assertivo melhora a motivação e produtividade profissional

VOCÊ ACREDITA QUE O FEEDBACK ASSERTIVO CONTRIBUI PARA A MELHORA DA MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE PROFISSIONAL?

32 respostas



**Fonte** – Dados da pesquisa

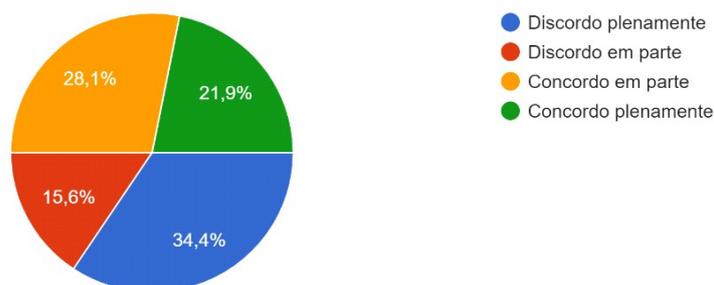
Conforme a Figura 15 os respondentes concluíram que 90,6% concordam plenamente e 9,4% concordam em parte, não houve respostas para discordam em parte ou discordam plenamente.

A informação da Figura 16 refere-se à satisfação com as oportunidades de crescimento profissional ofertadas pela empresa atual dos respondentes.

**Figura 16** – Satisfação com as oportunidades de crescimento profissional ofertadas pela empresa

VOCÊ ESTÁ SATISFEITO COM AS OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL OFERTADAS PELA SUA EMPRESA?

32 respostas



**Fonte** – Dados da pesquisa

Observa-se que na Figura 16 34,4% dos respondentes discordam plenamente, 28,1% concordam em parte, 21,9% concordam plenamente e 15,6% discordam em parte.

A Figura 17 refere-se ao aumento da motivação e produtividade no trabalho em relação a sensação de pertencimento dentro do grupo.

**Figura 17** – Pertencimento aumenta a motivação e produtividade.

VOCÊ CONSIDERA QUE A SENSAÇÃO DE PERTENCIMENTO DENTRO DO SEU GRUPO DE TRABALHO AUMENTAM A SUA MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE?

32 respostas



**Fonte** – Dados da pesquisa

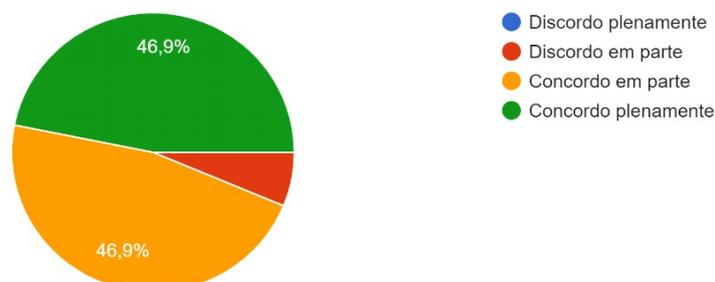
Conforme a Figura 17 56,3% dos respondentes concordam plenamente e 43,8% concordam em parte, não houve respostas em discordo plenamente e discordo em parte.

A Motivação e produtividade no trabalho aumentar ao receber gratificações salariais está representada na Figura 18.

**Figura 18** – Aumento da motivação e produtividade ao receber gratificações salariais.

SUA MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE NO TRABALHO AUMENTAM AO RECEBER GRATIFICAÇÕES SALARIAIS?

32 respostas



**Fonte** – Dados da pesquisa

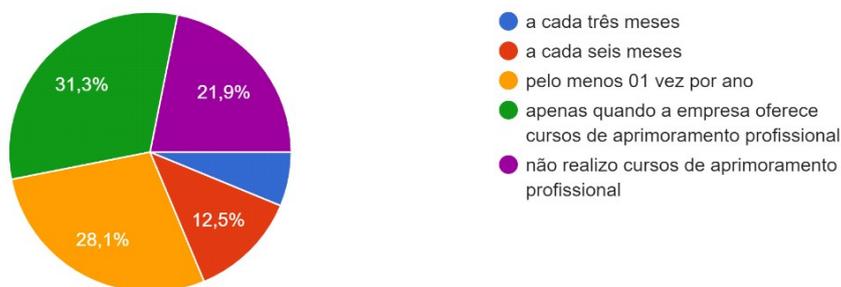
A Figura 18 demonstra que 46,9% dos respondentes concordam plenamente e outros mesmos 46,9% concordam em parte, 6,3% discordam em parte, não há respostas para discordo plenamente.

A Figura 19 traz a informação da frequência com que os respondentes realizam aprimoramentos profissionais.

**Figura 19** – Frequência de realização de aprimoramentos profissionais.

COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ REALIZA APRIMORAMENTO PROFISSIONAL?

32 respostas



**Fonte** – Dados da pesquisa

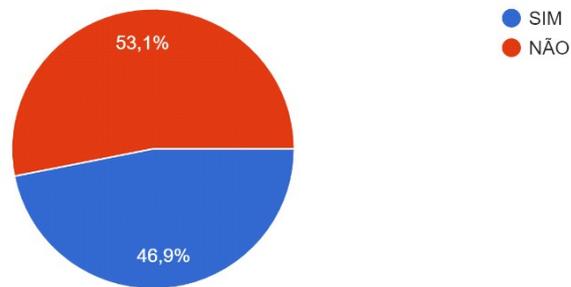
Observa-se que na Figura 19 os respondentes disseram que 31,3% realiza apenas quando a empresa oferece, 28,1% realiza pelo menos uma vez por ano, 21,9% não realiza, 12,5% realiza a cada seis meses e 6,3% a cada três meses.

Para finalizar a Figura 20 traz a informação se os respondentes se veem na empresa nos próximos cinco anos.

**Figura 20** – Visão de futuro na empresa nos próximos 5 anos.

VOCÊ SE VÊ NESTA EMPRESA NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

32 respostas



**Fonte** – Dados da pesquisa

Os respondentes disseram que 53,1% não se vê na empresa e 46,9% sim, conforme Figura 20.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste trabalho, exploramos o tema "a influência da motivação nas organizações" e apresentamos as teorias de Abraham Maslow, Frederick Herzberg e McClelland como base para compreendermos os diferentes fatores motivacionais que afetam os colaboradores em um ambiente de trabalho.

Nesse sentido, o objetivo principal do trabalho, apresentar por meio da percepção de profissionais alguns dos principais fatores que influenciam a motivação no trabalho, foi alcançado. Dado que, o estudo desenvolvido permitiu analisar e aplicar na amostra delimitada por meio da revisão de literatura e do estudo de caso, como os fatores abordados nas teorias podem impactar no desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, no sucesso das organizações.

Desta forma, conseqüentemente, após a análise teórica, realizamos um estudo de caso com pessoas que de fato estivessem inseridas dentro de uma organização no momento da pesquisa, a fim de verificar a veracidade das teorias apresentadas. Essa foi uma limitação encontrada durante o percurso, pois diminuía os respondentes aptos a participarem do estudo de caso.

Com o questionário finalizado pudemos observar como a motivação influencia diretamente o desempenho e o engajamento dos colaboradores, corroborando as ideias propostas por Maslow, Herzberg e McClelland.

Durante o estudo de caso, identificamos que as necessidades básicas, como segurança e pertencimento, são fundamentais para a motivação dos colaboradores. Além disso, fatores como reconhecimento, oportunidades de crescimento e desafios no trabalho também desempenham um papel importante na motivação.

O questionamento sobre as condições do ambiente de trabalho impactar de forma positiva na qualidade de vida e bem-estar e o aumento da motivação e produtividade ao receber gratificações salariais, tiveram ampla aderência, 93,8% dos respondentes reforçaram concordar em parte ou plenamente com a tese.

Ênfase para a sensação de pertencimento dentro do grupo de trabalho e sobre o feedback assertivo contribuir para a melhora da motivação e

produtividade profissional, onde 100% dos participantes disseram concordar em parte ou concordar plenamente ser um fator motivacional.

Portanto, a partir deste estudo, fica evidente que investir na motivação dos colaboradores é um fator-chave para o sucesso das organizações. Através de estratégias de reconhecimento, desenvolvimento pessoal e criação de um ambiente de trabalho positivo, as empresas podem criar um ciclo virtuoso de motivação e desempenho, resultando em maior produtividade e satisfação dos colaboradores.

Dessa forma, este trabalho contribui para o conhecimento e a reflexão sobre a importância da motivação nas organizações, fornecendo subsídios teóricos e práticos para gestores e profissionais de Recursos Humanos que buscam promover um ambiente de trabalho motivador e produtivo.

Esta pesquisa abre uma porta para a investigação de trabalhos futuros, voltados a outros fatores importantes como a motivação em atividades de trabalho remotas, ou mesmo o Feedback como um fator de motivação e engajamento para a geração Z que está iniciando no mercado de trabalho. Visando descobrir outros contextos motivacionais diante do cenário presente do mercado, e atender novas demandas que venham a surgir.

## REFERÊNCIAS

MASLOW, Abraham H. *A Theory of Human Motivation*. Blurb, Incorporated (2020)

AGUINIS, Herman. *Gestão de Performance*. Chicago: Jornal da Universidade de Chicago (2019)

BAER, Markus & FRESE, Michael. *Inovação Não é Suficiente: Climas para iniciativa e segurança psicológica, inovações de processos e desempenho empresarial*. (2003)

BEE, Roland & Frances. *Feedback*. Traduzido por Maria Cristina T. Florez. SP: Ed. Nobel, 2002.

BUCKINGHAN, Marcus, & GOODALL, Ashley. *A Falácia do Feedback*. *Harvard Business Review* (2019).

CANNON, Mark D., & WITHERSPOON, Robert. *Feedback Acionável: Liberando o Poder do Aprendizado e da Melhoria de Desempenho*. Academia de Aprendizagem e Educação em Gestão. (2005)

CARVALHO, Antônio & NASCIMENTO, Luiz Paulo. *Gestão de Pessoas: Uma Abordagem Prática*. São Paulo: Atlas (2018).

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso nas Organizações*. (3ª edição). São Paulo: Manole. 2014

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro (2004).

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (3ª edição) . Rio de Janeiro: Elsevier. (2008).

DWECK, Carol S. *Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso*. Grupo de Publicação *Random House* (2006)

HACKMAN, J. Richard, & OLDHAM, George R. Motivação através do Design de Trabalho: Teste de uma Teoria. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. (1976)

HERZBERG, Frederick, MAUSNER, Bernard, & SNYDERMAN, Barbara Bloch. *The Motivation to Work*. New York: *John Wiley & Sons* (1959).

HERZBERG, Frederick. Mais Uma Vez: Como Você Motiva os Funcionários. *Harvard Business Review* (1968)

HERZBERG, Frederick. Trabalho e a Natureza do Homem. Cleveland: *World Publishing Company*. (1966)

KLUEGER, Avrahan N., & DENISI, Angelo. Os efeitos das intervenções de *feedback* no desempenho: uma revisão histórica, uma meta-análise e uma teoria preliminar de intervenção de *feedback*. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284. (1996)

LATHAM, Gary P. Motivação no Trabalho: História, Teoria, Pesquisa e Prática (2ª edição). Sage Publications. (2012)

LIMONGI, Ana Cristina. Qualidade de Vida no Trabalho: Conceitos e Práticas nas Empresas da Sociedade Pós-Industrial. (2013)

LONDON, Manuel & SMITH, James W. O feedback de várias fontes pode mudar as percepções de cumprimento de metas, autoavaliações e resultados relacionados ao desempenho? (1995)

LONDON, Manuel. *Feedback* no Trabalho: Dando, procurando e usando o *feedback* para melhorar o desempenho. New York, 2003.

McCLELLAND, David C. *The Acheiving Society*. *Free Press* (1967)

MARTINS, R.A. Abordagens quantitativa e qualitativa. In: Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações. Rio de Janeiro: Elsevier. Cap. 3, p.47-63, 2012.

McCARTHY, Grace, & MILNER, Julia. Coaching Gerencial: Desafios, Oportunidades e Treinamentos. Revista de Desenvolvimento Gerencial, 32(7), 768-779 (2013)

MOREIRA, Bernardo Leite. Dicas de *Feedback*. A Ferramenta Essencial da Liderança. QualityMark; 1ª edição (2009)

NADLER, David A., & LAWLER, Eduard E. Qualidade de Vida no Trabalho: Percepções e Direcionamento. *Organizational Dynamics*, 11(3), 20-30. (1983)

OLIVEIRA, M. J. N. O. Estudo de caso sobre os fatores motivacionais em agências do banco brasileiro. (Tese de mestrado não publicada) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/30301>>. Acesso em 09/05/2024.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo: *Pearson Prentice Hall* (2010).

SPECTOR, Paul E. Psicologia Organizacional e Industrial: Pesquisa e Prática. New York: John Wiley & Sons (2011).

STONE, Douglas, & HEEN, Sheila. Obrigado Pelo *Feedback*: A Ciência e a Arte de Receber Bem o *Feedback*. *Viking Penguin*. (2014)

TIMOSSI, L. da S.; FRANCISCO, A. C. de; MICHALOSKI, A. O; As dificuldades e os fatores culturais no processo de implementação de um programa ergonômico e ginástica laboral em um órgão público federal: um estudo e caso; In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 8, (2006).

WALTON, Richard. Qualidade de Vida no trabalho: O que é isso? Revisão de Gestão Sloan (1973).

WYSE, Robert de Moraes. Motivação: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano. Revista Ciências Gerenciais em Foco, v. 22, n. 36, p. 134-141, 2018.

## APÊNDICE

### Questionário do Estudo de Caso:

01 - Gênero?

02 - Estado Civil?

03 - Tem filhos?

04 - Qual a sua faixa etária?

05 - Qual a sua formação acadêmica?

06 - Que cargo/função exerce atualmente?

07 - Tempo de exercício do cargo/função atual?

08 - Você se sente motivado com o sistema de compensação da organização (salário e benefícios)?

09 - Você se sente autorrealizado com as atividades que desempenha em sua rotina de trabalho?

10 - As condições do seu ambiente de trabalho influenciam de forma positiva a sua qualidade de vida e bem-estar profissional?

11 - Você se sente reconhecido e valorizado no seu ambiente de trabalho?

12 - Você acredita que o feedback assertivo contribui para a melhora da motivação e produtividade profissional?

13 - Você está satisfeito com as oportunidades de crescimento profissional ofertadas pela empresa em que trabalha?

14 - Você considera que a sensação de pertencimento dentro o seu grupo de trabalho aumenta a sua motivação e produtividade?

15 - Sua motivação e produtividade no trabalho aumentam ao receber gratificações salariais?

16 - Com que frequência você realiza aprimoramentos profissionais?

17 - Você se vê nessa empresa nos próximos 5 anos?