

FACULDADE EVANGÉLICA DE RUBIATABA

**OS DESAFIOS DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO – Análise na  
empresa D’Loba Moda Íntima em Rubiataba/GO**

FERNANDO MESSIAS SILVA

RUBIATABA

2020

FERNANDO MESSIAS SILVA

**OS DESAFIOS DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO – Análise na  
empresa D’Loba Moda Íntima em Rubiataba/GO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado  
a Faculdade Evangélica de Rubiataba, como  
requisito parcial para a obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Ma. Maura Sousa da  
Silva de Paula

RUBIATABA

2020

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

SILVA, Fernando Messias.

**Os desafios da motivação no trabalho – Análise na empresa D’Loba Moda Íntima em Rubiataba/GO/** Fernando Messias Silva. – 2020.

42 f: figs, tabelas

Orientadora: Maura Sousa da Silva de Paula.

Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Faculdade Evangélica de Rubiataba – FER, 2020.

Bibliografia

Inclui listas de figuras

FERNANDO MESSIAS SILVA

OS DESAFIOS DA MOTIVAÇÃO NO TRABALHO - ANÁLISE NA EMPRESA  
D'LOBA MODA ÍNTIMA EM RUBIATABA/GO

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do curso de Administração da Faculdade Evangélica de Rubiataba, 2020.

BANCA EXAMINADORA

Membros componentes da banca examinadora:

---

Presidente e Orientadora: Prof. Ma. Maura Sousa da Silva de Paula  
Faculdade Evangélica de Rubiataba

---

Membro Titular: Prof. Me. Francinaldo Soares de Paula  
Faculdade Evangélica de Rubiataba

---

Membro Titular: Prof. Ma. Nalim Rodrigues Ribeiro Almeida da Cunha  
Faculdade Evangélica de Rubiataba

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> Hierarquia das necessidades segundo Maslow.....	17
<b>Figura 2</b> Satisfação das colaboradoras da D'Loba Moda Íntima em relação ao tipo de trabalho que realizam .....	26
<b>Figura 3</b> Satisfação das colaboradoras da D'Loba Moda Íntima em relação à realização profissional .....	27
<b>Figura 4</b> Satisfação das colaboradoras da D'Loba Moda Íntima em relação ao salário atual .....	27
<b>Figura 5</b> Satisfação das colaboradoras da D'Loba Moda Íntima em relação à estabilidade de seu emprego .....	28
<b>Figura 6</b> Satisfação das colaboradoras da D'Loba Moda Íntima com as condições físicas do trabalho .....	29
<b>Figura 7</b> Satisfação das colaboradoras da D'Loba Moda Íntima com o seu reconhecimento profissional .....	30
<b>Figura 8</b> Satisfação das colaboradoras da D'Loba Moda Íntima em relação aos benefícios oferecidos pela empresa .....	31
<b>Figura 9</b> Satisfação das colaboradoras da D'Loba Moda Íntima com a forma que são motivadas pelos seus superiores .....	31
<b>Figura 10</b> Satisfação das colaboradoras da D'Loba Moda Íntima com o estabelecimento de metas individuais e em grupo .....	32
<b>Figura 11</b> Satisfação das colaboradoras da D'Loba Moda Íntima em relação à sua participação na tomada de decisões na empresa .....	33

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> Colunas para cálculo da pontuação no Teste de Perfil Motivacional .....	23
-----------------------------------------------------------------------------------------	----

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais, Manoel Messias da Silva Souza e Raquel Paula Silva, e a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, Manoel Messias da Silva Souza e Raquel Paula Silva, pelo apoio incondicional em todas as etapas da minha vida.

Aos meus professores, por todos os ensinamentos transmitidos.

A minha orientadora, Professora Maura Sousa da Silva de Paula, por toda a atenção e paciência em me auxiliar no desenvolvimento do presente trabalho.

À banca examinadora, pela disponibilidade e contribuições para o aperfeiçoamento deste trabalho.

## RESUMO

A motivação é objeto de estudo em diferentes áreas do conhecimento, e ao longo dos anos muitas teorias foram desenvolvidas à respeito desse tema. Na Administração, a motivação no trabalho tem sido alvo de uma série de pesquisas e teorias, que buscam entender o comportamento das pessoas em seu ambiente de trabalho, e de que forma ela influencia os resultados obtidos nas organizações. Dentro desse contexto destacam-se as teorias desenvolvidas por Douglas McGregor, Abraham Maslow, David McClelland, Frederick Herzberg e muitos outros estudiosos. Diante da relevância desse assunto, o presente trabalho teve como objetivo identificar os fatores motivacionais dos funcionários de uma confecção de roupas íntimas, localizada no município de Rubiataba – GO. A metodologia adotada para o presente trabalho foi a pesquisa descritiva, e como instrumento de coleta de dados foram utilizados questionários de questões fechadas. As colaboradoras da empresa responderam um teste de perfil motivacional com quinze afirmações, baseado na Teoria das Necessidades de McClelland, e um questionário sobre satisfação contendo dez questões. Com base nas respostas, foi possível constatar que o perfil motivacional dominante na maioria das colaboradoras é o de necessidade de realização. O nível de satisfação das colaboradoras variou bastante, sendo o gosto pela atividade que realiza, o reconhecimento profissional, o estabelecimento de metas individuais e em grupo, e o envolvimento na tomada de decisões da empresa, as questões com maiores níveis de satisfação. Já os benefícios oferecidos pela empresa foi a questão com maior nível de insatisfação das colaboradoras.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de pessoas, perfil motivacional, satisfação.

## **ABSTRACT**

Motivation is the object of study in different areas of knowledge, and over the years many theories have been developed on this topic. In Administration, work motivation has been the target of a series of surveys and theories, which seek to understand the behavior of people in their work environment, and how it influences the results obtained in organizations. Within this context, the theories developed by Douglas McGregor, Abraham Maslow, David McClelland, Frederick Herzberg and many other authors stand out. In view of the relevance of this subject, the present study aimed to identify the motivational factors of the employees of an underwear manufacture located in the municipality of Rubiataba - GO. The methodology adopted for the present work was descriptive research, and questionnaires with closed questions were used as a data collection. The company's employees answered a motivational profile test with fifteen statements, based on McClelland's Theory of Needs, and a satisfaction questionnaire containing ten questions. Based on the answers, it was possible to verify that the motivational profile that dominates most of the collaborators is the need for achievement. The level of satisfaction of the collaborators varied considerably, with the taste for the activity performed, professional recognition, the establishment of individual and group goals, and the involvement in the decision-making of the company being the issues with the highest levels of satisfaction. The benefits offered by the company was the issue with the highest level of employee dissatisfaction.

**Key Words:** People management, motivational profile, satisfaction.

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	11
1. REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
1.1. Conceitos sobre motivação .....	13
1.2. Teorias da motivação .....	15
1.2.1. Teoria da hierarquia das necessidades .....	16
1.2.2. Teoria de dois fatores .....	17
1.2.3. Teoria de necessidades de McClelland .....	18
1.3. A importância da motivação no ambiente de trabalho .....	19
2. METODOLOGIA .....	22
3. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	25
4. CONCLUSÕES .....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	35
APÊNDICE I .....	40

## INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como temática a ser trabalhada: Os desafios da motivação. A vida é cheia de possibilidades e em todos os segmentos deve-se ter razões para realizar sonhos, vencer desafios, ser perseverante, e alcançar êxito tanto na vida pessoal como profissional.

A motivação é o combustível que faz as pessoas acreditarem que podem realizar todas essas coisas e muito mais.

São muitos os desafios da motivação, ela impulsiona o indivíduo a fazer as coisas, a ser uma pessoa melhor, a querer conquistar novos horizontes, a crescer profissionalmente, adquirir novos conhecimentos e a testar suas habilidades.

Dentro de ambientes empresariais isto é uma preocupação dos gestores, de que seus funcionários se sintam motivados, pois funcionário motivado trabalha bem, desempenha suas funções com êxito e garante a empresa um bom desenvolvimento, ou seja, por meio da motivação acontecem melhorias nos processos internos, dos produtos e envolvimento e comprometido por parte de todos os colaboradores.

A motivação tem a ver com ser ético e capaz de realizar determinada coisa, fazendo com que a pessoa se sinta bem, parte de algo maior, útil, e isso se torna algo grandioso. Notando a relevância do tema, e considerando tudo isso, despertou-se o interesse em realizar um estudo baseado nos desafios da motivação.

Com isso, busca-se responder às seguintes questões: Qual o perfil motivacional predominante nos funcionários desta empresa? E qual o grau de satisfação dos funcionários em diferentes aspectos relacionados ao seu trabalho?

Objetiva-se identificar os fatores motivacionais dos funcionários de uma confecção de roupas íntimas, localizada no município de Rubiataba – GO, conhecer quais os fatores motivacionais mais importantes para os funcionários da empresa, descrever o grau de satisfação dos funcionários com relação à empresa e propor aos gestores da empresa estratégias para aumentar a motivação e o grau satisfação de seus colaboradores. Diante da importância de se conhecer o perfil motivacional dos colaboradores, justifica-se a realização deste, para que os gestores estejam preparados e entendam o comportamento e as necessidades da sua equipe, de forma a ajustarem suas estratégias, para tornar o ambiente propício para que os

colaboradores sintam-se motivados, e isso reflita positivamente tanto na vida das pessoas como nos resultados da empresa.

A metodologia adotada foi a pesquisa descritiva, utilizando questionários com questões fechadas para a coleta dos dados. Além da Introdução, metodologia e das considerações finais, elaborou-se um capítulo contendo um referencial teórico, no qual abordou-se conceitos sobre a motivação, foram apresentadas as principais teorias da motivação, e relatou-se a importância da motivação no ambiente de trabalho.

## 1. REFERENCIAL TEÓRICO

O primeiro capítulo do trabalho apresenta o referencial teórico sobre a motivação no trabalho. Para facilitar a compreensão do leitor, o capítulo foi dividido em três tópicos: o primeiro apresenta alguns conceitos sobre motivação, o segundo expõe as teorias motivacionais, e o terceiro aborda a importância da motivação no trabalho.

### 1.1. Conceitos sobre motivação

A palavra motivação deriva do latim “*motivus*”, “*movere*”, que significam mover (MAXIMIANO, 2000, p. 347). Tamayo e Paschoal (2003) relatam que a relação entre motivação, comportamento e desempenho é estabelecida espontaneamente tanto no meio acadêmico como por pessoas leigas. Segundo Todorov e Moreira (2005), esse é um termo amplamente utilizado no campo da psicologia, podendo ser empregado em diferentes contextos, assumindo diferentes significados.

Grande parte dos autores considera a motivação como um processo psicológico intimamente ligado ao impulso ou à tendência a realizar determinados comportamentos com persistência (TAMAYO; PASCHOAL, 2003). A motivação, por se tratar de uma ideia multidimensional, não permite que um só conceito seja suficiente para explicar o comportamento do homem (GRANT; SHIN, 2013).

Conforme explica Bergamini (1992, p. 108), a existência humana é marcada por renovações e movimento constantes, e em raras as situações o homem encontra-se satisfeito consigo mesmo e com seu nível de realização pessoal. Assim, a motivação é uma manifestação da vida psíquica que se move à procura de algo, e seria impossível descrever um ser humano de maneira holística sem considerar a motivação.

Ainda de acordo com Bergamini (1992, p. 109):

Considerando o comportamento humano em circunstâncias motivacionais, o termo *motivação* é geralmente empregado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontade, intenção, etc. [...]

[...] Toda a força do comportamento está sempre dirigida para um alvo. As pessoas buscam saúde, conforto, bem-estar e fogem das condições que ameacem essa saúde, esse conforto e esse bem-estar.

[...] A motivação do homem envolve uma dinâmica cuja origem e processamento se fazem dentro da própria vida psíquica. Constitui um fenômeno essencialmente psicológico.

Essa autora conclui que a motivação, enquanto fenômeno psicológico, pode ser definida por “um conjunto de fatores dinâmicos existentes na personalidade, que determinam a conduta de cada um” (BERGAMINI, 1992, p. 110).

Já de acordo com Chiavenato (2003, p. 117), a motivação refere-se ao comportamento desencadeado por necessidades dentro do indivíduo, que se move em direção aos objetivos capazes de saciar essas necessidades. Esse autor relata ainda que, satisfeita uma necessidade, surge outra, e assim por diante. Ao longo de sua existência, o indivíduo evolui por três níveis ou estágios de motivação, e conforme cresce e adquire experiência, ultrapassa os níveis mais baixos, desenvolvendo necessidades de níveis mais altos. Os níveis ou estágios de motivação descritos por Chiavenato (2003, p. 118) relacionam-se às necessidades fisiológicas, psicológicas e de autorrealização.

Nas palavras de Robbins (2005, p. 132) a motivação é o “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Esse autor explica que a intensidade é o elemento mais referido quando se fala de motivação, e diz respeito ao quanto o indivíduo se esforça. Entretanto, a intensidade, por si só, não é capaz de produzir resultados favoráveis, devendo ser conduzida em uma direção correta, e com persistência o suficiente para que os objetivos sejam alcançados.

Dentro do contexto das necessidades humanas, Silveira et al. (2019) descrevem que a motivação é um impulso para realização de uma ação a fim de satisfazer uma necessidade individual, e cada indivíduo é um sistema complexo de arranjos conectados, vigorosamente ligados às suas crenças, valores culturais, etc. Diante disso, os fatores motivacionais são muito difíceis de serem diagnosticados, pois são aspectos inerentes à cada pessoa.

Para entender a repercussão do conceito de motivação, Ferreira e Dias (2017) explicam que é necessário analisar como é formado o ciclo motivacional. A ação dinâmica em busca da satisfação de uma necessidade envolve a personalidade, a inteligência, a compreensão, raciocínio e a habilidade de interpretar e elaborar. Esses autores afirmam ainda que, quando uma necessidade é reprimida, o impulso

de realização e desejo não é liberado, resultando em frustração, e o organismo do indivíduo busca liberar essa tensão através dos meios psicológico e fisiológico.

Diante disso, é fundamental tratar o ser humano considerando suas particularidades e aspectos culturais para não desperdiçar forças no processo motivacional. Por mais que o homem seja um ser social, cada um possui uma história de vida única. Além disso, sua percepção de mundo muda, e ninguém permanece durante toda a vida com os mesmos desejos e ambições (SILVA JÚNIOR, 2001; GREGOLIN et al., 2011).

## **1.2. Teorias da motivação**

Conforme relatado por Nonaka (2014), a motivação tem sido alvo de estudos por uma série de pesquisadores ao longo do tempo, e uma das principais discussões acerca da motivação busca esclarecer se sua origem está relacionada a aspectos intrínsecos ou extrínsecos ao indivíduo. Silveira et al. (2019) afirmam que a motivação humana está ligada à sua sobrevivência desde os primórdios da humanidade, e, a partir do processo evolutivo das sociedades, surgem as teorias motivacionais, trazendo uma nova interpretação sobre a realidade humana dentro das organizações. Para esses autores, o conceito de motivação trouxe luz às teorias da administração.

De acordo com Ferreira (2016) as teorias que conceituam a motivação podem ser classificadas como clássicas e contemporâneas ou de conteúdo e processos. Esse autor cita como teorias clássicas a “Teoria da hierarquia de necessidades”, a “Teoria X e Y”, “Teoria dos dois fatores” e a “Teoria de necessidades de McClelland”. Com relação as teorias modernas, o autor cita a “Teoria ERC de Alderfer”, a “Teoria da Equidade de Adams”, a “Teoria de Vroom”, a “Teoria da autodeterminação”, os “Determinantes ambientais de Atkinson”, “A motivação segundo Levering” e a “Profecia autorrealizadora de Livingston”.

Robbins (2005, p. 132) cita que a década de 1950 foi especialmente proveitosa no desenvolvimento de conceitos e teorias sobre motivação. Nesse período, três importantes teorias foram formuladas: a teoria da hierarquia de necessidades, a teoria X e Y e a teoria dos dois fatores. Robbins comenta ainda que o estudo das teorias antigas é importante principalmente porque elas serviram como base para o desenvolvimento de novas teorias, e os conceitos apresentados nelas

ainda são utilizados por alguns executivos para instruir seus colaboradores a respeito da motivação.

No que se refere à administração, essas teorias procuram explicar a importância do comportamento do colaborador e de que forma a motivação influencia no desempenho das atividades de trabalho. Além disso, buscam entender também o que motiva o colaborador e o que fazer para manter este indivíduo motivado, haja visto que o desempenho é influenciado pela motivação.

A seguir, três das principais teorias motivacionais serão brevemente comentadas.

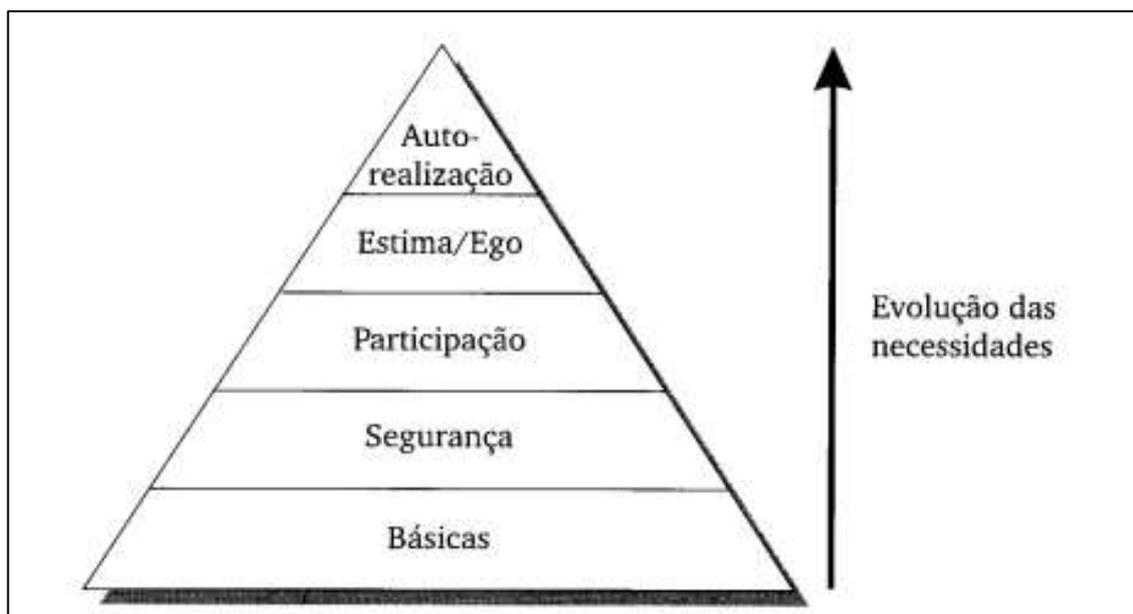
### **1.2.1. Teoria da hierarquia das necessidades**

De acordo com Robbins (p. 133), essa teoria é de autoria de Abraham Maslow, e é, provavelmente, a teoria motivacional mais conhecida. Maslow descreveu que dentro de cada indivíduo existe uma hierarquia de necessidades, divididas em cinco categorias:

- 1) Fisiológica: abrange necessidades do corpo como fome, sede, sexo, abrigo, etc.
- 2) Segurança: abrange segurança e proteção contra prejuízos físicos e emocionais.
- 3) Social: abrange aceitação, amizade, afeição e a sensação de fazer parte de um grupo.
- 4) Estima: abarca tanto fatores intrínsecos ao indivíduo (autonomia, respeito próprio e realização) como fatores externos de estima (atenção, reconhecimento e status).
- 5) Autorrealização: envolve a intenção de tornar-se tudo o que o indivíduo tem potencial para ser, autodesenvolvimento e crescimento pessoal.

Maslow organizou as categorias em patamares mais altos e mais baixos. Essa divisão em patamares pode ser melhor entendida observando a Figura 1.

**Figura 1.** Hierarquia das necessidades segundo Maslow.



Fonte: Maximiano (2000)

### **1.2.2. Teoria de dois fatores**

Essa teoria foi formulada pelo psicólogo Frederick Herzberg, que buscou explicar o comportamento dos indivíduos especificamente no trabalho, dividindo em dois grupos os fatores existentes no ambiente organizacional e a sua conexão com a satisfação ou insatisfação, motivação ou desmotivação. O primeiro grupo, referente a fatores externos, foi denominado por Herzberg como “fatores higiênicos”, que inclui as condições físicas do trabalho, a remuneração, as políticas organizacionais, a qualidade da supervisão, a segurança e o relacionamento entre os colaboradores. Embora os gestores possam eliminar os fatores que geram insatisfação, isso não é capaz de promover, necessariamente, a motivação dos colaboradores (ROBBINS, 2005; AZZI; BARDAGI, 2009).

O segundo grupo, chamado de “fatores motivacionais”, é composto por elementos intrínsecos, relacionados ao cargo e a natureza das atividades executadas pelo indivíduo no trabalho. Esses fatores envolvem sentimentos de crescimento pessoal, autorrealização e reconhecimento profissional, e são influenciados pelas tarefas que o indivíduo realiza, estando diretamente vinculados com a percepção de motivação ou desmotivação no trabalho ( ).

Sobre essa teoria, Bergamini (1992, p. 124) dispõe que:

A importância dessa distinção de fatores é que ela chega a esclarecer por que muitas iniciativas tomadas pelas empresas tidas como “medidas em prol do empregado” não surtiram efeitos tão benéficos como era de se esperar. Estava-se garantindo apenas fatores higiênicos e isso não é propiciar motivação. Durante muitos anos não se descobriu a diferença entre administrar pelo movimento e administrar pela motivação. Quando se oferece condições higiênicas, está tão somente administrando pelo movimento, isto é, à medida que essas condições desaparecem as pessoas reclamam e podem chegar até a parar de trabalhar.

Comparando a teoria das hierarquias de necessidades e teoria de dois fatores, Chiavenato (2003, p. 336) afirma que estas apresentam pontos de concordância. Para esse autor, os fatores higiênicos propostos por Herzberg estão relacionados com as necessidades primárias postuladas por Maslow, ao mesmo tempo em que os fatores motivacionais estão ligados às necessidades secundárias.

Alves (2011) aponta que, dentre as discordâncias existentes nas teorias motivacionais, a principal é a questão a respeito da natureza da motivação. Enquanto alguns teóricos sustentam que fatores externos motivam os indivíduos, outros discordam, afirmando que somente fatores intrínsecos são motivadores.

Silveira et al. (2019) consideram que as teorias motivacionais objetivam ampliar o nível de entendimento das pessoas em relação ao trabalho, e não apenas torná-las mais competentes em suas tarefas.

### **1.2.3. Teoria de necessidades de McClelland**

David Clarence McClelland nasceu no ano de 1917, em Vernon, estado de Nova York, e foi um renomado psicólogo e professor. Sua carreira iniciou-se na Wesleyan University, onde ele desenvolveu estudos a respeito da motivação, que foram utilizados para entender o trabalho humano (LUCENA FILHO, 2019).

Sua teoria da motivação foi desenvolvida na década de 1960 e teve como objetivo esclarecer as motivações do comportamento humano. Esse autor evidenciou as necessidades desenvolvidas pelos indivíduos conforme adquirem experiência durante a vida (LEAL et al., 2009). Nessa teoria, McClelland destacou três necessidades fundamentais:

Necessidade de realização: impulso inconsciente de fazer melhor em busca de um padrão de excelência. Pessoas com forte necessidade de realização buscam objetivos específicos, e preferem riscos moderados, atividades individuais, atividades

recreativas que envolvem obtenção de pontos, e trabalhos onde seu desempenho será avaliado individualmente, como por exemplo vendas (BOYATZIS, 2017).

Necessidade de afiliação/relacionamento: impulso inconsciente para fazer parte de relacionamentos íntimos e afetuosos. Pessoas que apresentam forte necessidade de relacionamento gostam de passar o tempo com seus amigos próximos, costumam escrever cartas ou telefonar para familiares e amigos, preferem trabalhar em grupo e são sensíveis à reação das pessoas as cercam. Apreciam mais os trabalhos colaborativos, onde estão em contato direto com os outros, como professores de educação infantil e conselheiros (BOYATZIS, 2017).

Necessidade de poder: essa necessidade caracteriza-se por um impulso inconsciente para causar impacto nas outras pessoas. É comum que indivíduos com forte necessidade de poder costumem afirmar-se em posições de liderança, cometendo atos agressivos, jogando e bebendo bebidas alcólicas. Pessoas com esse perfil motivacional preferem esportes competitivos interpessoais, geralmente têm pressão alta, gostam de adquirir bens que demonstrem prestígio aos outros, e preferem trabalhar em cargos onde possam impactar ou ajudar os demais, como líderes e professores (BOYATZIS, 2017).

Conforme descrito por Queiroz (2019), essa teoria está baseada no padrão comportamental usado por cada indivíduo na resolução de problemas. Essa autora afirma também que a teoria de McClelland, além de levar em consideração as características e estilos pessoais, também respeita o fato de que cada pessoa possui necessidades específicas, segue modelos e controla seus desejos de forma única.

### **1.3. A importância da motivação no ambiente de trabalho**

O estudo da motivação tem sido feito em todos os ramos da atividade humana, mas o campo organizacional é onde muitos autores dedicam o melhor de seus esforços para poderem caracterizar os objetivos motivacionais dos indivíduos (BERGAMINI, 1992, p. 115).

De acordo com Maximiano (2000, p. 347) “motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar uma tarefa”. Esse autor acrescenta ainda que o estudo sobre a motivação para o trabalho tem como intuito compreender quais as razões ou motivos

que exercem influência sobre o desempenho dos indivíduos, e que esse estudo dentro da administração de empresas é de grande importância, visto que o desempenho dos colaboradores depende de sua motivação.

Em um mercado cada vez mais exigente e competitivo, repleto de avanços tecnológicos, o trabalhador passa a ser considerado como a verdadeira potência dentro desse sistema, e a motivação e o comprometimento são seus combustíveis. Assim, a promoção da qualidade de vida dentro das organizações vem se destacando como uma forma de manter os colaboradores motivados e comprometidos (ALVES, 2011).

Esse aspecto também é citado por Ribeiro e Santana (2015), que afirmam que a qualidade de vida no trabalho é um programa cujo objetivo é facilitar e satisfazer as necessidades do indivíduo enquanto ele desenvolve suas atribuições no trabalho. Para esses autores, a qualidade de vida no trabalho parte do princípio que a motivação do indivíduo está diretamente relacionada à sua satisfação com a empresa em que trabalha.

Ainda de acordo com Ribeiro e Santana (2015), valorizar o capital humano é fundamental para o desenvolvimento das organizações. A partir do momento em que a empresa reconhece os fatores que contribuem para a satisfação e para o desenvolvimento pessoal de seus colaboradores, pode utilizá-los como instrumento para alcançar seus objetivos de mercado. Esses autores frisam também a importância de manter um ambiente organizacional inovador, onde os colaboradores tenham liberdade de participação. Silva et al. (2018) compartilham dessa mesma visão, afirmando que a garantia da qualidade de vida no trabalho tornou-se uma interessante e inovadora ferramenta de gestão, e que fatores como a escolha da liderança e o tipo de liderança designada para cada atividade são fundamentais para alcançar altos níveis de satisfação dos funcionários.

O grande desafio das empresas é identificar o que motiva cada indivíduo. Por isso, Lima et al. (2018) descrevem a motivação como um fator complexo, em que os administradores devem estar atentos, de forma a executar ações motivacionais corretas, evitando assim impactos negativos sobre os colaboradores. Conforme relatam Carvalho et al. (2013), a literatura científica tem demonstrado que alguns fatores podem influenciar diretamente na motivação dos funcionários, tanto positiva como negativamente. Entre esses fatores se destacam a remuneração, as condições

físicas e psicológicas do trabalho, benefícios sociais e a segurança no ambiente organizacional.

Sobre o desafio dos gestores em motivar seus colaboradores, Rosa (2016) descreve que é importante reconhecer quais funcionários possuem melhor desempenho em suas tarefas, e o diálogo entre os líderes de cada equipe da empresa é fundamental para que os profissionais que merecem motivação não fiquem sem a devida atenção. Outra observação feita por essa autora é que ao implementarem estratégias e conferirem seus resultados, os líderes passam a conhecer as oportunidades ideais para motivar seus colaboradores, obtendo assim uma melhor orientação e segurança na prática de ações motivacionais.

A respeito das estratégias de motivação no trabalho, Tamayo e Paschoal (2003) frisam que é fundamental que sejam aliadas às metas do trabalhador. A desvinculação entre esses dois fatores é apontada por esses autores como um dos principais motivos para o insucesso de alguns programas de motivação no trabalho. Esses pesquisadores afirmam que o conhecimento acerca do perfil motivacional dos colaboradores permite desenvolver programas diferenciados dentro da empresa, com o objetivo de atender metas de diferentes grupos de colaboradores. Isso não significa que seria necessário desenvolver um programa motivacional específico para cada funcionário, mas sim que os programas considerariam especificidades de diferentes equipes ou setores dentro da empresa, de forma a atingir as necessidades dos grupos.

É possível constatar que a manipulação de fatores motivacionais pode ser um importante mecanismo para introduzir melhorias significativas nas organizações, ao mesmo tempo em que impulsiona o crescimento individual (GREGOLIN et al., 2011).

## 2. METODOLOGIA

Para a elaboração do presente trabalho, a metodologia adotada foi a pesquisa descritiva, que segundo Gil (2002, p. 42) “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Como instrumento de coleta de dados foram utilizados questionários com questões fechadas. O questionário é a técnica de pesquisa constituída por determinada quantidade de questões, que são submetidas às pessoas com objetivo de se conseguir informações sobre suas crenças, sentimentos, conhecimentos, interesses, comportamentos, etc. (GIL, 2008, p. 121). De acordo com Barbosa (2008), a aplicação de questionários é um dos métodos mais usados para obtenção de informações. Sobre a utilização de questionários, esse mesmo autor dispõe que:

É uma técnica de custo razoável, apresenta as mesmas questões para todas as pessoas, garante o anonimato e pode conter questões para atender finalidades específicas de uma pesquisa. Aplicada criteriosamente, esta técnica apresenta elevada confiabilidade. Podem ser desenvolvidos para medir atitudes, opiniões, comportamento, circunstâncias da vida do cidadão e outras questões (BARBOSA, 2008, p. 1).

A coleta de dados foi realizada durante o mês de novembro de 2020, sendo a unidade de análise a empresa D'Loba Moda Íntima, que atua na confecção e comércio de roupas íntimas no município de Rubiataba – GO. A empresa está localizada na praça Brejaúba, setor Central, e foi fundada por Wesley Ferreira da Silva em outubro de 2009. Após alguns anos trabalhando com venda de roupas e morando no exterior, Wesley decidiu abrir sua própria marca de roupas íntimas, e assim surgiu a D'Loba Moda Íntima. De 2009 a 2014, a empresa funcionou dentro da casa do proprietário, onde três funcionários se dividiam entre a produção e a comercialização das peças.

Hoje a D'Loba Moda Íntima funciona em uma sede própria, e conta com seis colaboradoras. Os produtos comercializados são sutiãs, calcinhas, *baby dolls*, cuecas e camisetas. O faturamento anual da empresa é de aproximadamente R\$ 80.000,00.

Com base no grande número de fatores que podem motivar os colaboradores da organização, e na dificuldade dos gestores em identificar esses

fatores em cada indivíduo, o presente trabalho levantou a seguinte questão: Qual o perfil motivacional predominante nos funcionários dessa empresa? E qual o grau de satisfação dos funcionários em diferentes aspectos relacionados ao seu trabalho?

Todos os funcionários preencheram uma ficha (Apêndice I) composta por um teste motivação individual, no qual atribuíram notas a 15 (quinze) afirmações, e um questionário contendo 10 (dez) perguntas, onde atribuíram notas em uma escala de 0 (zero) a 10 (dez) a respeito de sua satisfação com aspectos da empresa. O teste de motivação é baseado na Teoria de McClelland e serve para identificar qual dos três perfis motivacionais propostos por esse autor predomina nos indivíduos. A escolha dessa teoria é justificada pelo fato de que a mesma já vem sendo utilizada como base em uma série de estudos, e por ela apresentar padrões motivacionais das pessoas exclusivamente dentro das organizações, o que a torna apropriada para essa pesquisa sobre motivação no trabalho.

Após a realização de todos os testes e questionários, a tabulação de dados foi feita com todas as respostas obtidas para cada item. Para cada afirmação, as colaboradoras tiveram que atribuir notas variando de 1 a 5, de acordo com os seguintes critérios:

- 1 – Nunca
- 2 – Poucas vezes
- 3 – Mais ou menos
- 4 – Muitas vezes
- 5 – Sempre

Após atribuírem notas para todas as afirmações, a pontuação foi calculada seguindo as instruções de Berg (2015), transferindo as notas para o quadro ilustrado abaixo, onde a nota de cada afirmação foi inserida em sua coluna correspondente. A coluna que obteve mais pontos indica o perfil motivacional predominante no indivíduo.

**Tabela 1.** Colunas para cálculo da pontuação no Teste de Perfil Motivacional.

Relacionamento		Realização		Poder	
4		2		1	
5		6		3	
7		8		9	
11		12		10	
15		13		14	
<b>Total</b>		<b>Total</b>		<b>Total</b>	

Os resultados foram analisados estatisticamente, de forma não-paramétrica, devido a pequena quantidade de participantes, e expressos em porcentagem. A pequena quantidade de participantes se deve ao fato de a empresa possuir poucos funcionários, portanto, a pesquisa foi conduzida com as seis colaboradoras que trabalham atualmente na empresa. As respostas obtidas nos questionários também foram analisadas estatisticamente de forma não-paramétrica, e seus dados transformados em gráficos para apresentação e interpretação dos resultados obtidos.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

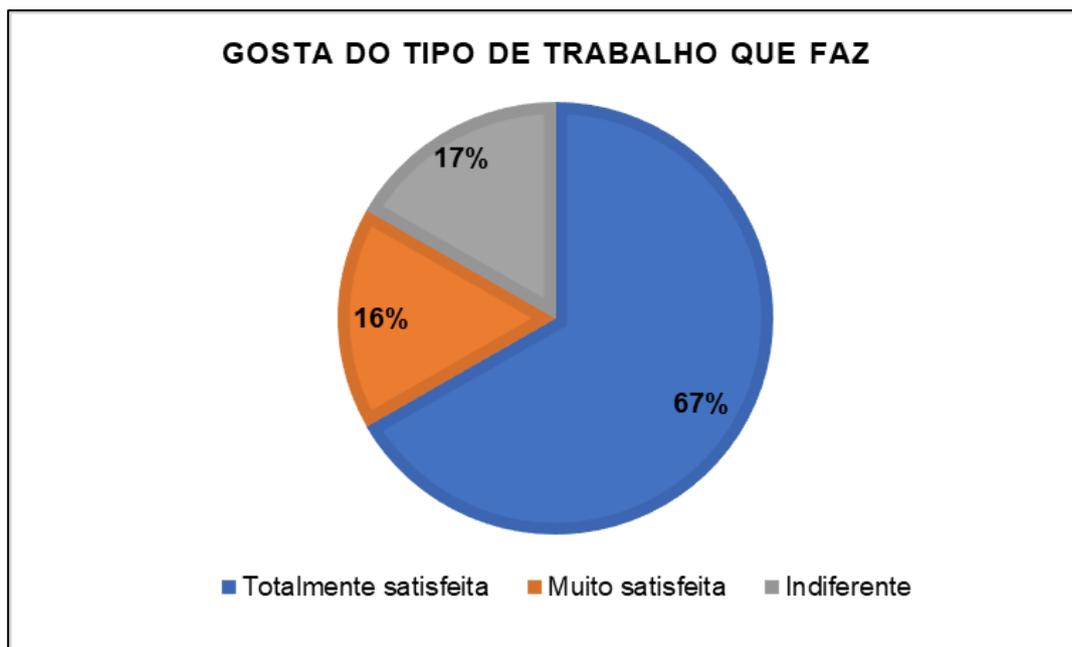
A D'Loba Moda Íntima atualmente conta com seis funcionárias, sendo a maioria delas (66,66%) mulheres na faixa etária entre 36 e 45 anos. Metade das funcionárias trabalha na D'Loba Moda Íntima há um período entre 3 e 5 anos, enquanto 33,33% trabalham há mais de cinco anos, e apenas uma funcionária (16,66%) está na empresa há menos de um ano.

Analisando as respostas do teste de perfil motivacional, chegou-se aos seguintes resultados: a maioria das funcionárias (66,66%) da empresa apresentou como perfil de motivação dominante a realização, enquanto uma funcionária (16,66%) apresentou como perfil dominante o poder, e outra obteve dois tipos de motivação - realização e poder.

Em um estudo semelhante, Leal et al. (2009) constataram que a necessidade de realização foi o perfil motivacional dominante nos indivíduos que entrevistaram, influenciando os comportamentos de cidadania organizacional. Segundo Robbins e Judge (2013), a pessoa com perfil motivacional de realização caracteriza-se pela vontade de ser excelente, de se destacar em relação aos outros. Pessoas com esse tipo de necessidade apreciam tarefas difíceis, que as desafiem. Gomes (2017) também cita que a necessidade de realização está ligada a pessoas com predisposição a aceitar tarefas com altos níveis de responsabilidade.

Com base nas respostas obtidas nos questionários, pode-se inferir que a maioria das funcionárias gosta do tipo de trabalho que realiza dentro da D'Loba Moda Íntima, o que pode contribuir para a motivação dessas pessoas dentro da organização. Apenas uma das colaboradoras demonstrou indiferença nessa questão (Figura 2).

**Figura 2.** Satisfação das colaboradoras da D'Loba Moda Íntima em relação ao tipo de trabalho que realizam.



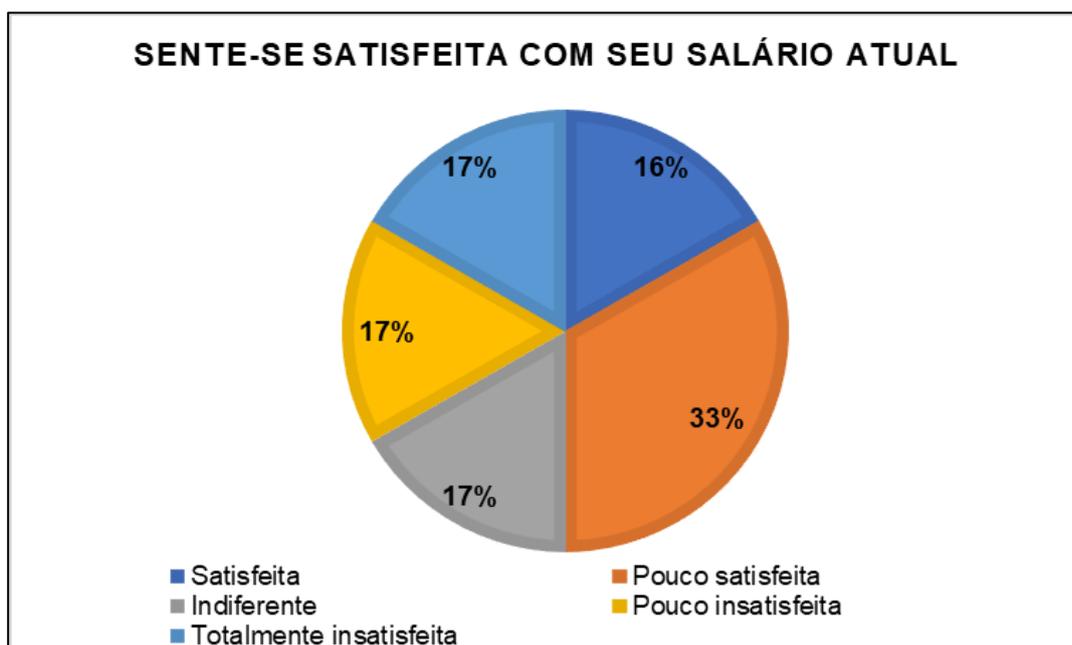
Conforme ilustra a Figura 3, ao serem questionadas sobre o sentimento de realização profissional, as respostas das colaboradoras variaram bastante. Das seis colaboradoras da empresa, duas consideram-se satisfeitas, uma totalmente satisfeita, uma muito satisfeita, uma considera seu nível de realização indiferente, e outra apontou estar muito insatisfeita. Mas de modo geral, a maioria delas demonstrou estar realizada profissionalmente.

**Figura 3.** Satisfação das colaboradoras da D'Loba Moda Íntima em relação à realização profissional



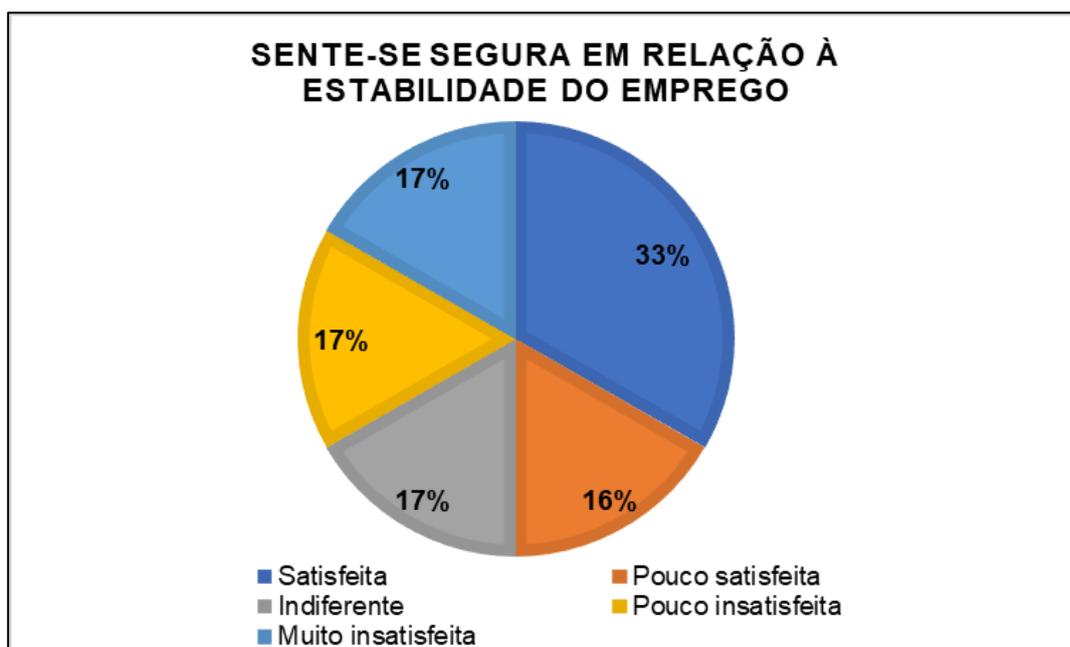
Como pode ser observado no gráfico da Figura 4, as respostas referentes à satisfação das colaboradoras da empresa com o seu atual salário foram variadas. Apenas uma funcionária está totalmente satisfeita com o valor que recebe atualmente, uma considera-se satisfeita, duas estão pouco satisfeitas, uma apontou estar indiferente com essa questão, e outra sente-se um pouco insatisfeita com seu salário.

**Figura 4.** Satisfação das colaboradoras da D'Loba Moda Íntima em relação ao salário atual.



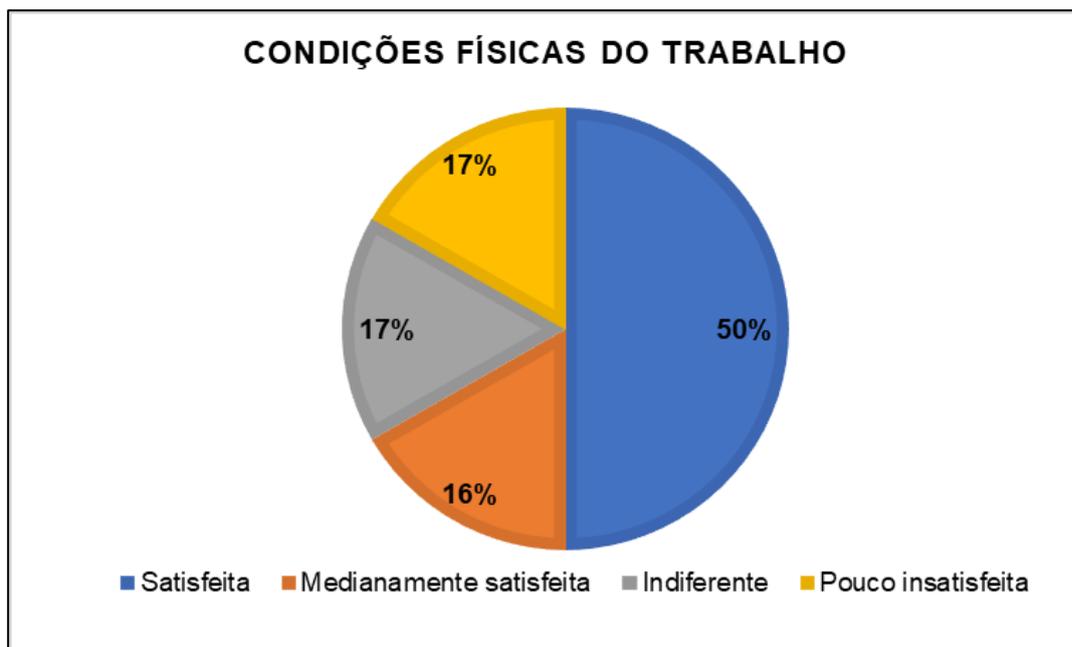
O grau de satisfação das colaboradoras com relação à estabilidade do emprego na D'Loba Moda Íntima foi outra questão que apresentou diferentes opiniões. Enquanto duas colaboradoras sentem-se satisfeitas, uma apontou estar um pouco satisfeita, uma sente-se indiferente e uma colaboradora sente-se muito insatisfeita (Figura 5).

**Figura 5.** Satisfação das colaboradoras da D'Loba Moda Íntima em relação à estabilidade de seu emprego.



As condições físicas da empresa satisfazem a maioria das colaboradoras. Metade delas apontou estar satisfeita, uma sente-se medianamente satisfeita, uma sente-se indiferente à essa questão e uma das colaboradoras sente-se um pouco insatisfeita (Figura 6).

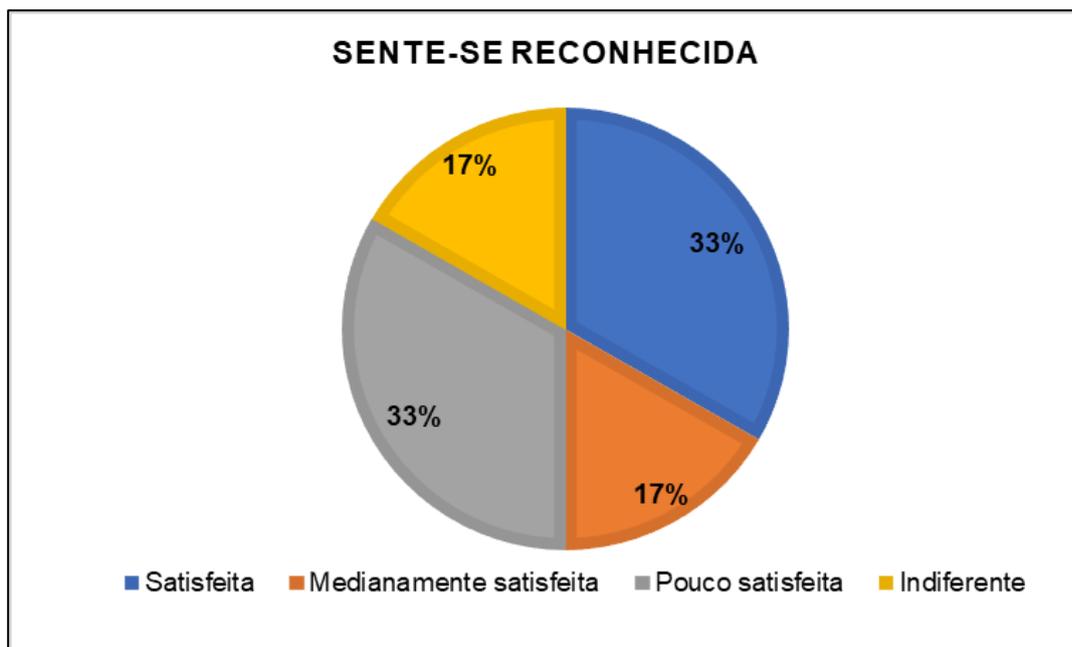
**Figura 6.** Satisfação das colaboradoras da D'Loba Moda Íntima com as condições físicas do trabalho.



Essas respostas indicam que a empresa deve ouvir as funcionárias, de forma a entender melhor quais pontos geram insatisfação, e entender de que forma poderia melhorar essas condições visando satisfazer todas as suas colaboradoras.

No tocante ao reconhecimento individual, nenhuma das colaboradoras demonstrou estar insatisfeita com o seu reconhecimento dentro da empresa, como pode ser observado na Figura 7. Isso demonstra que a política de reconhecimento praticada na D'Loba Moda Íntima funciona, porém, pode ser melhorada, visto que duas colaboradoras estão pouco satisfeitas e uma está indiferente.

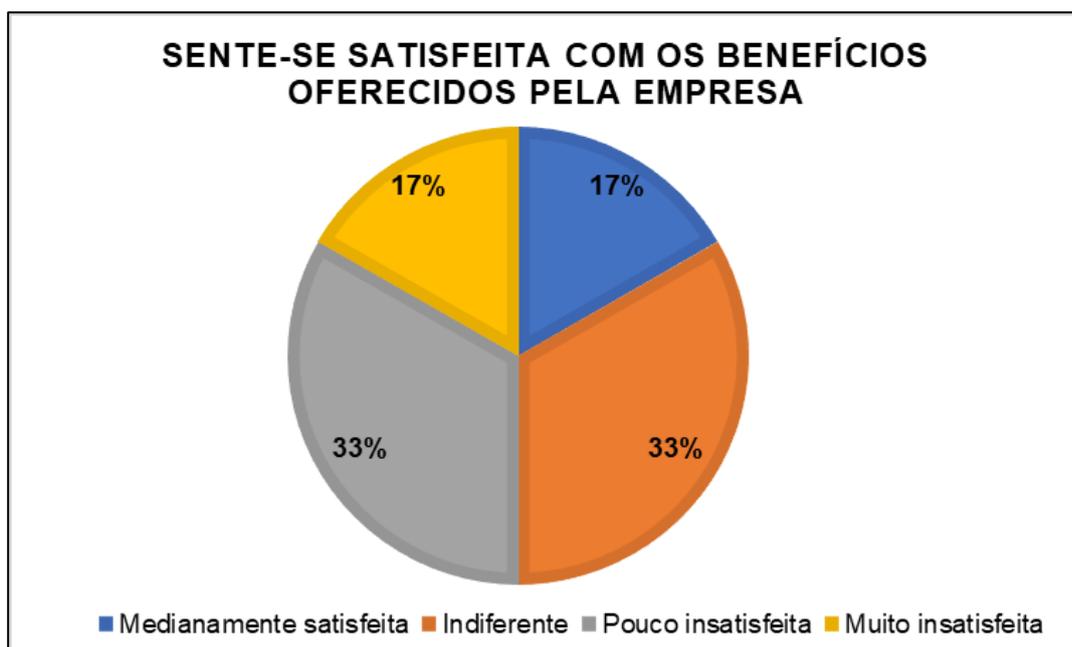
**Figura 7.** Satisfação das colaboradoras da D'Loba Moda Íntima com o seu reconhecimento profissional.



No que diz respeito aos benefícios oferecidos pela empresa, observou-se que apenas uma das seis colaboradoras demonstrou estar medianamente satisfeita, enquanto metade das funcionárias apresentou algum nível de insatisfação, e duas consideraram essa questão indiferente (Figura 8). Essa foi a questão com menor grau de satisfação, e que certamente impacta na motivação das funcionárias.

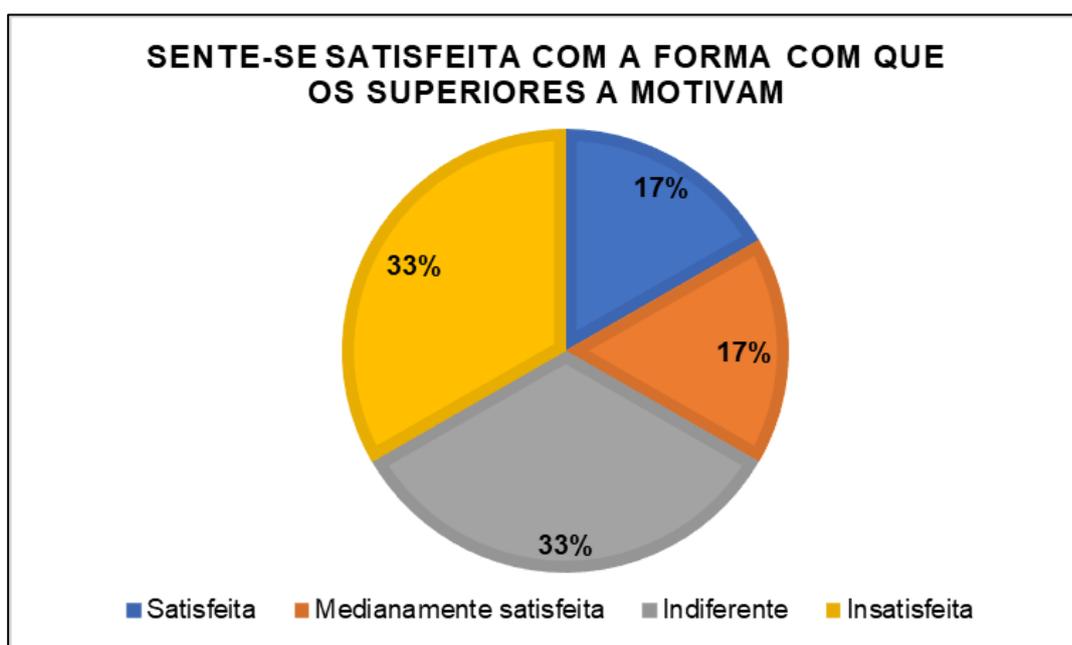
Conforme descrito por Frederick Herzberg (1973), os benefícios oferecidos pela organização, junto com o salário, tipo de supervisão, condições físicas do trabalho, clima organizacional, etc. fazem parte dos fatores higiênicos, que estão fora do controle dos colaboradores, e que, quando mantidos em condições péssimas, podem levá-los à insatisfação. Periard (2011) explica que a ausência de um fator higiênico desmotiva o indivíduo, porém, sua presença não é um elemento motivador. Ou seja, oferecer benefícios não é uma estratégia para aumentar a motivação dos colaboradores, mas pode fazer que eles não se sintam insatisfeitos.

**Figura 8.** Satisfação das colaboradoras da D'Loba Moda Íntima em relação aos benefícios oferecidos pela empresa.



Das seis funcionárias da D'Loba Moda Íntima, duas sentem-se um pouco insatisfeitas com a forma com que são motivadas por seus superiores, duas sentem-se indiferentes nesse aspecto, uma está medianamente satisfeita e outra sente-se satisfeita (Figura 9).

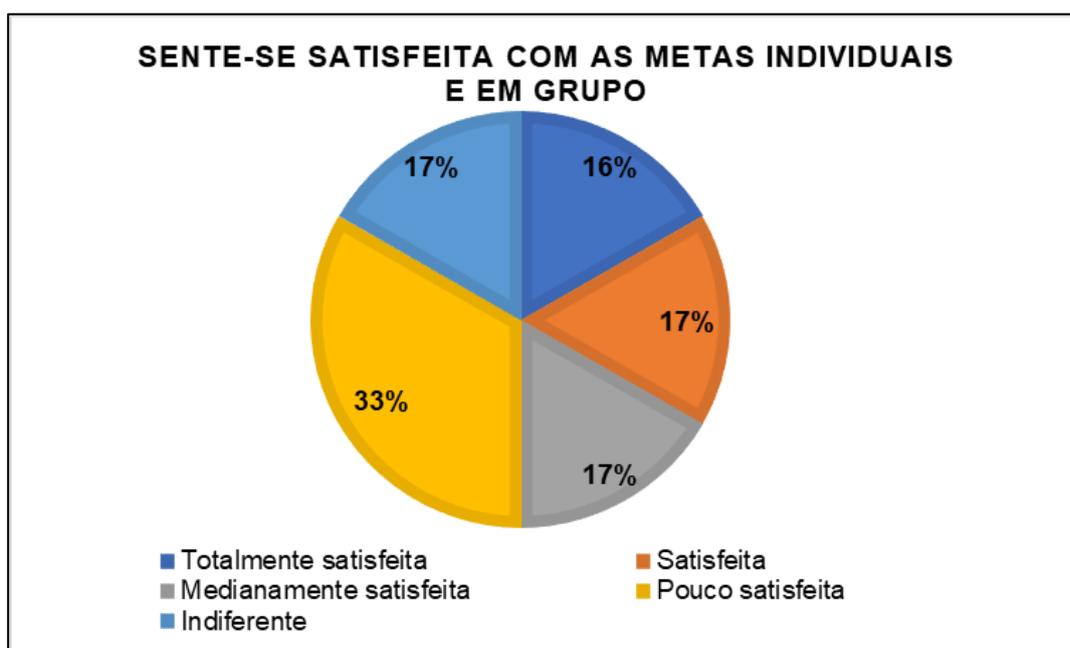
**Figura 9.** Satisfação das colaboradoras da D'Loba Moda Íntima com a forma que são motivadas pelos seus superiores.



Os resultados obtidos nessa questão são um ponto de atenção à empresa, que pode melhorar a forma com que os superiores motivam suas colaboradoras, visando aumentar a satisfação das mesmas nesse aspecto. Para isso, o conhecimento acerca do perfil motivacional de cada colaboradora é uma importante ferramenta.

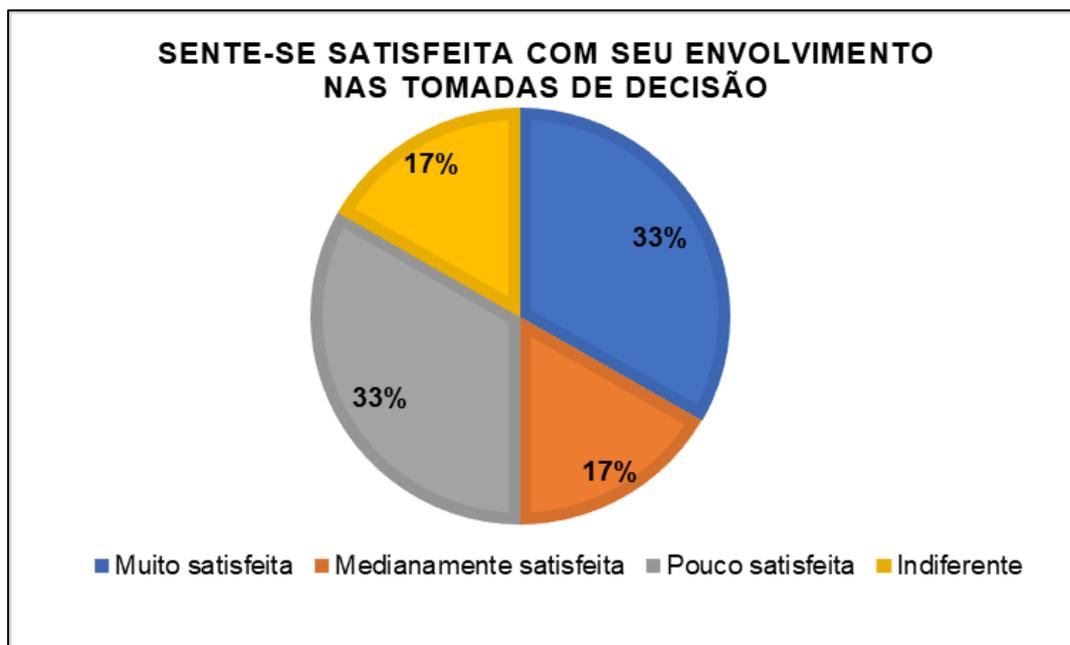
No tocante ao estabelecimento de metas individuais e em grupo, uma das funcionárias sente-se indiferente, enquanto as demais sentem-se satisfeitas em algum nível, como pode ser observado na Figura 10. Embora a maioria tenha demonstrado satisfação com esse aspecto, a empresa pode melhorar esse cenário, de forma a obter maiores níveis de satisfação, e revertendo a opinião “indiferente” de uma de suas colaboradoras.

**Figura 10.** Satisfação das colaboradoras da D'Loba Moda Ítima com o estabelecimento de metas individuais e em grupo.



A maioria das funcionárias demonstrou algum nível de satisfação com seu envolvimento na tomada de decisões da empresa, enquanto uma apontou estar indiferente nessa questão.

**Figura 11.** Satisfação das colaboradoras da D'Loba Moda Íntima em relação à sua participação na tomada de decisões na empresa.



Embora não seja possível elaborar um programa de motivação que atenda as metas e interesses de cada colaborador em uma organização, é possível elaborar estratégias a partir de interesses e metas compartilhadas pelas pessoas (TAMAYO; PASCHOAL, 2003). Por isso é importante que os gestores conheçam o perfil motivacional de seus funcionários, bem como sua satisfação diante de diferentes fatores dentro da empresa.

Conhecer a satisfação dos trabalhadores, conforme descrito por Lorando, Sapienza e Costa (2020), é essencial para que a organização obtenha resultados satisfatórios, e o estabelecimento de parcerias entre o colaborador e a organização é um fator fundamental tanto para aumentar a qualidade de vida no trabalho, como para aumentar a produção da empresa.

## 4. CONCLUSÕES

O perfil motivacional predominante nas colaboradoras da empresa estudada foi a necessidade de realização, o que significa que a maioria delas deseja alcançar a excelência em suas atividades, aprecia situações de competitividade e desafios, gosta de tomar iniciativa, assume a responsabilidade por suas ações, e necessita de um feedback a respeito de seu progresso para se sentirem motivadas.

De modo geral, as colaboradoras encontram-se satisfeitas com a empresa. De acordo com as respostas obtidas no questionário sobre satisfação, o gosto pela atividade que realiza, o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, o estabelecimento de metas individuais e em grupo e o envolvimento na tomada de decisões da empresa foram as questões que obtiveram maiores graus de satisfação das colaboradoras, enquanto os benefícios oferecidos pela empresa foram a questão com maior nível de insatisfação.

Com isso, a gestão da empresa pode entender melhor o perfil de suas colaboradoras e como cada uma delas se sente motivada, e buscar para que essas pessoas se sintam motivadas e deem o melhor de si em suas atividades laborais.

Nesse caso, sugere-se que a D'Loba Moda Íntima passe a estabelecer metas mais elevadas, periodicamente dê um feedback do desempenho das colaboradoras, e as estimule a trabalhar a criatividade e inovação nas tarefas que desempenham. Outra sugestão à empresa é que ofereça algum tipo de benefício às funcionárias, como vale alimentação, plano de saúde ou plano odontológico, pois isso aumentaria o grau de satisfação das mesmas com a empresa.

A realização de estudos como esse podem servir como base para que as organizações conheçam o perfil motivacional de seus colaboradores, entendam melhor as suas necessidades e utilizem as estratégias mais apropriadas para aumentar a motivação deles.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, E. F. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. **Revista INTERFACEHS**, v. 6, n. 1, p. 60-78, 2011. Disponível em: < <http://www.fafit.com.br/revista/index.php/fafit/article/viewFile/16/12> >. Acesso em 08 de setembro de 2020.

ANDRADE, Roberto L. **Aspectos não financeiros da motivação: estudo de caso da Líder Comércio de Lubrificantes LTDA**. Monografia (especialização em Gestão de Pessoas). Bahia: Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, 2006. Disponível em: < <http://www.adm.ufba.br/pt-br/publicacao/os-aspectos-nao-financeiros-motivacao-estudo-caso-lider-comercio-lubrificantes-ltda> >. Acesso em 05 de junho de 2020.

AZZI, A.; BARDAGI, M. P. Avaliação do perfil motivacional de funcionários de uma empresa de serviços assistenciais em saúde. **Barbarói**, v. 1, n. 30, p. 45-65, 2009. Disponível em < <https://online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi/article/view/433/750> >. Acesso em 20 de dezembro de 2020.

BARBOSA, E F. Instrumentos de coleta de dados em pesquisas educacionais. **Ser professor universitário**. Publicado em 05 de dezembro de 2008. Disponível em: < [http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino\\_2013\\_2/Instrumento\\_Coleta\\_Dados\\_Pesquisas\\_Educacionais.pdf](http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2013_2/Instrumento_Coleta_Dados_Pesquisas_Educacionais.pdf) >. Acesso em 20 de dezembro de 2020.

BERG, E. Teste sua motivação pessoal. **Administradores.com**. Publicado em 09 de maio de 2015. Disponível em: < <https://administradores.com.br/artigos/teste-sua-motivacao-pessoal> >. Acesso em 05 de dezembro de 2020.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à Administração de Empresas**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1992.

BOYATZIS, R. E. David C. McClelland. In: **Encyclopedia of Personality and Individual Differences**. 2017. Disponível em: <

[https://www.researchgate.net/publication/313550150\\_McClelland\\_David\\_C](https://www.researchgate.net/publication/313550150_McClelland_David_C) >. Acesso em 25 de novembro de 2020.

CARVALHO, J. F.; MARTINS. E. P. T.; LÚCIO, L.; PAPANDRÉA, P. J. Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. **Educação em Foco**, v. 09, n. 7, p. 21-31, 2013. Disponível em: < [https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/8qualidade\\_motivacao.pdf](https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/8qualidade_motivacao.pdf)>. Acesso em 08 de setembro de 2020.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FERREIRA, C. A. A. Percepção da motivação e satisfação no trabalho pelos trabalhadores de uma instituição psiquiátrica no Brasil. **Revista Capital Científico – Eletrônica**, v.14, n. 2, p. 25-41, 2016. Disponível em: < <http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/3250/2997> >. Acesso em 20 de dezembro de 2020.

FERREIRA, G. B.; DIAS. C. C. A importância da qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização. **Psicologia e Saúde em Debate**, v. 3, n. 2, p. 30-43, 2017. Disponível em: < <http://psicodebate.dpgpsifpm.com.br/index.php/periodico/article/view/145> >. Acesso em 08 de setembro de 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, C. P. B. Análise da motivação dos colaboradores do Batalhão de Operações Especiais – BOPE. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 3, n. 1, p. 24-33, 2017. Disponível em: < <https://www.rasi.vr.uff.br/index.php/rasi/article/view/127/pdf> >. Acesso em 20 de dezembro de 2020.

GRANT, A. M.; SHIN, J. Work motivation: Directing, energizing, and maintaining effort (and research). In: R. M. Ryan (Ed.), **Oxford Handbook of Motivation**. Oxford University Press, 2013. Disponível em: <  
[https://www.researchgate.net/publication/285944762\\_Work\\_Motivation\\_Directing\\_Energizing\\_and\\_Maintaining\\_Effort\\_and\\_Research](https://www.researchgate.net/publication/285944762_Work_Motivation_Directing_Energizing_and_Maintaining_Effort_and_Research) >. Acesso em 08 de setembro de 2020.

GREGOLIN, M. R. P.; PATZLAFF, A. C.; PATZLAFF, P. M. G. Motivação para o trabalho e o comportamento humano nas organizações. **Emancipação**, v. 11, n. 1, p. 59-71, 2011. Disponível em: <  
[https://www.researchgate.net/publication/276044390\\_Motivacao\\_para\\_o\\_trabalho\\_e\\_o\\_comportamento\\_humano\\_nas\\_organizacoes\\_Motivation\\_for\\_work\\_and\\_human\\_behavior\\_in\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/276044390_Motivacao_para_o_trabalho_e_o_comportamento_humano_nas_organizacoes_Motivation_for_work_and_human_behavior_in_organizations) >. Acesso em 10 de setembro de 2020.

HERZBERG, F. HERZBERG, Frederick. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano no trabalho. In: HAMPTON, David R. **Conceitos de comportamento na administração**. São Paulo: EPU, 1973. P. 53-62.

LEAL, S.; BERNARDINO, V.; FARIAS, J.; VIVAS, C. A relação entre o perfil motivacional e os comportamentos de cidadania organizacional: um estudo empírico. In: XIX Jornada Hispano-Lusas de Gestión Científica, Baeza, 2009. **Anais**. Disponível em: <  
[https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/113/1/SusanaLeal\\_JHLGC\\_2009.pdf](https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/113/1/SusanaLeal_JHLGC_2009.pdf) >. Acesso em 12 de dezembro de 2020.

LIMA, K. V. B.; SILVA, L. A.; NUNES, N. M. S.; BRASIL, M. M. S. Motivação e satisfação no trabalho. **Múltiplos @acessos**, v. 1, n. 3, p. 89-102, 2018. Disponível em: <  
<http://www.multiplosacessos.com/multaccess/index.php/multaccess/article/view/65/50> >. Acesso em 03 de junho de 2020.

LORANDO, T. R. S. P.; SAPIENZA, R.; COSTA, E. C. Qualidade de vida e motivação no trabalho: fator decisivo no desempenho organizacional. **Interface Tecnológica**, v.

17, n. 1, p. 363-375, 2020. Disponível em: < <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/download/760/476> >. Acesso em 03 de junho de 2020.

LUCENA FILHO, E. L. Motivação: confluências e divergências nas abordagens teóricas. **Revista Psicologia & Saberes**, v. 8, n. 12, p. 154-168, 2019. Disponível em: < <https://revistas.cesmac.edu.br/index.php/psicologia/article/view/1083> >. Acesso em 04 de junho de 2020.

McCLELLAND, D. C. **The Achieving Society**. New York: Free Press, 1967.

McCLELLAND, D. C. **Human motivation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

NONAKA, T. T. Autonomia organizacional: incrementando a motivação sem gerar tensões internas. **Revista Pensar Engenharia**, v. 2, n. 2, p. 1-21, 2014. Disponível em: < <https://docplayer.com.br/10770271-Autonomia-organizacional-incrementando-a-motivacao-sem-gerar-tensoes-internas.html> >. Acesso em 03 de junho de 2020.

PERIARD, G. Tudo sobre a Teoria de Dois Fatores de Frederick Herzberg. **Sobre Administração**. Publicado em 15 de agosto de 2011. Disponível em: < <http://www.sobreadministracao.com/tudo-sobre-a-teoria-dos-dois-fatores-de-frederick-herzberg/> >. Acesso em 13 de dezembro de 2020.

RIBEIRO, L. A.; SANTANA, L. C. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica Cairu**, v. 2, n. 2, p. 75-96, 2015. Disponível em: < [https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06\\_QUALIDADE\\_VIDA\\_TRABALHO.pdf](https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2/06_QUALIDADE_VIDA_TRABALHO.pdf) >. Acesso em 03 de junho de 2020.

ROBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. 15ª ed. México: Pearson, 2013.

ROSA, R. H. R. A importância da liderança e da motivação nas organizações. In: XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. **Anais...** Rio de Janeiro: UFF, 2016. Disponível em: < [http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16\\_M\\_037.pdf](http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_037.pdf) >. Acesso em 25 de maio de 2020.

SILVA, M. J. A.; RIBEIRO, A. A. G.; VARGAS, E. C. Liderança x Motivação: influências e reflexos. **Revista Conbrad**, v. 3, n. 1, p. 102-117, 2018. Disponível em: <<http://revistaconbrad.com.br/editorial/index.php/conbrad/article/viewFile/136/102>>. Acesso em 04 de junho de 2020.

SILVA JUNIOR, N. A. Satisfação no trabalho: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. **Psico – USF**, v. 6, n. 1, p. 47-57, 2001. Disponível em: < >. Acesso em 12 de dezembro de 2020.

SILVEIRA, E. P.; PRATA, G. B.; NUNES, A. L. P. F. Uma análise da motivação dos indivíduos nas organizações a partir das necessidades humanas. **Id Online Revista Multidisciplinar de Psicologia**, v. 13, n. 47, p. 706-726, 2019. Disponível em: < >. Acesso em 12 de dezembro de 2020.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552003000400003](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552003000400003) >. Acesso em 25 de maio de 2020.

TODOROV, J. C.; MOREIRA, M. B. O conceito de motivação na psicologia. **Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva**, v. 7, n. 1, p. 119-132, 2005. Disponível em: < [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1517-55452005000100012&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1517-55452005000100012&lng=pt&nrm=iso) >. Acesso em 03 de junho de 2020.

## APÊNDICE I



### PESQUISA DE CAMPO SOBRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

**Nome:** \_\_\_\_\_

**Idade:**

- ( ) 16 a 21 anos
- ( ) 22 a 35 anos
- ( ) 36 a 45 anos
- ( ) 46 anos ou mais

**Tempo de serviço:**

- ( ) até 1 ano
- ( ) de 1 a 3 anos
- ( ) de 3 a 5 anos
- ( ) mais de 5 anos

### PARTE 1: TESTE DE PERFIL DE MOTIVAÇÃO INDIVIDUAL

**Instruções:** Leia atentamente cada afirmação e então atribua notas de 1 a 5 de acordo com os seguintes critérios:

- 1 – Nunca
- 2 – Poucas vezes
- 3 – Mais ou menos
- 4 – Muitas vezes
- 5 – Sempre

- 1) \_\_\_ Eu gosto muito de estar no comando.
- 2) \_\_\_ Gosto muito de fazer parte de grupos e organizações.
- 3) \_\_\_ Eu confronto pessoas que fazem coisas que me desagradam.
- 4) \_\_\_ Eu me esforço muito em sempre melhorar o meu desempenho.
- 5) \_\_\_ Eu adoro estabelecer e atingir metas realistas.
- 6) \_\_\_ Gosto mais de trabalhar em grupo do que sozinho.
- 7) \_\_\_ Sinto-me muito gratificado quando termino uma tarefa difícil.
- 8) \_\_\_ Eu quero ser querido pelas pessoas.



