

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO  
CURSO ADMINISTRAÇÃO**

**EDUARDO SIMÕES FRÓES**

**AS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS COMO BASE MOTIVACIONAL: UMA  
ANÁLISE DETALHADA.**

São Luís

2023

**EDUARDO SIMÕES FRÓES**

**TÍTULO:** AS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS COMO BASE MOTIVACIONAL:  
UMA ANÁLISE DETALHADA.

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.  
Orientador: Gustavo Nunes.

São Luís

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Centro Universitário - UNDB / Biblioteca

Fróes, Eduardo Simões

As estratégias organizacionais como base motivacional: uma análise detalhada. / Eduardo Simões Fróes. \_\_São Luís, 2023. 70 f.

Orientador: Prof. Esp. Gustavo Nunes.  
Monografia (Graduação em Administração) - Curso de Administração – Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, 2023.

1. Motivação. 2. Pessoas. 3. Organização. I. Título.

CDU 331.101.3

**EDUARDO SIMÕES FRÓES**

**TÍTULO: AS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS COMO BASE MOTIVACIONAL:  
UMA ANÁLISE DETALHADA.**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof. Esp. Gustavo Pereira Nunes**

Especialista em Gestão Empresarial

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

---

**Prof. Esp. Cloves Rodrigues Silva Neto**

Especialista em Contabilidade (FUCAPI)

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

---

**Prof. Me. Michel Silva Marques**

Mestre em Matemática

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Dedico a minha mãe, meu pai,  
minha família.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço imensamente a Deus pelas inúmeras bênçãos concedidas.

À minha família, expresso minha gratidão pelo amor dedicado e pela educação que moldou meu caminho.

Ao Professor Gustavo Nunes, meu orientador competente e comprometido, meu sincero agradecimento.

Aos meus pais, agradeço pelo valioso direcionamento ao longo de todo o processo.

À UNDB, reconheço e agradeço pelo conhecimento adquirido, pela organização exemplar e pelo comprometimento com seu corpo acadêmico.

À 4F Soluções Cadastrais Ltda, agradeço pela oportunidade de mergulhar no ambiente de um grupo visionário, que me ensinou a produzir mais valorizando as pessoas.

Aos meus amigos e ao meu irmão Leonardo, meu profundo agradecimento pelo apoio e compreensão nos momentos de ausência.

À minha namorada Flávia Franco, agradeço pela força moral e apoio constante ao longo da conclusão deste trabalho.

A todos os colegas, professores, mestres e colaboradores da UNDB, meu reconhecimento pela jornada compartilhada.

“A sabedoria consiste em perceber o quão pouco sabemos.”  
Sócrates

## RESUMO

As opções e trajetórias adotadas pelas empresas em busca da satisfação das necessidades e na geração de motivação em seus colaboradores destacam a importância do trabalho na dinâmica motivacional e no contexto organizacional. Atualmente, as instituições não apenas visam o lucro, mas também procuram compreender as necessidades reais das pessoas, incluindo clientes e colaboradores, e identificar seus verdadeiros desejos. A maioria dos gestores reconhece que as equipes são compostas por indivíduos com diversas culturas, talentos, habilidades específicas e aspirações distintas, além de necessidades individuais. Liderar essas equipes de forma a alcançar os objetivos organizacionais é essencial. O estudo de caso apresenta a evolução da administração ao longo dos anos, abordando diversas teorias sobre motivação, destacando os principais pensadores, suas pesquisas e descobertas. Explora as necessidades das pessoas, o ambiente organizacional e as diversas concepções sobre o trabalho humano. A motivação humana é enfatizada, assim como a quebra de paradigmas no desenvolvimento de pessoas e as ações sugeridas aos gestores para manter a motivação das equipes. No estudo de caso da 4F Soluções, observa-se que a organização já adota estratégias de desenvolvimento de pessoas, visando atender algumas de suas necessidades. Isso se configura como um diferencial competitivo no mercado, pois demonstra uma preocupação genuína com os colaboradores, buscando satisfazê-los para que, uma vez atendidos, possam se auto motivar e desenvolver suas funções e habilidades pessoais para alcançar os objetivos da empresa. Um ponto importantíssimo que não podemos deixar de falar hoje é a questão da diversidade e qual o seu propósito nas empresas, que deve ser a de possuir equipes compostas por pessoas de diferentes gêneros, etnias, formações, idades, vivências e visões. Essa diversidade é essencial para promover mais igualdade, criatividade e inovação nas empresas. Para integrar a diversidade, cada empresa deve ser autêntica. Por isso, não adianta ficar procurando apenas por números: é preciso considerar a forma como as pessoas são tratadas e, assim, buscar a melhor forma de promover o respeito e a aceitação naquele ambiente. Pude constatar que na empresa estudada essa preocupação é real.

Palavras-chave: Estudo de caso, Motivação, Organização, Pessoas e Trabalho.

## **ABSTRACT**

The alternatives and paths chosen by companies in seeking satisfaction for needs and generating motivational factors in their employees underscore the significance of work in motivation and within organizational settings. Nowadays, institutions strive not only for profit but also to understand people's needs, including customers and employees, and identify their true desires. Most managers recognize that teams are composed of individuals with diverse cultures, talents, specific skills, and unique aspirations, along with individual needs. They need to be led in a way that collectively achieves the organization's objectives. The case study illustrates the evolution of management over the years and its various theories on motivation. It recounts the key thinkers, their research, and discoveries. It discusses people and their needs, as well as the organizational environment and various conceptions of human work. Human motivation takes center stage, along with the paradigm shifts in people development and suggested actions for managers to maintain team motivation. Through the 4F Solutions case study, it is observed that the organization already has people development strategies. The aim is to meet some of their needs, which, in itself, is a competitive advantage in the market. It demonstrates concern for its employees, seeking to satisfy them so that, once fulfilled, they can self-motivate and develop their personal functions and skills to achieve the company's goals. A crucial point we cannot overlook today is the issue of diversity and its purpose in companies, which should involve having teams composed of individuals from different genders, ethnicities, backgrounds, ages, experiences, and perspectives. This diversity is essential for fostering more equality, creativity, and innovation within companies. To embrace diversity, each company must be authentic. Therefore, it's not just about seeking numbers; it's about considering how people are treated and finding the best way to promote respect and acceptance in that environment. We observed that this concern is genuine in the studied company.

**Keywords:** Case Study, Individuals, Motivation, Organization and Work.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – A hierarquia das necessidades, segundo Maslow.....	26
<b>Figura 2</b> – Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg.....	27
<b>Figura 3</b> – Ornograma da 4F Soluções.....	39

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> – Escolaridade .....	41
<b>Gráfico 2</b> – Política salarial .....	42
<b>Gráfico 3</b> – Política de pagamento de salário acima da média de mercado .....	43
<b>Gráfico 4</b> – Participação nos lucros .....	43
<b>Gráfico 5</b> – Política de benefícios .....	45
<b>Gráfico 6</b> – Elogios de superiores.....	46
<b>Gráfico 7</b> – Valorização de funcionários .....	47
<b>Gráfico 8</b> – Valorização de desempenho .....	48
<b>Gráfico 9</b> – Funcionário multifuncional.....	49
<b>Gráfico 10</b> – Possibilidade de ascensão profissional x motivação.....	50
<b>Gráfico 11</b> – Atuação integrada da empresa.....	51
<b>Gráfico 12</b> – Objetivos e metas x motivação.....	52
<b>Gráfico 13</b> – Aproveitamento de ideias e sugestões .....	53
<b>Gráfico 14</b> – Facilidades em estabelecer relacionamentos .....	54
<b>Gráfico 15</b> – Críticas construtivas .....	55
<b>Gráfico 16</b> – Fatores higiênicos .....	55
<b>Gráfico 17</b> – Ferramentas de trabalho x motivação .....	56

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	– As três etapas das organizações no decorrer do século XX.....	18
-----------------	-----------------------------------------------------------------	----

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BUCBP	Biblioteca Universitária Consuelo Bello Pereira
CRA	Conselho Regional de Administração
CRC	Conselho Regional de Contabilidade
NBR	Norma Brasileira
NPJ	Núcleo de Prática Jurídica
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
UNDB	Unidade de Ensino Superior Dom Bosco
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2 OBJETIVOS</b> .....	<b>15</b>
1.2.1 Geral .....	15
1.2.2 Específicos .....	15
<b>1.3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>15</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
2.1 A Administração e suas Evoluções Teóricas Administrativas .....	17
2.2 As pessoas no Ambiente Organizacional .....	19
2.3 Concepções sobre o Trabalho Humano .....	22
2.4 A Motivação Humana .....	24
2.4.1 Mudança dos Paradigmas da Gestão das Pessoas .....	30
2.4.2 Ações para manter a motivação das equipes .....	31
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>34</b>
<b>3.1 TIPO DE PESQUISA</b> .....	<b>34</b>
<b>3.2. COLETA DE DADOS</b> .....	<b>34</b>
3.2.1 Fontes primárias.....	34
3.2.2 Elaboração do questionário.....	34
3.2.3 Elaboração dos gráficos .....	35
3.2.4 Facilidades e dificuldades na coleta de dados.....	35
3.2.5 Tratamento dos dados .....	35
3.2.6 Aspectos éticos .....	35
3.2.7 Hipóteses .....	36
<b>4 ANÁLISE</b> .....	<b>38</b>
4.1 Análise Geral dos Dados.....	38
4.2 Análise específica dos dados .....	39
4.2.1 Entrevista.....	40
4.2.2 Questionário .....	40
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>57</b>
5.1 Implicações Gerenciais.....	58
<b>6 REFERÊNCIAS</b> .....	<b>60</b>
<b>APENDICE A</b> .....	<b>63</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>70</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A influência da motivação na percepção das pessoas é notável, moldando suas interpretações de situações semelhantes de maneiras diversas. É crucial reconhecer que o ambiente circundante não é a fonte primária da motivação humana, tornando essencial compreender as causas que a ativam.

Organizações competitivas acreditam na singularidade das pessoas, com desejos e necessidades individuais. Para alcançar maior produtividade e qualidade, é necessário empenho, conhecimento e, acima de tudo, paixão pelo que se propõe a realizar ou buscar. Esses elementos mentais e emocionais são guias fundamentais na vida das pessoas, e a falta de qualquer um deles pode impactar diretamente em seu desempenho.

A responsabilidade das organizações é atender ou não às necessidades de seus colaboradores. Constantes frustrações podem transformar as pessoas em indivíduos apáticos e desmotivados. Portanto, tanto o ambiente externo quanto as organizações exercem influência significativa sobre as pessoas. Lidar ou liderar pessoas motivadas exige habilidades especiais e grande sensibilidade interpessoal, uma vez que a motivação não se origina do meio ambiente, mas sim das necessidades que variam de pessoa para pessoa a todo momento. A fonte de energia motivacional é interna.

Essa pesquisa busca responder ao seguinte problema: as linhas estratégicas utilizadas pela 4F Soluções Cadastrais Ltda motivam os colaboradores?

Este trabalho explora a evolução do estudo sobre a motivação humana e realiza uma avaliação, por meio de um estudo de caso com os colaboradores da 4F Soluções Ltda, em novembro de 2023, sobre as estratégias utilizadas pelas organizações como plataforma motivacional.

No Capítulo 1, são abordados o objetivo geral e os específicos, assim como as justificativas para a realização deste estudo.

No Capítulo 2, é discutida a base teórica, incluindo diversos conceitos, opiniões, pesquisas, experiências e reflexões sobre a motivação. Além disso, são exploradas a evolução da administração, as relações das pessoas no ambiente organizacional, as

concepções sobre o trabalho humano, a motivação humana propriamente dita e as mudanças nos paradigmas da gestão de pessoas, culminando com sugestões de ações para manter a motivação nas pessoas.

No Capítulo 3, apresenta-se a metodologia empregada, detalhando o problema, suas hipóteses e a definição das variáveis. Explora-se a delimitação e o desenho da pesquisa, abordando amostra e população, bem como o processo de coleta de dados, suas fontes primárias, a elaboração do questionário, as facilidades e dificuldades encontradas durante a coleta de dados, e o tratamento utilizado para obter os resultados desta pesquisa.

No Capítulo 4, são realizadas análises gerais e específicas dos dados, acompanhadas de comentários sobre as entrevistas e questionários.

Nas considerações finais, são discutidos o tema, as conclusões alcançadas e sugestões para as organizações diante das implicações gerenciais deste assunto.

Diante do contexto apresentado, esta pesquisa busca evidenciar a importância das estratégias motivacionais adotadas pelas organizações para o desenvolvimento de seus colaboradores.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Geral**

Apresentar relevância das organizações ao planejar de maneira estratégica para atender às necessidades dos colaboradores, analisando a motivação em prol da conquista dos objetivos empresariais.

### **1.2.2 Específicos**

a) Abordar a evolução do uso da motivação nos modelos gerenciais pesquisados.

b) Identificar elementos essenciais para estimular a motivação dos colaboradores.

c) Analisar, a partir da amostra escolhida, com todos os funcionários que fazem parte da área comercial, o grau de satisfação essencial para promover um comportamento motivado nos profissionais.

## **1.3 JUSTIFICATIVA**

No contexto capitalista, o trabalho é postulado como o meio para adquirir bens e capital. Nesse sentido, torna-se imperativo compreender não apenas a definição do

trabalho, mas também os motivos e valores individuais, assim como as expectativas de cada pessoa em relação ao que desejam alcançar ou receber.

As organizações devem reconhecer que as pessoas estão dispostas a dedicar-se intensamente ao trabalho quando há uma razão significativa. Portanto, é essencial investir em seus colaboradores, promovendo não apenas o desenvolvimento de habilidades técnicas, mas também de aptidões emocionais, como a motivação.

Uma pessoa motivada demonstrará dedicação para alcançar metas de desempenho. A harmonia interna é fundamental para otimizar o talento de cada indivíduo. Vale ressaltar que salário e benefícios adicionais não são requisitos exclusivos para motivar alguém a gostar do seu emprego ou permanecer nele. Diante desse cenário, esta pesquisa assume importância para as organizações ao evidenciar que a motivação deve ser intrínseca a cada indivíduo, impactando positivamente o ambiente de trabalho, a interação com os colegas e a qualidade do serviço prestado ao cliente externo, que receberá um tratamento distinto e de excelência.

Por muito tempo, acreditou-se que bastava oferecer prêmios por desempenho excepcional ou ameaçar com punições por comportamentos inadequados para motivar os subordinados. Essa abordagem tem sido adotada por muitas organizações em busca de resultados mais positivos.

No atual cenário, as organizações demandam mudanças, sendo o primeiro paradigma a ser alterado a maneira de incentivar as pessoas a realizarem o que precisa ser feito.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Neste capítulo, será abordado o referencial teórico para mostrar formas capazes de incrementar a motivação dos trabalhadores nas empresas brasileiras e mundiais, surgem inúmeras teorias e modelos motivacionais, que inspiram as mais variadas práticas administrativas destinadas a tornar os trabalhadores mais dedicados nas suas tarefas.

### **2.1 A Administração e suas Evoluções Teóricas Administrativas**

Nos primórdios da formação de estruturas organizacionais, tais como militares, sociais, econômicas, políticas e religiosas, os seres humanos praticavam, de maneira inconsciente, princípios de Administração. As organizações eram estabelecidas sem um planejamento formal, guiadas apenas por ideias, sonhos ou necessidades imediatas. À medida que os idealizadores compreendiam a limitação de realizar todas as tarefas individualmente, começaram a delegar responsabilidades aos mais próximos e subordinados.

A Ciência da Administração, originada no início do século XX, resultou de estudos conduzidos por diversos pensadores, como filósofos, físicos, economistas e empresários. Com o tempo, esses estudiosos desenvolveram teorias e publicaram obras que incorporavam conceitos e princípios das Ciências Exatas, Ciências Humanas e Ciências Físicas. Essas teorias poderiam ser aplicadas no desenvolvimento e na estruturação das organizações (CHIAVENATO, 2020).

Dois engenheiros se destacaram como precursores na área da administração: Frederick Winslow Taylor, americano, responsável pela Escola da Administração Científica, que visava aumentar a eficiência industrial por meio de uma distribuição mais eficaz do trabalho operacional; e Henri Fayol, europeu, criador da Teoria Clássica, concentrado em elevar a eficiência empresarial por meio da organização e aplicação de princípios gerais da administração de forma científica.

Além dessas abordagens, surgiram outras correntes sobre Administração, como a Humanística, a Neoclássica, a Estruturalista, a Comportamental, a Sistêmica e a Contingencial.

A Teoria Humanística, ao contrário da Teoria Clássica de Taylor e Fayol, direciona sua preocupação para as pessoas e a sociedade em vez de focar exclusivamente nas organizações. Já a Teoria Neoclássica identifica as funções do

administrador e extrai os princípios fundamentais para a prática da administração. Essa abordagem difere da Teoria Estruturalista de Max Weber, o precursor da Burocracia, que concentrou sua atenção nos meios, nos recursos utilizados e nos objetivos a serem alcançados pela organização.

A abordagem comportamental, que também incorpora o Behaviorismo, destaca figuras notáveis, como Abraham Maslow, autor da influente Teoria das Necessidades, que serviu como base para diversos outros estudos.

Frederick Herzberg, com a Teoria dos Dois Fatores (higiênicos e motivacionais), David McClelland, defensor da Teoria das Três Necessidades Específicas (necessidade de realização, necessidade de poder e necessidade de associação ou filiação), e McGregor, com suas Teorias X (reflete um estilo duro, rígido e absoluto, onde as pessoas são vistas como meros recursos de produção) e Y (é a moderna concepção da administração, com estilo participativo e baseado nos valores humanos e sociais), contribuíram significativamente para esse campo.

Em um ponto comum, todos esses autores concordam: o comportamento do indivíduo reflete o meio em que vive e os estímulos que recebe desse meio.

A Abordagem Sistêmica de Bertalanffy propõe princípios gerais aplicáveis a todas as Ciências. A descoberta em uma área deve ser utilizada por todas as demais. Já na abordagem contingencial, os defensores entendem que não se deve adotar um único modelo organizacional, pois o ambiente influencia cada organização de maneira única. A teoria Contingencial afirma que cada indivíduo possui expectativas diferentes e espera recompensas também diferentes.

A seguir, será apresentada uma análise, por meio de um quadro comparativo, da evolução das abordagens mencionadas, utilizando a classificação por Eras Históricas.

**Quadro 1** – As três etapas das organizações no decorrer do século XX.

	<b>Industrialização Clássica</b>	<b>Industrialização Neoclássica</b>	<b>Era da Informação</b>
<b>Período</b>	1900-1950	1950-1990	Após 1990
<b>Estrutura Organizacional Predominante</b>	Burocrática, funcional, piramidal, centralizadora,	Matricial e mista com ênfase da departamentalização por	Fluida e flexível, totalmente descentralizada com ênfase em

	rígida e inflexível. Ênfase nos órgãos.	produtos/serviços ou unidades estratégicas de negócios.	redes de equipes multifuncionais.
<b>Cultura Organizacional</b>	Teoria X. Foco no passado, nas tradições e nos valores. Ênfase na manutenção do <i>status quo</i> . Valor a experiência anterior.	Transição. Foco no presente e no atual. Ênfase na adaptação ao ambiente.	Teoria Y. Foco no futuro destino. Ênfase na mudança e na inovação. Valor ao conhecimento e à criatividade.
<b>Ambiente Organizacional</b>	Estático, previsível, poucas e gradativas mudanças. Poucos desafios ambientais.	Intensificação das mudanças e com maior velocidade.	Mutável, imprevisível, turbulento, com grandes e intensas mudanças.
<b>Modo de lidar com as pessoas</b>	Pessoas como fatores de produção inertes e estáticos, sujeitos a regras e a regulamentos rígidos para serem controlados.	Pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados.	Pessoas como seres humanos proativos, dotados de inteligência e habilidades e que devem ser motivados e impulsionados.
<b>Visão das Pessoas</b>	Pessoas como fornecedoras de mão de obra.	Pessoas como recursos da organização.	Pessoas como fornecedoras de conhecimento e competências.
<b>Denominação</b>	Relações Industriais.	Administração de recursos humanos.	Gestão de pessoas.

Fonte – Chiavenato (2020)

No contexto do terceiro milênio, emerge a Era do Conhecimento, introduzindo conceitos inovadores em relação às diversas abordagens anteriores. Esta fase demanda dos profissionais no mercado uma variedade de habilidades, incluindo liderança, inovação, criatividade, capacidade de inter-relacionamento e trabalho em equipe, entre outras. As pessoas são agora os principais impulsionadores da inovação, constituindo o diferencial fundamental das organizações. As competências adquiridas pelas pessoas e a aplicação do conhecimento adquirido são fatores

cruciais não apenas para garantir competitividade, mas também para assegurar a sobrevivência tanto dos indivíduos quanto das organizações (CHIAVENATO, 2020).

## **2.2 As pessoas no Ambiente Organizacional**

Segundo Chiavenato (2020), "As organizações são sistemas sociais porque são compostas de pessoas e funcionam graças às atividades e às interações dessas pessoas". Diante dessa perspectiva, é válido afirmar que as organizações ganham vida por meio das pessoas, pois, sem a inteligência e o esforço dos colaboradores, sua sobrevivência seria inviável.

Esforço, competência, disposição e interesse pelo trabalho são elementos presentes nos planos daqueles que almejam crescimento profissional. Essas condições são básicas, sendo a motivação um requisito significativo. Conforme a visão de Bateman (1998, p. 361), se as pessoas possuem tudo o que necessitam para um bom desempenho, são capazes de realizar o trabalho, mas também precisam estar motivadas para isso. Considerando a importância de compreender as necessidades humanas para entender melhor o comportamento humano, a motivação surge como um meio para aprimorar a qualidade de vida nas organizações. Nesse sentido, Chiavenato (2020, p. 395) destaca que "as necessidades humanas assumem formas e expressões que variam conforme o indivíduo, e sua intensidade ou manifestação também são variadas, obedecendo às diferenças individuais entre as pessoas".

A motivação tem o poder de impulsionar uma carreira e ajudar o indivíduo a alcançar seus objetivos. Enquanto alguns empregadores acreditam que um bom salário é suficiente para motivar as pessoas, reconhece-se que isso, por si só, não é o bastante. Diversos outros benefícios, somados à questão salarial, são capazes de despertar um comportamento motivado no profissional. No entanto, especialistas argumentam que tais benefícios, incluindo o aumento salarial, não devem ser considerados como verdadeira motivação, mas sim como condicionamento.

Bergamini (1997) esclarece que "essa é uma confusão comum cometida tanto por empresas quanto por pessoas". A teoria behaviorista, como abordado na seção 2.4, argumenta que o que está fora das pessoas não motiva, apenas condiciona. Por exemplo, ao informar a um funcionário que seu bom desempenho será recompensado com um aumento salarial, cria-se uma tendência para que ele exija um aumento da

próxima vez que realizar um trabalho de qualidade. Aguiar (2012) complementa: "As pesquisas demonstram que aquilo que está fora das pessoas não motiva, apenas condiciona". Portanto, a teoria behaviorista reforça essa ideia, afirmando que os indivíduos respondem a condicionamentos, sejam eles positivos ou negativos. Simultaneamente, os cognitivistas entendem que a motivação do comportamento humano é um processo psicológico complexo que engloba outros processos, como percepção e pensamento.

Igualmente, a intrincada temática da motivação, já complexa em sua compreensão e dinâmica intrínseca aos seres humanos, encontra-se em meio a uma acelerada transformação nas organizações, caracterizada por uma extraordinária agilidade e vitalidade. A presença de mudanças sempre foi uma constante na história das pessoas, porém, nos dias atuais, elas se manifestam com uma dimensão e rapidez sem precedentes. Diversos fatores contribuem para esse cenário, incluindo alterações na economia, na tecnologia, na cultura, na política, nas empresas e, sobretudo, no comportamento das pessoas.

Pessoas que atuam em novos e muito exigentes ambientes de trabalho, onde se deparam com grandes desafios da produtividade, qualidade, diversidade e vantagem competitiva, numa era de concorrência global, com novas tecnologias, diferenças demográficas e valores sociais em transformação. (SCHERMERHORN; HUNT; OSBORN, 1999, P. 26)

Explorando a noção de "pessoa", Kurt Lewin, conforme citado por Chiavenato (2020), destaca que isso equivale às necessidades individuais, englobando suas necessidades, crenças, valores, sistemas perceptivos e motoras. Paralelamente, as organizações buscam otimizar seu desempenho, prestando serviços ao cliente, satisfazendo os funcionários e simplificando sistemas e processos. Muitas empresas já apresentam características e operações progressistas, enquanto outras estão passando por transformações rápidas e continuarão a fazê-lo. Para que esse processo seja bem-sucedido, é crucial que os funcionários estejam satisfeitos em seus locais de trabalho. Nesse contexto, a área comportamental, impulsionada por mudanças sentimentais, empresariais, financeiras e pessoais, destaca-se como uma das mais impactadas, sendo a mudança comportamental a resultante dessas inovações. Um dos pontos críticos nesse cenário é a motivação ou automotivação, tema a ser explorado no próximo capítulo.

Além desse desafio, as empresas enfrentam a necessidade de contar com uma equipe motivada, sendo essa uma condição essencial para a sobrevivência nos mercados altamente competitivos da atualidade. É crucial compreender que as organizações contemporâneas não se limitam a simples locais de trabalho com ambientes agradáveis; são espaços nos quais ocorrem diversas interações e representações humanas.

Na busca pela satisfação dos funcionários, é imperativo mensurar e manter indicadores realistas e alcançáveis. A máxima de que "o que não pode ser medido não pode ser gerenciado" torna-se relevante nesse contexto, pois tudo que pode ser avaliado também pode ser aprimorado. Esse princípio da qualidade, aplicável tanto a pessoas quanto a processos, é vital para o ambiente de trabalho, um elemento considerável na satisfação dos funcionários. A inovação, segundo a maioria dos pesquisadores comportamentais, é condição essencial para a sobrevivência, o sucesso e a continuidade corporativa, especialmente em mercados altamente competitivos. Contudo, para inovar, uma empresa precisa coordenar uma ampla gama de fatores internos, sendo as pessoas o elemento principal.

A rejeição, por outro lado, está intrinsecamente ligada à motivação e à acomodação. Indivíduos desmotivados tendem a se acomodar, gerando rejeição a tarefas, funções, departamentos, informações e qualidade pessoal. Essa rejeição à integração da equipe e aos objetivos comuns é prejudicial a um ambiente de trabalho colaborativo.

Em contrapartida, a pessoa motivada possui um objetivo que representa o resultado almejado pelo comportamento. A não realização desse objetivo pode originar-se de frustrações, conflitos e ansiedades. Cabe às organizações buscar soluções para motivar as pessoas, incentivando uma produção mais eficiente e diferenciada, fator competitivo que a motivação proporciona.

Dada a complexidade do tema motivação, o próximo capítulo abordará a concepção sobre o trabalho humano.

### **2.3 Concepções sobre o Trabalho Humano**

Para uma compreensão aprimorada, é crucial recordar que o sistema econômico conhecido como Capitalismo destaca a atividade laboral como o meio primordial para a acumulação de capital. A acumulação de capital não é viável sem a

dedicação ao trabalho. Aumentar a carga de trabalho, nesse contexto, implica em ampliar as oportunidades de acumulação de capital. Logo, o controle abrangente dos procedimentos laborais é considerado um componente essencial para o desenvolvimento do Capitalismo, pois ao difundir a ideologia do trabalho, associa-o intrinsecamente à atividade humana, originando assim a espécie de devoção denominada religião do trabalho (Aguiar, 2012).

Seguindo a mesma linha de pensamento da referida autora, no cenário do socialismo industrial, o labor desponta como o elemento vital que impulsiona tanto a estrutura social quanto a busca pela felicidade humana.

Não se concebem organizações estrategicamente vencedoras sem trabalhadores estrategicamente vencedores, nem organizações motivadas sem pessoas motivadas. Em consequência, não há qualidade sem qualidade de vida no trabalho (BURIGO, 1997, p. 68).

Baseando-me nessas considerações e conforme as definições do Novo Dicionário da Língua Portuguesa (Ferreira, 2010), entende-se trabalho como a aplicação das capacidades e forças humanas visando alcançar um propósito específico, ou ainda, como uma atividade coordenada, caracterizada por aspectos físicos e/ou intelectuais, essencial para a execução de qualquer tarefa, serviço ou empreendimento. Ao abordar a motivação humana, é imperativo abordar a questão do trabalho e seu papel na vida das pessoas e na sociedade.

Marx, citado por Aguiar (2012), concebe o trabalho como um processo humano de transformar matéria em produto. Para Marx, o trabalhador é a força de trabalho em ação, e a partir da natureza do trabalho humano, ele elabora conceitos como alienação e exploração.

Diversas correntes ideológicas enxergam o trabalho como uma forma de realização pessoal para o indivíduo trabalhador. Embora o trabalho exerça influência na vida do indivíduo, há espaço para discussão sobre se é ou não o único objetivo das pessoas. É conhecido que o trabalho é uma atividade ancestral para os seres humanos. No entanto, é igualmente reconhecido que certos tipos de trabalho podem ser fontes de sofrimento e desmotivação para as pessoas. Existem locais e/ou empresas em que o trabalho é encarado como um castigo.

Diante desse panorama preocupante, várias empresas buscam aprimorar sua equipe por meio da implementação de programas de treinamento, valorização do

peçoal e incentivo à motivação, visando proporcionar uma melhor qualidade de vida para seus colaboradores. A empresa compreende que essa abordagem contribuirá para uma maior produtividade por parte dos empregados e, por conseguinte, beneficiará a organização.

Não é necessário ser um especialista em recursos humanos para compreender que o trabalhador necessita de momentos de prazer e felicidade para viver bem. É essencial, até mesmo indispensável, que o trabalhador esteja satisfeito e feliz para se manter motivado. Isso não apenas beneficia o trabalhador, mas também gera resultados extraordinários para a empresa, como destacam Schermerhorn, Hunt e Osborn (2003, p.95):

A satisfação no trabalho é uma atitude que reflete o grau segundo o qual as pessoas se sentem de forma positiva ou negativa com relação ao trabalho e às suas várias facetas. Pode-se relacionar satisfação no trabalho com pagamento, condições de trabalho, qualidade da supervisão, colegas e o trabalho em si. Está empiricamente relacionada com rotatividade e absenteísmo do funcionário. Está fortemente relacionada, por exemplo, com o comprometimento organizacional - a medida pela qual uma pessoa se identifica com a organização e se sente parte dela - e envolvimento no trabalho - a vontade da pessoa de trabalhar duro e empregar esforço além das expectativas normais. Uma pessoa que tem alto comprometimento organizacional é considerada muito leal; uma pessoa muito envolvida com seu trabalho é considerada muito dedicada a ele.

Através da referência mencionada, nota-se que tanto as organizações quanto os membros inseridos no contexto organizacional almejam uma satisfação mútua. É plausível argumentar que a presença de uma empresa satisfeita e colaboradores insatisfeitos, ou vice-versa, não é desejável. A busca pela conhecida relação ganha x ganha é ideal, acreditando-se que tal abordagem favorece um ambiente organizacional propício para facilitar a motivação dos colaboradores, tema que será discutido no próximo tópico.

## **2.4 A Motivação Humana**

É essencial destacar palavras-chave relacionadas ao tema específico do trabalho para proporcionar um entendimento mais aprofundado. Nesse sentido, consultou-se o Novo Dicionário da Língua Portuguesa (App Aurélio Digital, 5ª. edição) para definir motivação como "o ato ou efeito de motivar. Exposição de motivos ou causas. Conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo".

As primeiras discussões sobre o tema da motivação foram introduzidas pelos filósofos gregos, quando ainda se buscava compreender o conceito de felicidade. Diversos seguidores surgiram desse estudo, incluindo renomados nomes como Sigmund Freud, Kurt Lewin, Abraham Maslow, Clayton Alderfer, Frederick Herzberg, David McClelland, entre outros.

Ao longo do tempo, constatou-se que o fenômeno motivacional não é de fácil assimilação, uma vez que sua compreensão está intrinsecamente ligada ao entendimento que cada indivíduo possui, bem como ao ambiente e suas influências sobre o mesmo, conforme explica a autora abaixo, especializada na área, renomada e reconhecida como estudiosa do tema:

Se, no início deste século o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. (BERGAMINI, 2018, p.23)

Para aprofundar a compreensão da evolução da motivação, é necessário analisar as teorias de seus precursores, seus princípios e suas contribuições, conforme detalhado nos parágrafos a seguir. Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1998), as teorias sobre motivação no trabalho podem ser categorizadas em duas abordagens distintas: de Conteúdo e de Processo. Assim, as Teorias de Conteúdo buscam explicar quais fatores motivam as pessoas, ou seja, as necessidades individuais. Sugere-se também que o desempenho aquém do esperado pode ser atribuído a necessidades não satisfeitas. As Teorias de Conteúdo abrangem as Teorias Clássicas, Teorias das Necessidades, Frustração e a Teoria dos Dois Fatores.

As teorias de Conteúdo consideram os motivos dos trabalhadores e suas necessidades. Destacam-se, entre essas teorias, as contribuições de Maslow (1954), McClelland (1961) e Herzberg, Mausner e Snyderman (1967).

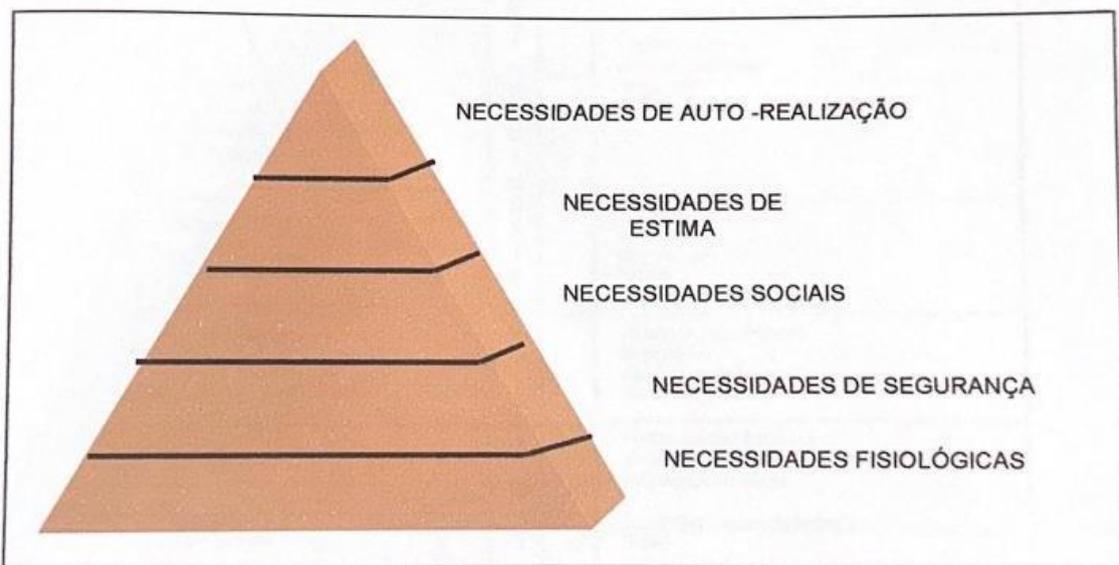
As teorias clássicas de Taylor e Fayol concentravam-se principalmente no desenvolvimento das tarefas, na produção e, posteriormente, na eficiência do desenvolvimento das atividades.

Por outro lado, a teoria de Maslow concentra-se nas necessidades individuais. A hierarquia das necessidades identifica cinco diferentes níveis de necessidade individual: autorrealização e autoestima (necessidades de ordem superior), necessidades sociais, de segurança e fisiológicas (necessidades de ordem inferior).

Entre as necessidades de ordem inferior, as fisiológicas são as mais básicas, englobando a necessidade de comida, água, etc. As necessidades de segurança envolvem estabilidade, proteção e segurança. As necessidades sociais referem-se a relacionamentos, participação e senso de pertencimento. Por sua vez, entre as necessidades de ordem superior, as necessidades de estima envolvem tanto autorrespeito quanto reconhecimento por parte de outros. As necessidades de autorrealização ocupam o nível mais alto, representando o desejo de atingir a autorrealização por meio da expressão total dos talentos individuais.

A Teoria das Necessidades foi apresentada por Maslow, através de uma pirâmide:

**Figura 1.** A hierarquia das necessidades, segundo Maslow.



Fonte: Maximiano (2017, pág. 311)

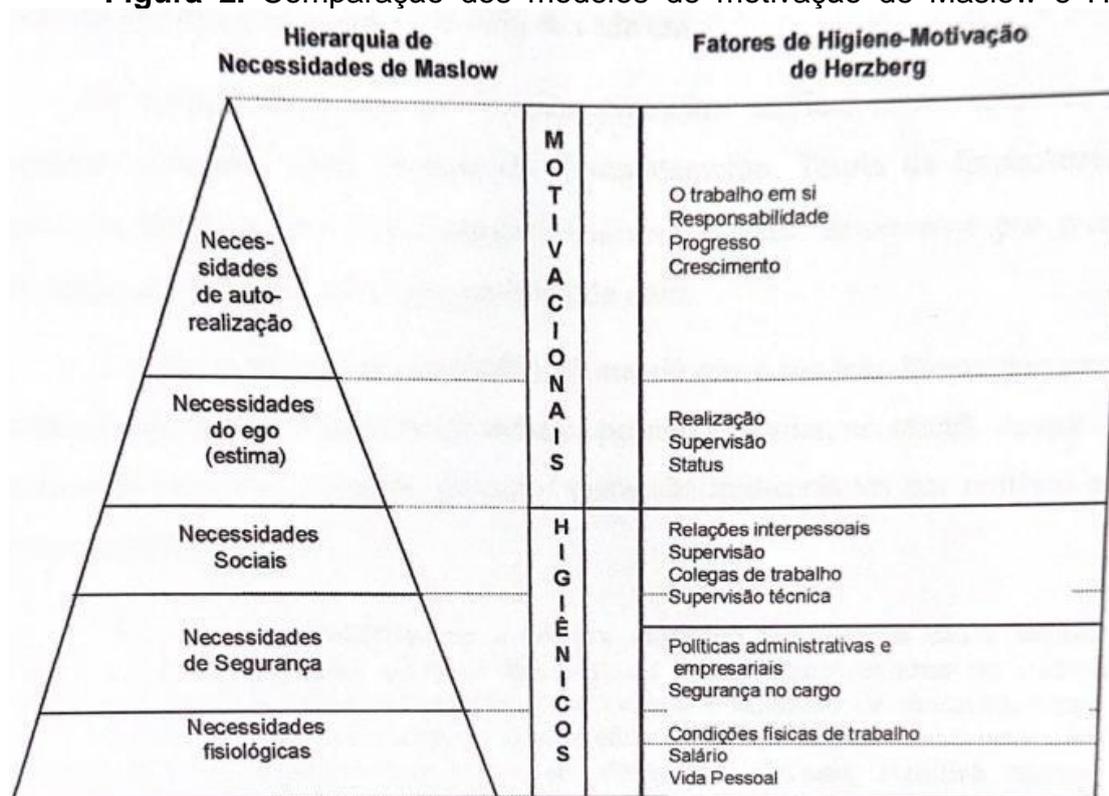
É crucial destacar a relevância da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow. No entanto, é importante salientar que essa teoria não abrange totalmente a complexidade do tema da motivação, conforme evidenciado por Schermerhorn, Hunt e Osborn (2003, p. 87).

Por mais lógica e interessante que pareça, as pesquisas não confirmam a existência exata dessa hierarquia de cinco passos das necessidades humanas. É mais provável que elas funcionem numa hierarquia flexível e que variem de pessoa para pessoa e circunstâncias.

Outra teoria fundamental para a análise é a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, que se baseia em dois questionamentos do autor: o momento em

que o indivíduo se sentia satisfeito no trabalho e o momento em que se sentia insatisfeito. Com base nisso, Herzberg desenvolveu a Teoria dos Fatores Higiênicos (que envolvem qualidades do chefe, condições de trabalho, salário e relacionamento com os colegas) e dos Fatores Motivacionais (que incluem realização, reconhecimento, progresso e crescimento).

**Figura 2.** Comparação dos modelos de motivação de Maslow e Herzberg



Fonte: Maslow e Herzberg

Em uma outra perspectiva, a Teoria ERC (Necessidades Existenciais, de Relacionamentos e de Crescimento) de Clayton Alderfer apresenta distinções em relação à abordagem de Maslow. Alderfer reconhece apenas três categorias de necessidades: as existenciais (ligadas ao bem-estar fisiológico e material), as de relacionamento (que envolvem o desejo de estabelecer relações interpessoais) e as de crescimento (relativas ao anseio por constante desenvolvimento pessoal).

Os estudos iniciais sobre o que se tornaria a Teoria das Necessidades Adquiridas, no final da década de 1940, foram empreendidos pelo psicólogo David I. McClelland e seus colegas. Utilizando o Teste da Percepção Temática (TPT), eles buscaram avaliar o grau das necessidades humanas. Nesse processo, as pessoas observam figuras e relatam suas interpretações. Por exemplo, após três executivos analisarem uma fotografia e compartilharem suas histórias, McClelland destacou

vários aspectos, dando ênfase a alguns fatores específicos: a necessidade de realização, representando o desejo de realizar algo de maneira mais eficiente, resolver problemas ou dominar atividades complexas; a necessidade de associação, relacionada à manutenção de relações amigáveis com outros; e a necessidade de poder, referente ao controle sobre os outros e à capacidade de influenciar seu comportamento. McClelland afirma ainda que essas necessidades são adquiridas ao longo do tempo e resultam das experiências de vida de cada indivíduo.

No entanto, as teorias de Processo buscam explicar o funcionamento da motivação, estudando elementos como o Modelo do Comportamento, a Teoria da Expectativa, a Teoria da Equidade e o Behaviorismo. Essas teorias investigam e tentam demonstrar por que e como as pessoas escolhem executar uma ação em vez de outra. Maximiano (2017) endossa essas teorias, afirmando que o modelo do comportamento parte da premissa de que o comportamento de todas as pessoas é semelhante, no sentido de que o organismo de todos é influenciado por motivos e persegue objetivos. Ele conclui que

O comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma causa externa do ambiente (motivos externos). Motivação nesse modelo é sinônimo de causação, termo usado para indicar a relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa. (MAXIMIANO, 2003, p. 299).

Victor Vroom, citado por Schermerhorn, Hunt e Osborn (2003), advoga pela Teoria da Expectativa (ou expectativa), que explora o que leva um indivíduo a demonstrar disposição para realizar um trabalho. Ele argumenta que a resposta está intrínseca a cada pessoa, e os indivíduos só executarão tarefas quando realmente desejarem fazê-las e perceberem valor na recompensa. Por outro lado, a Teoria da Equidade, proposta por J. Stacy Adams, baseia-se na noção de comparação. Um indivíduo tende a (des)motivar-se quando percebe uma discrepância entre os resultados de seu trabalho e os resultados obtidos por outros, assim como as recompensas concedidas a cada um.

O Behaviorismo é um campo de estudo fundamentado em experiências com animais. De acordo com Skinner, o principal pesquisador e idealizador dessa teoria, sempre que um organismo tem a necessidade de sobreviver ou atender a alguma necessidade, ocorre a repetição desse comportamento. Skinner denomina essa

repetição de condicionamento operante, afirmando que sempre que houver uma necessidade, esse condicionamento estará presente.

Conforme Maximiano (2017), as Teorias de Processo concentram-se nos pensamentos ou processos cognitivos que influenciam o comportamento no trabalho. Elas exploram a relação entre as crenças individuais e a dinâmica esforço-desempenho-resultado.

Maximiano (2017) continua afirmando que a chave para a motivação no trabalho reside em um ambiente que responda de maneira positiva às necessidades dos trabalhadores. Ele destaca que esse ambiente também auxilia na avaliação do valor motivacional das recompensas, com base na capacidade de atender às necessidades que o indivíduo procura satisfazer.

McGregor, citado por Chiavenato (2020), destaca mais duas teorias dignas de destaque: a Teoria X e a Teoria Y, que são opostas entre si.

A Teoria X reflete a percepção convencional da administração e se fundamenta em ideias equivocadas e incertas sobre o comportamento humano. Esta teoria postula que:

- a) O homem é naturalmente indolente e preguiçoso;
- b) Falta-lhe ambição;
- c) O homem é fundamentalmente egoísta, e seus objetivos diferem dos objetivos da organização;
- d) Sua natureza o leva a resistir a mudanças, buscando segurança e evitando riscos;
- e) A dependência o torna incapaz de autocontrole e autodisciplina.

Essa visão, conforme indicado acima, caracteriza um estilo de administração duro, rígido e autocrático, em que as pessoas são vistas como meros recursos ou meios de produção.

Em contrapartida, a Teoria Y é considerada uma visão moderna da administração, pois se baseia em concepções e premissas contemporâneas e sem preconceitos sobre a natureza humana. Segundo a Teoria Y:

- a) As pessoas não têm aversão inerente ao trabalho;

- b) As pessoas não são, por natureza intrínseca, passivas ou resistentes às necessidades da empresa;
- c) As pessoas possuem motivação, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidades;
- d) O ser humano médio aprende sob certas condições a aceitar e até buscar responsabilidades;
- e) A capacidade de alta imaginação e criatividade na resolução de problemas empresariais está amplamente distribuída entre as pessoas.

A Teoria Y propõe um estilo de administração participativo, fundamentado nos valores humanos e sociais. Essas perspectivas terão um papel determinante na abordagem de gestão de pessoas em um ambiente caracterizado por mudanças e novos paradigmas, onde a única certeza é a constante transformação, como será explorado no próximo capítulo.

#### 2.4.1 Mudança dos Paradigmas da Gestão das Pessoas

Com a rapidez das transformações atuais, impulsionadas pela agilidade nas trocas de informações, globalização, avanços econômicos, sociais e tecnológicos, as mudanças nos modelos de administração tornaram-se inevitáveis. Hoje em dia, uma grande parte das organizações busca a modernização de seus processos, aprimoramento da produtividade, qualidade e o reconhecimento valorativo de seus profissionais.

Ao longo da história, nota-se que as concepções sobre o comportamento humano passaram por diversas transições desde o advento do modelo de administração científica até os dias atuais. Nos primórdios da administração, o ser humano era visto como o executor de tarefas, um gerador de lucros, sem uma devida valorização de suas habilidades. Esse modelo de administração racional propiciava que as decisões administrativas fossem tomadas com base em palpites e intuições, com uma preocupação central nos interesses patronais. A citação a seguir ilustra como esse modelo de administração funcionava e permite compreender essa abordagem:

“A teoria clássica pretendia desenvolver uma nova filosofia empresarial, uma civilização industrial, na qual a tecnologia e o método de trabalho constituem as preocupações básicas do administrador.” (BERGAMINI, 1997, p. 107).

Ao longo do tempo, a administração passou por uma significativa mudança no foco das preocupações dos gestores, direcionando-se cada vez mais para o valor humano. Nessa evolução, aspectos psicológicos e sociológicos ganharam espaço nas organizações. As características pessoais e habilidades individuais passaram a ser consideradas no momento de designar tarefas a serem executadas. Além disso, a integração e interação humanas tornaram-se pontos cruciais na avaliação do comportamento humano. A compreensão das relações humanas possibilita aos gestores obterem melhores resultados de seus colaboradores, criando uma atmosfera na qual cada pessoa é incentivada a expressar-se livre e saudavelmente (Ervilha, 2003, p. 115).

A cultura organizacional predominante nas empresas abriu espaço para inovação, mudança de hábitos e formas de pensar e agir, superando tradições antigas e ultrapassadas. A tendência atual aponta para o trabalho em equipe e organizações mais compactas. A mudança na estrutura organizacional e no papel dos gerentes é considerada um dos novos paradigmas mais valiosos da nova administração.

O desenvolvimento de pessoas não se limita apenas à aquisição de novas habilidades, mas também ao aumento da capacidade e disposição para se adaptar às mudanças. Empresas que se preocupam em desenvolver seu pessoal conseguem sobreviver em mercados exigentes e altamente competitivos. A função de desenvolvimento torna-se uma obrigação para as empresas que desejam contar com uma mão de obra saudável e produtiva. O desenvolvimento surge como uma resposta à aspiração de crescimento e desenvolvimento organizacional, caracterizado pela intensa competitividade do mercado atual. O grande desafio é orientar o desenvolvimento no ambiente dinâmico em que vivemos.

As organizações tornam-se proativas, e o primeiro paradigma a ser transformado é a maneira de motivar as pessoas a realizar o que precisa ser feito. Todos os antigos paradigmas sobre a administração de pessoas no ambiente de trabalho precisam ser reformulados em busca das mudanças desejadas pelas organizações. Como resultado, surgem sugestões de ações e estratégias que visam proporcionar a motivação da equipe.

#### 2.4.2 Ações para manter a motivação das equipes

Dizem que a motivação é algo intrínseco e que cada indivíduo é responsável por encontrar sua própria fonte de estímulo. No entanto, é possível influenciar positivamente a equipe ao evitar práticas desmotivadoras, preservando o desejo de seus colaboradores de realizar tarefas de forma mais eficiente e inovadora.

Para algumas organizações, o foco não está tanto em motivar as pessoas, mas sim em cessar as práticas que as desmotivam. A maioria dos trabalhadores busca, essencialmente, equidade (justiça), a sensação de realização (orgulho em suas atividades) e um ambiente de camaradagem (relações positivas e produtivas com colegas de trabalho).

As pessoas têm motivação, potencial de desenvolvimento, padrões de comportamento adequados e capacidade para assumir responsabilidades. O funcionário deve exercitar autodireção e autocontrole a serviço dos objetivos que lhe são confiados pela empresa. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de obter a dedicação e o esforço de alcançar os objetivos empresariais. (CHIAVENATO, 2020, 404).

A verdade é que qualquer indivíduo, independentemente de profissão, formação, sexo, religião ou raça, possui a liberdade de escolher sua própria atitude diante da vida. Essa escolha pode envolver coragem, ambição e disposição para assumir riscos calculados. Por outro lado, é igualmente possível optar por uma vida segura, tomando decisões sempre em busca de certezas, hesitando em dar um passo sem ter controle absoluto. Essas são pessoas que confundem segurança com covardia. Com o tempo, sob certas condições, que podem estar presentes no ambiente de trabalho, as pessoas tendem a inclinar-se para o segundo tipo, cercadas por uma ilusão de estabilidade que pode desaparecer a qualquer momento, muitas vezes coincidindo com o declínio da própria empresa.

Aqueles que arriscam, como a própria palavra sugere, estão cientes do risco. Conscientes de que podem cometer erros, mas também de que podem alcançar o sucesso. Em certos momentos da vida, é fundamental considerar os erros como oportunidades de aprendizado e os acertos como conquistas, motivo pelo qual é crucial arriscar-se, tanto na esfera pessoal quanto profissional.

Atualmente, tornou-se responsabilidade das organizações despertar e motivar os membros de suas equipes para o sucesso, ensinando-os a correr riscos e a aceitar seus próprios erros como parte integrante do processo de crescimento. Proporcionar-lhes um senso de segurança é essencial, assegurando que possam explorar novas ideias e cometer erros sem colocar seus empregos em perigo.

Como sugestão e recomendação, vale a pena refletir sobre algumas práticas mencionadas por Candeloro (2023), as quais contribuem para atender às expectativas e manter o nível de entusiasmo nas pessoas. Tais práticas incluem:

- a) Definir um propósito ou missão específica para a equipe.
- b) Reconhecer o trabalho da equipe.
- c) Facilitar o desenvolvimento dos funcionários.
- d) Estimular a melhoria contínua dos colaboradores.
- e) Implementar uma comunicação aberta e completa.
- f) Lidar de maneira construtiva com o baixo desempenho.
- g) Promover o trabalho em equipe.

É crucial destacar que na administração não existe uma única direção certa ou alternativas inquestionáveis; no entanto, as reflexões apresentadas acima são considerações dignas de serem ponderadas no cotidiano das organizações.

Nos próximos capítulos, seguirá a metodologia, a análise dos dados do estudo de caso e as considerações pertinentes.

### 3 METODOLOGIA

Com base no referencial teórico apresentado, bem como no problema e nas perguntas de pesquisa para as quais este trabalho busca respostas, delinea-se a estrutura desta dissertação acadêmica por meio da metodologia exposta a seguir.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa se caracteriza por ser predominantemente do tipo descritivo-quantitativo e exploratória. No método descritivo, segundo Prestes (2014) "se observam, registram, analisam, classificam e interpretam os fatos sem que o pesquisador lhes faça qualquer interferência. O método quantitativo propõe o tratamento dos dados mediante técnicas estatísticas simples. No caso desta pesquisa, esse método se mostra apropriado, uma vez que se pretende identificar a relação existente entre a motivação dos colaboradores e o crescimento das organizações. Nesta análise foram colhidas informações através da aplicação de um questionário com a participação de 28 funcionários da 4F Soluções Ltda, no estado do Maranhão, com estudo centralizado na matriz em São Luís.

#### 3.2 COLETA DE DADOS

##### 3.2.1 Fontes primárias

**Primeira etapa.** Foram realizadas pesquisas literárias em livros, revistas, artigos da internet, portfólio da empresa e outros.

**Segunda etapa.** A coleta de dados foi feita mediante questionário organizado (Apêndice A) aplicado a 28 funcionários, com taxa de retorno de 100%, abrangendo todos que competem a área comercial da empresa, incluindo, coordenador, supervisores e consultores.

##### 3.2.2 Elaboração do questionário

O questionário utilizado nesta pesquisa (Apêndice A) foi organizado a partir dos estudos sobre as diversas teorias administrativas e suas evoluções.

No questionário foram utilizadas perguntas que conduziram os funcionários a respostas por ordem de preferência, através de uma escala numérica de zero a dez (0 a 10). As perguntas foram elaboradas de forma simples, objetiva e de fácil entendimento. A aplicação do questionário levou 15 minutos.

### 3.2.3 Elaboração dos gráficos

Os gráficos usados nesta pesquisa foram retirados dos relatórios financeiros, fornecidos por uma administradora, na qual compara os resultados dos meses que antecedem à aquisição da loja, pelos franqueados, e os meses seguintes com uma gestão direcionada e dedicada.

Os gráficos serão apresentados em barras, elaborados no Excel de forma que mostre os dados necessários para a pesquisa.

### 3.2.4 Facilidades e dificuldades na coleta de dados

A maior facilidade foi o fato de a aplicação do questionário ter sido feita em um ambiente onde já havia entendimento do assunto. Isto ou o grau de comprometimento dos franqueados com a pesquisa e um dos autores a trabalhar na organização.

As dificuldades encontradas foram de tabulação, interpretação e associação com a teoria.

### 3.2.5 Tratamento dos dados

A primeira etapa da fonte primária foi tratada qualitativamente. A fase qualitativa foi imprescindível para a continuidade da pesquisa. Para este fim, foi empregada a análise do conteúdo da base literária. A segunda etapa da fonte primária foi tratada por meio de procedimentos estatísticos simples. A terceira etapa foi tratada de forma quantitativa, comparando o faturamento de cada mês.

### 3.2.6 Aspectos éticos

A empresa e os envolvidos na pesquisa serão informados sobre o objetivo e a importância da mesma e, após concordarem, o representante legal receberá um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido que segue as normas éticas em pesquisa. Como se trata de um protocolo, os riscos são mínimos, mas é possível que os participantes estejam desconfortados ou lembre-se de alguma experiência desagradável, que pode gerar constrangimento. É importante destacar que a identidade da empresa será preservada e referenciada apenas pelo seu segmento.

Em relação aos riscos, não há registro na literatura ou conhecimento prévio dos pesquisadores sobre a possibilidade das avaliações e/ou tratamentos propostos nesta pesquisa causarem danos à saúde dos participantes.

### 3.2.7 Hipóteses

H 1- As linhas estratégicas utilizadas pelas organizações motivam os Colaboradores da 4F Soluções.

H 1 a- Adotar política justa e equidade salarial de remuneração e benefícios; contribuir para a motivação dos colaboradores da 4F Soluções.

H 1 b- Reconhecer, que o trabalho da equipe contribui para a motivação dos colaboradores da 4F Soluções.

H 1 c- Implantar uma comunicação aberta e completa; contribuir para a motivação dos colaboradores da 4F Soluções.

H 1 d - Oferecer condições de trabalho adequadas; contribuir para a motivação dos colaboradores da 4F Soluções.

### 3.3.7 Definição das variáveis

#### I - A Motivação dos Colaboradores

Este aspecto abrange a variável independente, conforme a definição de Lakatos (2001, p. 138), que é "aquela que influencia, determina ou afeta outra variável; é o fator determinante, condição ou causa para determinado resultado, efeito ou consequência". Nesse contexto, ao desenvolver a motivação dentro de uma organização, é possível influenciar positivamente o seu crescimento.

Por não ser possível medir diretamente a variável Motivação, foram utilizados os indicadores abaixo para medi-la. São eles:

- a) Adotar política justa e equidade salarial de remuneração e benefícios
- b) Reconhecer o trabalho da equipe permitindo que o funcionário se sinta valorizado.
- c) Dar um propósito, uma missão específica à equipe permitindo que as pessoas entendam que por trás desta missão existe uma razão.
- d) Oferecer condições de trabalho adequadas permitindo que as pessoas desempenhem melhor suas atividades apresentadas melhores resultados à empresa.

## II – O Crescimento das Organizações

O desenvolvimento das organizações está sujeito à influência do nível de motivação dos colaboradores, configurando-se assim como uma variável dependente, conforme a definição de Lakatos (2021, p. 138):

Consiste naqueles valores (fenômenos, fatores) a serem explicados ou descobertos, em virtude de serem influenciados, determinados ou afetados pela variável independente; é o fator que aparece, desaparece ou varia à medida que o investigador introduz, tira ou modifica a variável independente.

## **4 ANÁLISE**

### **4.1 Análise Geral dos Dados**

O Banco BMG S/A destaca-se por ter uma rede de franquias de lojas de crédito, denominada Help! Loja de Crédito, especializada em fornecer soluções multisserviços para diversos segmentos, incluindo aposentados, pensionistas do INSS, servidores públicos, LOAS e assalariados. Além disso, o banco beneficia-se de 90 anos de experiência.

Com uma presença abrangente, a Help! possui mais de 800 lojas distribuídas por todos os Estados do Brasil, atendendo anualmente a uma base de mais de 5 milhões de clientes. Destaca-se ainda a expressiva marca de mais de 1 bilhão de empréstimos realizados.

A 4F Soluções Cadastrais Ltda é um grupo que administra 08 (oito) dessas lojas da franquia, no estado do Maranhão.

Essa performance é respaldada pela credibilidade e excelência do Grupo BMG, uma das maiores instituições financeiras do país. O Grupo BMG é reconhecido como pioneiro na oferta de crédito consignado e na criação de produtos de crédito exclusivos. Essa parceria solidifica a posição da Help! no mercado, reforçando seu compromisso com a qualidade e inovação em serviços financeiros.

A 4F Soluções Cadastrais Ltda foi inaugurada em 23 de outubro de 2020, na Av. Marechal Castelo Branco, 148, Edifício Comercial Castelo Branco, Loja 11, contando inicialmente com 3 (três) funcionários. Atualmente a empresa conta com 28 (vinte e oito) funcionários.

A filial antes de ser reinaugurada, era controlada pelo próprio Banco BMG, onde eles faziam as contratações e administravam todas as filiais de forma mais branda. Com a nova gestão, na forma de franquia, foi possível dar mais atenção para as necessidades da loja e colaboradores, além de disseminar uma cultura organizacional de valorização das relações de trabalho, que são pautadas no respeito, cortesia e colaboração, independentemente do nível hierárquico, de forma que predomine o espírito de equipe e o respeito a diversidade, numa conduta compatível com os valores da empresa e a busca por objetivos mútuos.

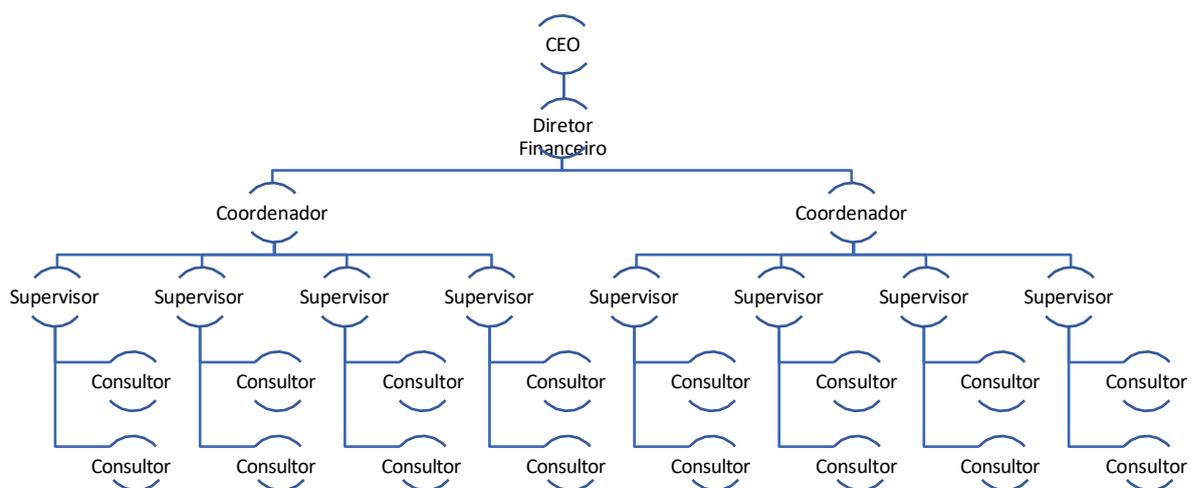
Atualmente, a 4F Soluções possui 08 lojas Helps e planeja expandir mais pelo interior do Maranhão. A sua determinação em fazer o negócio prosperar foi determinante para o sucesso da empresa.

Sua missão é definida da seguinte forma: “Fazer do cliente o nosso parceiro e, através de um relacionamento sólido, buscar soluções ágeis, competentes e personalizadas”. Sabemos hoje que não basta criar uma frase bonita e colocar como missão, mas os sócios entendem que querem manter essa frase e continuam divulgando a todos os colaboradores como forma de manter todos no mesmo objetivo.

Os princípios estabelecidos para alcançar a missão foram divididos em cinco pontos:

- a) Excelência no atendimento ao cliente;
- b) Agir com honestidade e ética e manter a boa imagem da empresa;
- c) Maximizar o lucro, assegurando o crescimento e a responsabilidade social da empresa;
- d) Administrar com visão empresarial de longo prazo;
- e) Ter uma postura crítica em relação a empresa, visando seu aprimoramento.

**Figura 3 – Organograma da 4F Soluções**



## 4.2 Análise específica dos dados

### 4.2.1 Entrevista

A análise do conteúdo da entrevista com um dos sócios, trouxe informações relevantes para este trabalho. É possível perceber uma preocupação genuína com a motivação e satisfação dos funcionários, conforme relatado na seção 4.1 sobre a plataforma motivacional utilizada pela 4F Soluções, em São Luís - MA.

Com uma experiência de trinta anos no setor bancário e financeiro, esse sócio observou que o sucesso com o cliente externo está diretamente relacionado a ter uma equipe bem treinada e motivada. Ele ressaltou a importância de as pessoas desenvolverem habilidades específicas para se tornarem profissionais e cidadãos melhores.

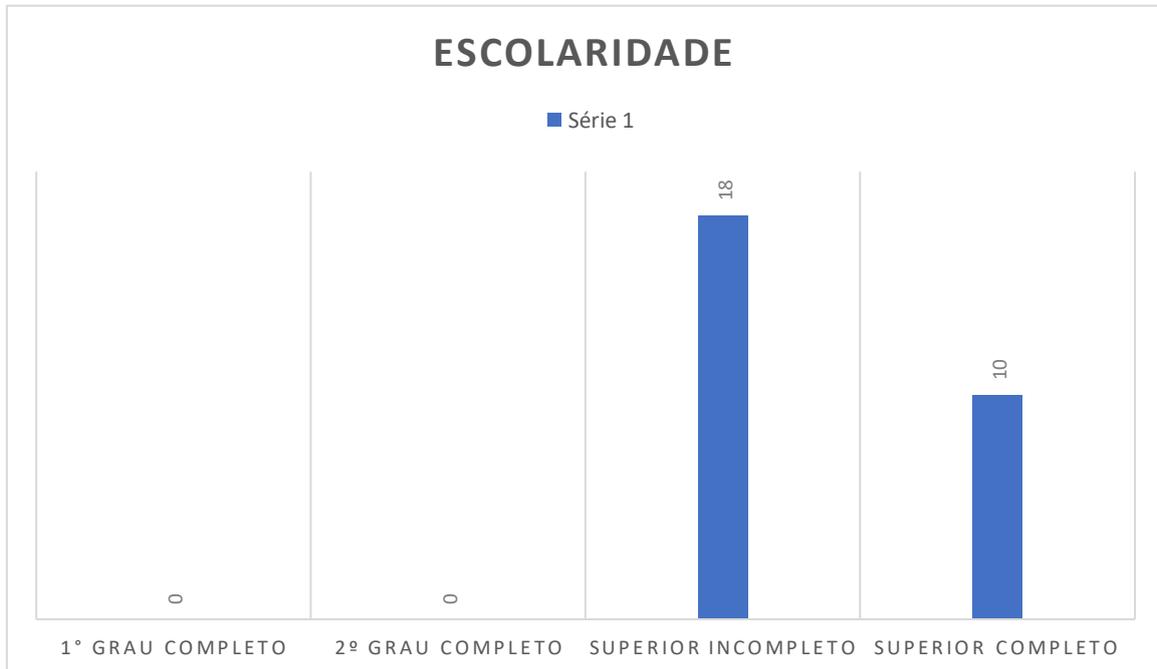
Conversamos também com o coordenador da equipe, que passou que a empresa busca profissionais com perfil de alguém proativo, com iniciativa, que mantenha bons relacionamentos com a equipe e tenha princípios e valores. Pessoas capazes de aceitar o pensamento dos colegas, respeitar a opinião e cultura do colega de trabalho, sem distinção de gênero, raça ou pensamentos. Que divergências podem ocorrer, mas que a opinião e sentimento do colega pode e deve ser entendido. Idealmente, esse colaborador deve contribuir para a construção e crescimento da empresa, comprometido com metas de vida definidas. O coordenador também compartilhou informações sobre o funcionamento do grupo, benefícios, plano de carreira, datas importantes, normas internas, entre outros detalhes, além de sugerir fontes para obter informações adicionais. Essas contribuições foram fundamentais para compreender a história da empresa e orientar a elaboração do questionário. Reforço que, preferimos manter a pesquisa no nível de necessidades de cada um, para buscarmos o que realmente motiva cada colaborador no quesito voltado para necessidades básicas, sem, neste momento, envolver questões como gênero ou raça, evitando que tais questões levasse o resultado para uma linha muito abrangente que alterasse o resultado final sobre reais necessidades básicas humanas.

### 4.2.2 Questionário

As respostas dos 28 colaboradores foram organizadas em tabelas para proporcionar uma visão abrangente da situação real e realizar uma análise prática dos resultados em relação ao nível motivacional. Isso foi feito com base nas estratégias

delineadas pela 4F Soluções, conforme apresentadas no item 4.1 como plataforma motivacional.

**Gráfico 1 - Escolaridade**

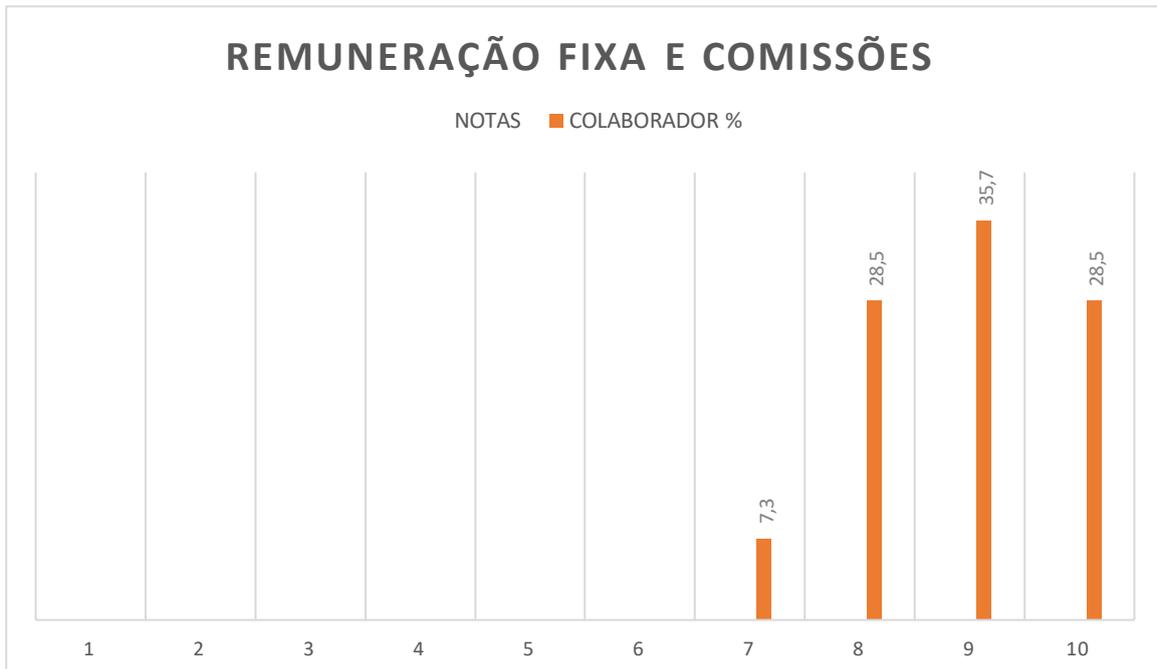


Fonte: Próprio Autor (2023)

Nota-se que 64% dos colaboradores 4F Soluções estão atualmente cursando uma graduação universitária, enquanto 36% já concluíram um curso superior. Esses dados sobre o nível educacional evidenciam a percepção e a consciência dos funcionários acerca da importância de uma formação acadêmica sólida como pré-requisito essencial para o desenvolvimento pessoal e profissional, especialmente considerando a ausência de um programa de auxílio financeiro universitário na empresa até o momento.

As organizações devem ser capazes de mudar de forma constante e positiva nessa época cheia de desafios; elas devem estar comprometidas com a busca contínua de novas ideias e oportunidades de aperfeiçoamento. O mesmo é verdadeiro para cada um de nós. Como membros das organizações e da sociedade, nós também precisamos nos esforçar para ter um desenvolvimento pessoal contínuo, para poder manter o mesmo ritmo que o nosso meio ambiente dinâmico. (SCHERMERHORN, HUNT, OSBORN, 1999, p. 28).

**Gráfico 2** – Adotar política justa e equidade salarial de remuneração e benefícios.



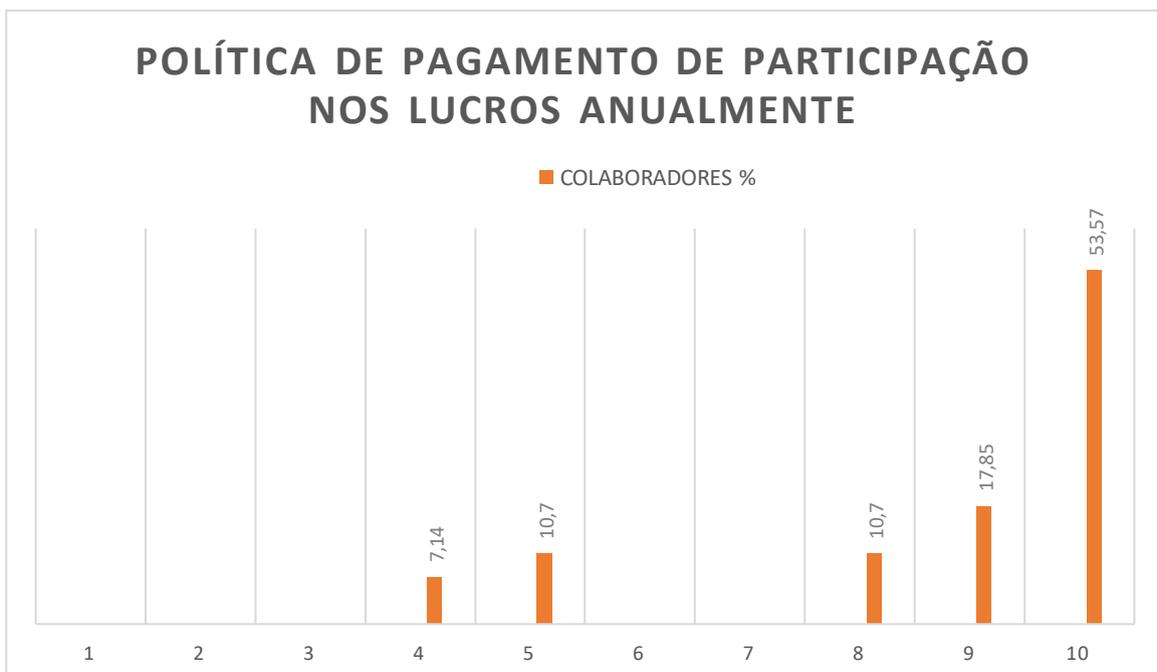
Fonte: Próprio Autor (2023)

Analisando o conjunto de dados pesquisado, conforme apresentado no Gráfico 2, verifica-se que 28,5% dos respondentes elegeram a remuneração variável como um fator extremamente motivador. Além disso, 35,7% afirmaram que a remuneração é considerada muito motivadora, enquanto 28,5% a descreveram como motivadora e 7% a consideraram pouco motivadora. Essas informações evidenciam que a estratégia de implementação de remuneração variável, com indicadores claros, exerce uma influência positiva sobre os funcionários.

**Gráfico 3 – Política de Pagamento de Salário acima da média de mercado**

Fonte: Próprio Autor (2023)

Analisando os dados coletados, nota-se que 35,7% dos participantes afirmaram que a política de pagamento acima da média do mercado é considerada uma variável extremamente motivadora. Adicionalmente, 46,42% responderam que ela é muito motivadora, enquanto 17,85% a elegeram como um fator motivador.

**Gráfico 4 – Participação nos lucros.**

Fonte: Próprio Autor (2023)

O gráfico apresentado destaca que 53,57% dos colaboradores consideraram a política de participação nos lucros da empresa como extremamente motivadora, enquanto 17,85% a perceberam como muito motivadora, 10,7% como motivadora, 10,7% como indiferente e 7,14% como pouco motivadora. Para esse último grupo, a falta de motivação está associada à sua posição em cargos de natureza geral, ou seja, estratégica.

Os gráficos 2, 3 e 4 apontam que as estratégias de remuneração variável, a política de remuneração acima do mercado e a participação nos resultados, respectivamente, têm uma influência positiva no nível de motivação. No entanto, uma análise mais aprofundada revela a importância de evitar a interpretação errônea de que o dinheiro é o único motivador nesse contexto. Nos três gráficos, o dinheiro não é empregado com o intuito de alterar comportamentos, conforme destacado pela empresa. Em vez disso, é utilizado como meio de valorização e reconhecimento pelos resultados alcançados e pelos objetivos organizacionais realizados no estado do Maranhão, conforme mencionado na seção 4.1.

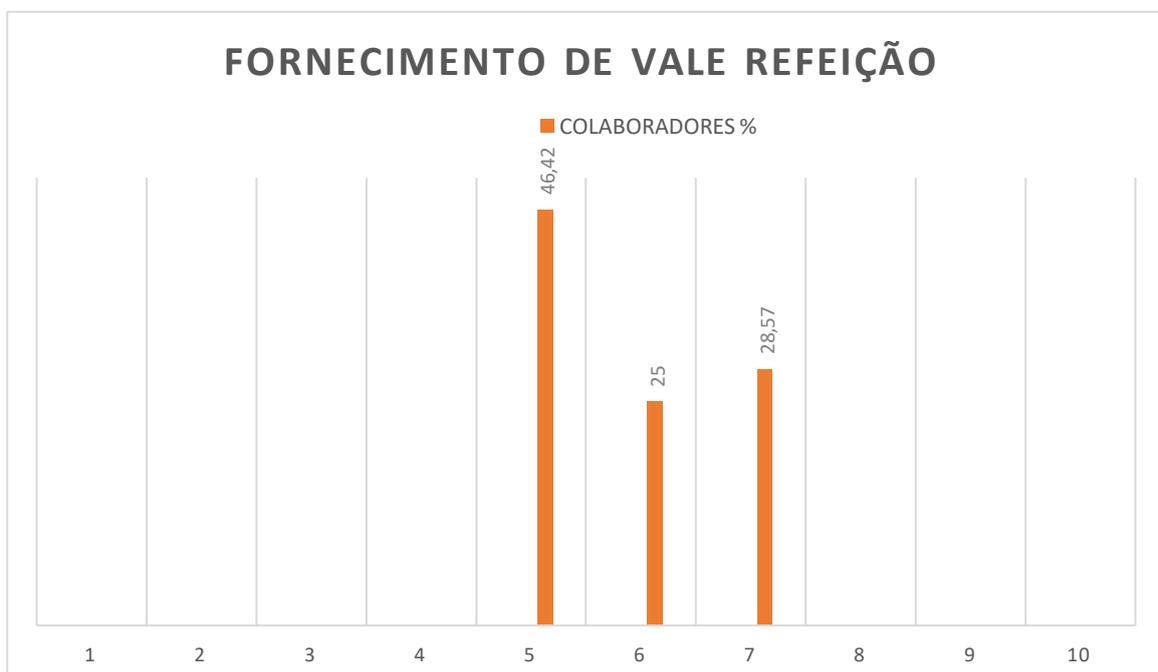
Podemos respaldar essas conclusões com base na Teoria da "Hierarquia das Necessidades" de Maslow, conforme citado por Bergamini (1997), e em Herzberg, também citado por Bergamini (1997), na Teoria dos Dois Fatores. Ambas as teorias afirmam que o salário não é um motivador, mas sim um fator higiênico se não atender às necessidades primárias e higiênicas, respectivamente. No entanto, é importante destacar que, nos três gráficos apresentados, a remuneração não é utilizada para suprir essas necessidades básicas, mas sim como uma forma de valorizar e reconhecer os esforços, desempenho e performance dos colaboradores, conforme afirmado pela 4F Soluções na seção 4.1. Especificamente, Herzberg, citado por Bergamini (1991), reforça esse ponto ao afirmar que os fatores higiênicos, quando presentes, não causam satisfação; simplesmente evitam a insatisfação. Por outro lado, quando os fatores motivacionais (reconhecimento, valorização) são ótimos, elevam substancialmente a satisfação; e quando estão precários, provocam a ausência de satisfação, como evidenciado nos gráficos acima.

Ambos os autores indicam que, nos níveis mais baixos das necessidades humanas, o dinheiro tem um efeito motivacional relativamente pequeno quando o padrão de vida é garantido. Ou seja, o dinheiro, uma vez que as necessidades primárias e higiênicas estão supridas, não é um motivador em nenhuma das teorias.

No entanto, quando utilizado para reconhecer e valorizar (necessidades de autoestima e fatores motivacionais), torna-se extremamente motivador.

Embora as teorias das necessidades e dos dois fatores pareçam semelhantes, é crucial salientar que Maslow fundamenta sua teoria da motivação nas diversas necessidades humanas (abordagem intra orientada), enquanto Herzberg baseia sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo (abordagem extra orientada). Isso destaca visões semelhantes com abordagens diferentes em relação à orientação e ao foco, ou seja, ao centro do estudo.

**Gráfico 5 – Política de Benefícios**



Fonte: Próprio Autor (2023)

Evidencia-se pelo Gráfico 5 que os benefícios oferecidos, como o vale-refeição, não exercem motivação significativa, visto que 46,42% os classificaram como indiferentes, 25% afirmaram que são mais ou menos motivadores, e 28,5% os consideraram pouco motivadores.

Essa constatação ratifica as teorias de Maslow, Herzberg e Clayton Alderfer TERC (necessidades existenciais, relacionamento e crescimento), conforme citado por Bergamin (1997). Esses teóricos nos ensinam que, uma vez supridas as necessidades primárias e higiênicas, respectivamente, a remuneração indireta não se configura como um fator motivacional.

**Gráfico 6 – Elogios de superiores**  
Reconhecer o trabalho da equipe



Fonte: Próprio Autor (2023)

O Gráfico 6 evidencia que o reconhecimento do trabalho pelo gestor e a confirmação desse reconhecimento são fundamentais para motivar o funcionário, conforme percebido por 64,28% dos colaboradores que o consideraram extremamente motivador. Além disso, 7% avaliaram como muito motivador e 28,57% como motivador.

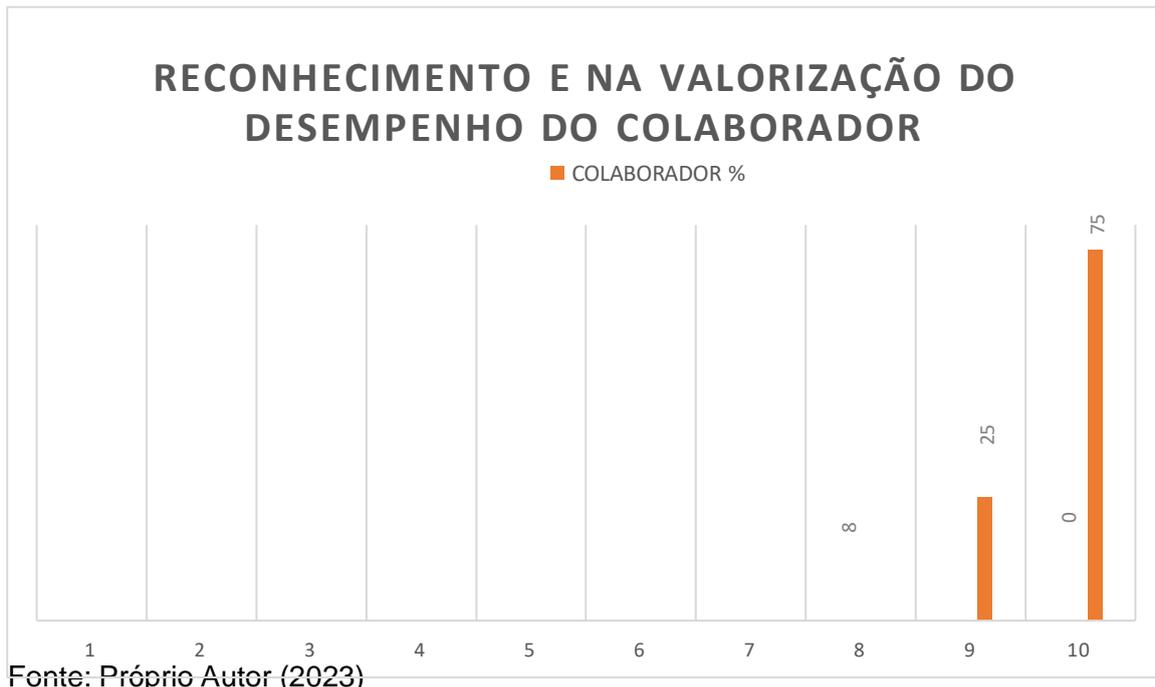
Essa constatação alinha-se com a Teoria ERC de Clayton Alderfer, que aborda as necessidades de relacionamento e explica o desejo humano de obter relações interpessoais. Quando essas necessidades são atendidas, tornam-se extremamente motivadoras.

**Gráfico 7 – Valorização dos funcionários**

Fonte: Próprio Autor (2023)

A análise do Gráfico 7 permite concluir que as políticas de promoção são fatores extremamente importantes para manter os funcionários satisfeitos, atendendo às suas necessidades de autoestima. Todos os funcionários atribuíram notas altas a esse ponto, com 64% avaliando como extremamente motivador e 36% como muito motivador.

Essa observação está em consonância com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e a Teoria ERC de Clayton Alderfer, conforme citado por Bergamini (1997). Ambas afirmam a existência de um desejo constante de crescimento e desenvolvimento pessoal nas pessoas, e quando esse aspecto é proporcionado, gera um alto nível de motivação.

**Gráfico 8 – Valorização de desempenho**

No Gráfico 8, torna-se evidente que a maioria dos colaboradores enxerga a valorização e o reconhecimento de seu trabalho como um fator motivador, pois 75% avaliaram esse aspecto como extremamente motivador, enquanto 25% o consideraram muito motivador. Observa-se que o colaborador valorizado não apenas busca os objetivos da organização, mas muitas vezes os internaliza como seus próprios.

A análise dos Gráficos 6, 7 e 8 indica que reconhecer o trabalho da equipe, por meio de elogios aos colaboradores, valorização por meio de promoções e reconhecimento pelo desempenho, é um fator motivador para os funcionários 4F Soluções em São Luís.

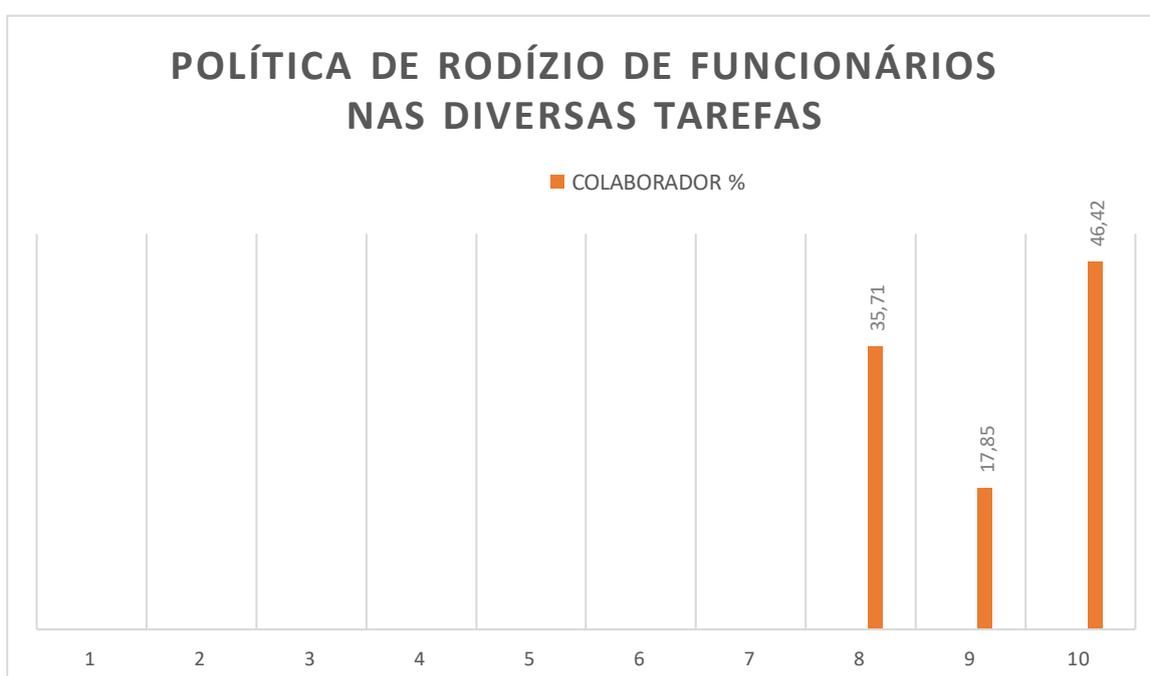
De acordo com Herzberg, citado por Bateman (1998), as pessoas têm a necessidade de satisfazer aspectos motivacionais, como reconhecimento e status. Esse reconhecimento gera um efeito duradouro de satisfação e aumento da produtividade em níveis de excelência. Quando o colaborador se sente reconhecido, busca desafios e um propósito na execução de suas tarefas. McGregor, também citado por Bateman (1998), expressa que, por meio da teoria Y, propõe-se um estilo de administração participativo, baseado nos valores humanos e sociais. Com base nisso, entende-se que, quando as necessidades de estima são atendidas, o colaborador tende a se relacionar melhor com os objetivos da organização.

Ainda as teorias do modelo de comportamento, teoria da expectativa, teoria da equidade e Behaviorismo demonstram que os indivíduos são influenciados por motivos e perseguem objetivos. Como também nos ensina com propriedade o renomado mestre Amauru Maximiano (2017): motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento tem uma causa.

Nesse sentido o motivo é entendido como sinônimo de objetivos, metas, indicadores, missão, visão etc.

### Gráfico 9 – Funcionário multifuncional

Estimular que os funcionários se aprimorem continuamente



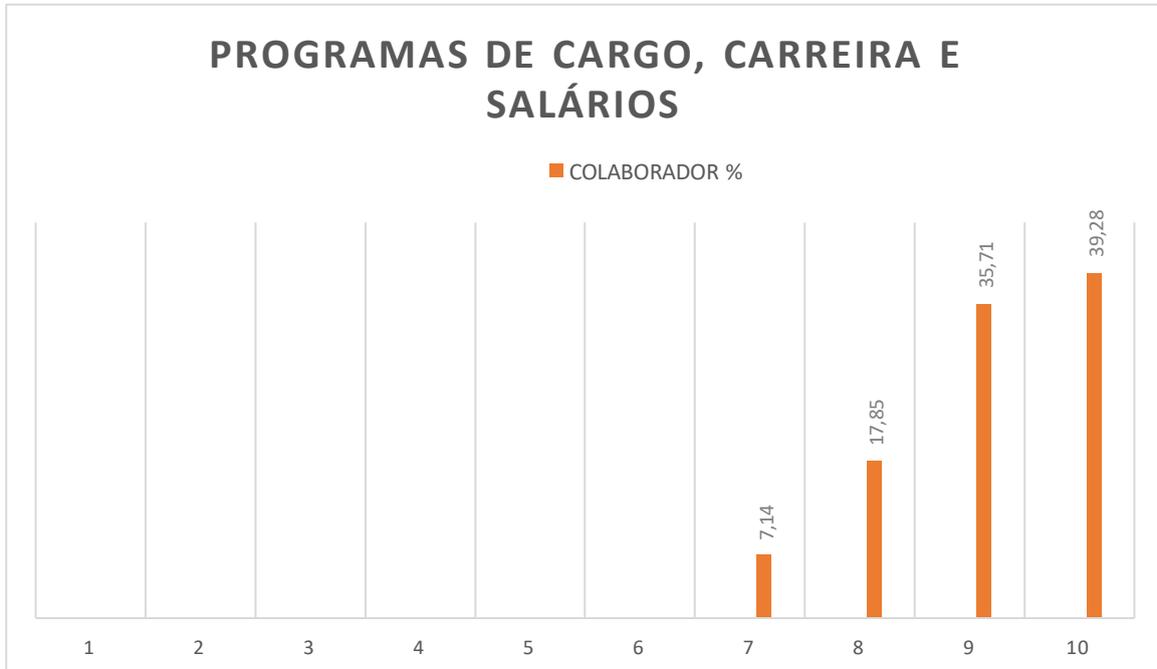
Fonte: Próprio Autor (2023)

Ao observar o gráfico 9, percebe-se que há diferentes níveis de opiniões em relação à possibilidade de os colaboradores passarem por todos os setores da empresa e executarem tarefas distintas. No entanto, de modo geral, essa prática é considerada um fator motivador, uma vez que possibilita a aquisição de conhecimentos sobre novas áreas e métodos de trabalho. A análise revela que 46,42% a consideram extremamente motivadora, 17,85% muito motivadora e 35,71% motivadora.

Segundo Chiavenato (2020), o rodízio de cargos representa um excelente processo para desenvolver as pessoas nas operações da organização, transformando especialistas em generalistas. Essa prática amplia as experiências individuais e estimula o desenvolvimento de novas ideias, ao mesmo tempo em que proporciona

oportunidade para uma avaliação de desempenho mais ampla e confiável do funcionário.

**Gráfico 10 – Possibilidade de Ascensão Profissional X Motivação**  
Como corrobora as teorias dos dois fatores, teoria X e Y e ERC.



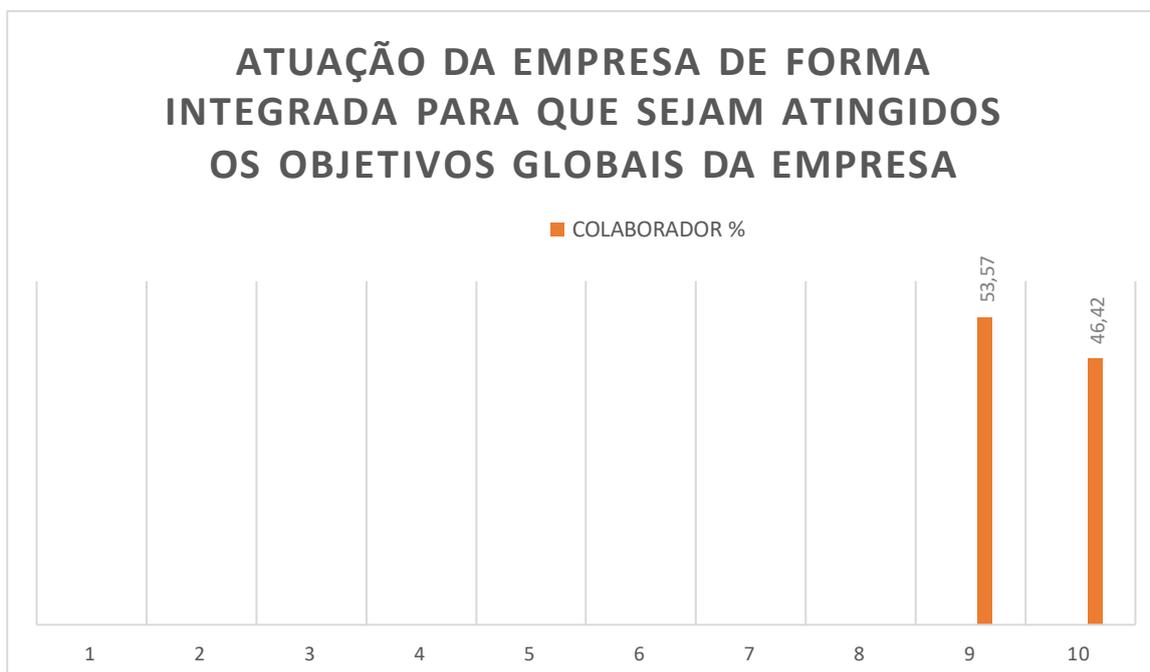
Fonte: Próprio Autor (2023)

Com base no gráfico 10, é possível observar que o profissional automotivado demonstra um desejo constante de crescimento. A necessidade interna e a vontade de progredir dentro da organização levam o colaborador a buscar constantemente o aprimoramento, visando alcançar posições mais elevadas e, conseqüentemente, construir uma carreira sólida e obter salários mais atrativos. O gráfico evidencia que, para 39,28% dos colaboradores, a presença de um programa de cargos, carreiras e salários na empresa é considerada extremamente motivadora; para 35,71%, muito motivadora; para 17,85%, motivadora; e para 7,14%, pouco motivadora.

A possibilidade de ascensão profissional incentiva o colaborador a dedicar esforços significativos para alcançar a recompensa desejada, corroborando a teoria da Expectativa de Vroom. Como destaca Maximiano (2017), "o esforço dedicado está diretamente relacionado ao valor atribuído à recompensa".

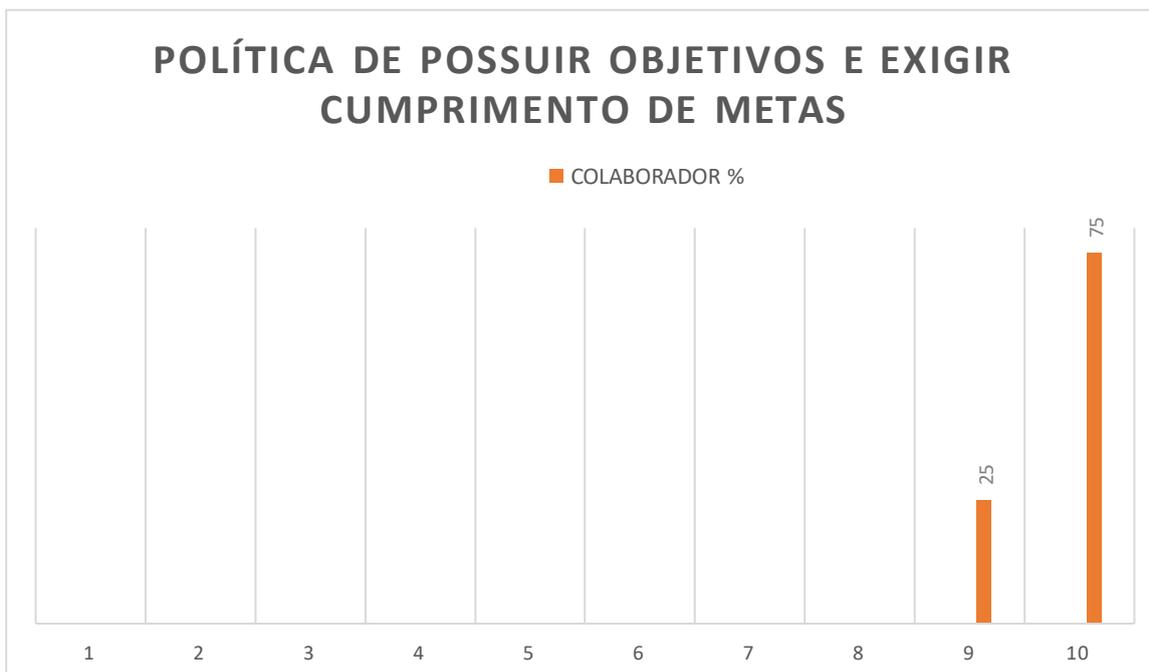
**Gráfico 11 – Atuação Integrada da empresa.**

Dar um propósito, uma missão específica à equipe.



Fonte: Próprio Autor (2023)

Ao examinar o gráfico 11, observa-se que os colaboradores atribuíram grande importância à integração da empresa com os funcionários como um fator motivador. Cerca de 46,42% consideraram essa integração como extremamente motivadora, enquanto 53,57% a classificaram como muito motivadora. Isso evidencia que a equipe como um todo sente-se motivada quando há colaboração e cooperação para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa.

**Gráfico 12 – Objetivos e Metas X Motivação**

Fonte: Próprio Autor (2023)

O gráfico 12 evidencia que a definição de objetivos e metas pela empresa é um elemento catalisador para impulsionar a motivação dos profissionais. Ao ter clareza sobre os destinos almejados pela empresa, os colaboradores conseguem estabelecer seus próprios objetivos individuais, alinhados à visão da organização. Nota-se um nível extremamente elevado de satisfação entre os funcionários nesse aspecto, com 73% considerando-o como um fator extremamente motivador, e 27% como muito motivador.

Segundo o Modelo do Comportamento de Leavitt, conforme citado por Maximiano (2020), quando a organização comunica de forma transparente sua missão e seus objetivos, os colaboradores são estimulados a perseguir-los. Isso se alinha com a teoria da Expectativa, que destaca que as crenças e expectativas das pessoas se combinam com a intensidade de seus desejos, resultando em algum tipo de motivação.

**Gráfico 13 – Aproveitamento de ideias e sugestões.**  
Implantar uma comunicação aberta e completa



Fonte: Próprio Autor (2023)

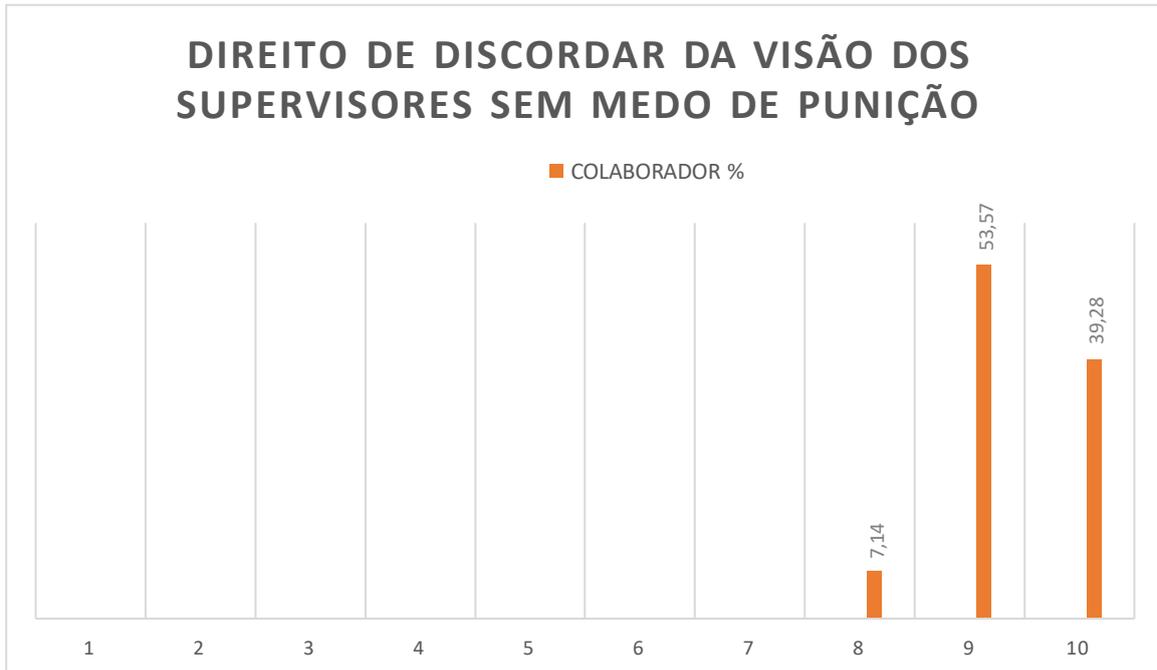
Quando indagados sobre o impacto motivacional resultante do aproveitamento de suas sugestões e ideias pela empresa, 46,42% dos colaboradores expressaram considerar isso extremamente motivador, 35,70% como muito motivador e 17,85% como motivador. Essa análise evidencia o desejo dos funcionários em participar ativamente do cotidiano da organização, algo que, de acordo com diversos estudos, é um fator motivacional significativo. Isso reforça as teorias das necessidades de Maslow e a teoria de Herzberg, destacando a importância do indivíduo sentir estima, reconhecimento e um senso de participação. Além disso, está alinhado com a teoria ERC de Clayton Alderfer.

**Gráfico 14 – Facilidades em estabelecer relacionamentos.**



Fonte: Próprio Autor (2023)

Evidencia-se o nível de motivação ao analisar o componente de comunicação dentro da empresa, com 50% dos colaboradores expressando sentir-se extremamente motivados e 50% como muito motivados. Isso sugere que todos os funcionários se sentem incentivados a trabalhar em uma empresa onde a comunicação flui de maneira clara, rápida e objetiva, proporcionando a todos a atualização sobre mudanças, inovações e outras informações cruciais para a realização de um trabalho eficaz. Essa constatação confirma que as necessidades sociais de Maslow e as relações interpessoais de Herzberg estão alinhadas, apoiando também a teoria Y de McGregor.

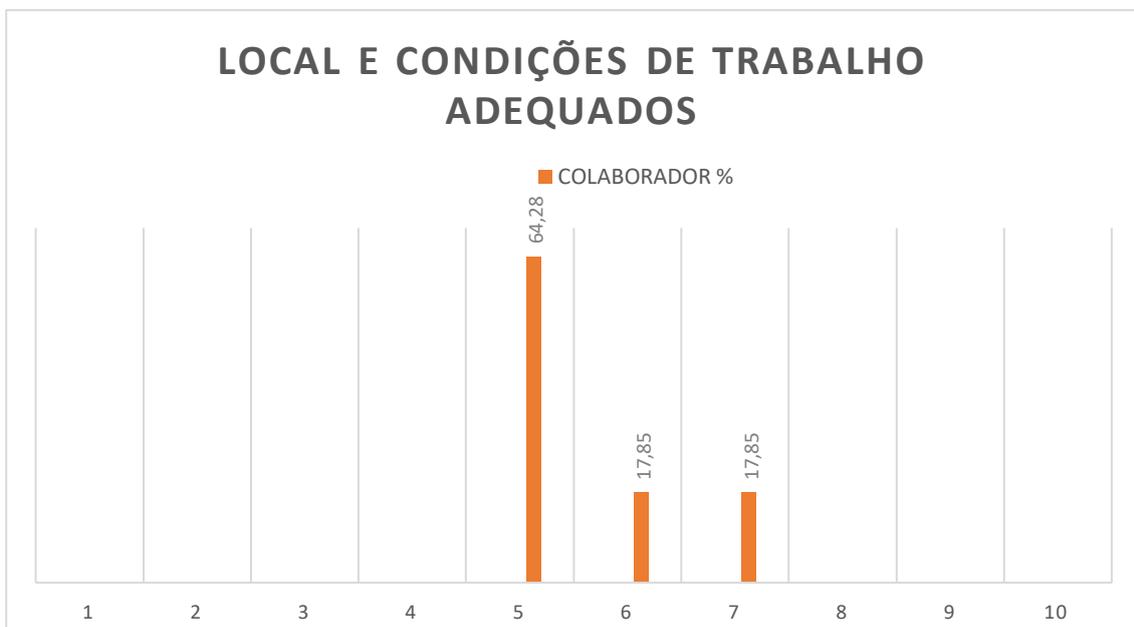
**Gráfico 15 – Críticas construtivas**

Fonte: Próprio Autor (2023)

A oportunidade de ser ouvido e ter suas opiniões valorizadas pelos superiores é reconhecida como um impulsionador de motivação para os colaboradores. Isso é evidenciado pelos dados, em que 36% dos funcionários consideram essa prática extremamente motivadora, 55% a veem como muito motivadora e 9% como motivadora.

**Gráfico 16 – Fatores Higiênicos**

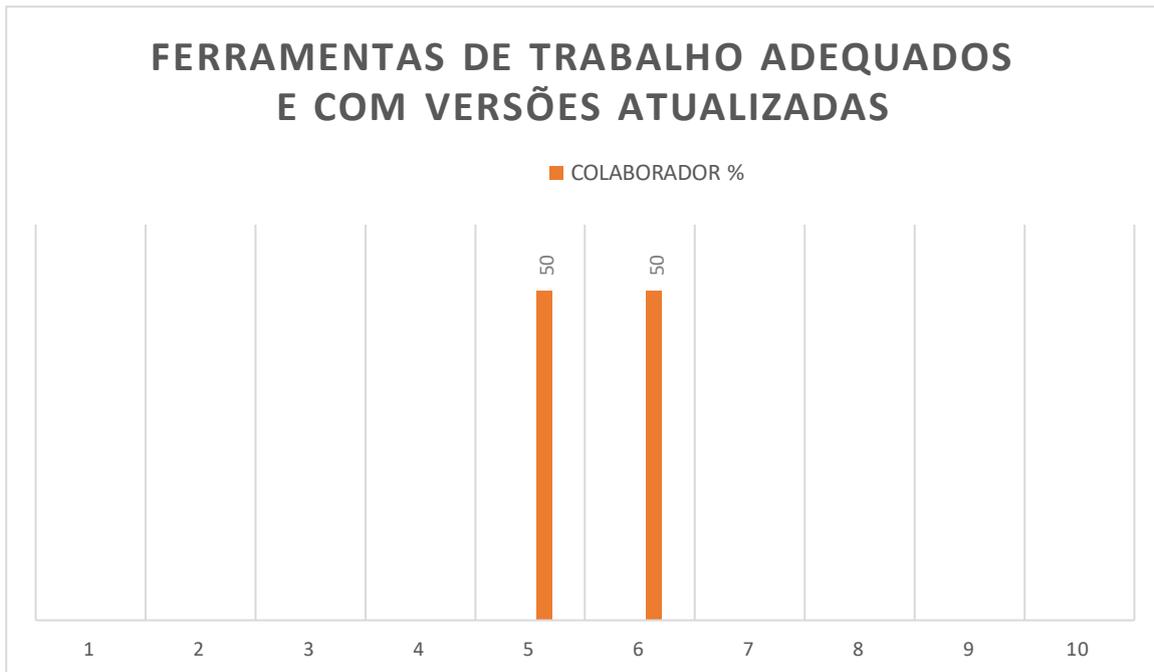
Oferecer condições de trabalho adequadas



Fonte: Próprio Autor (2023)

É possível destacar a relevância de elementos higiênicos no ambiente de trabalho para alcançar o sucesso. No entanto, nota-se que esses fatores não são motivadores para os colaboradores pesquisados. Os dados da pesquisa indicam que 64,28% dos funcionários demonstraram indiferença em relação a essa questão; 17,85% consideraram-na mais ou menos motivadora; e 17,85% a perceberam como pouco motivadora.

**Gráfico 17 - Ferramentas de trabalho x Motivação**



Fonte: Próprio Autor (2023)

Associado ao aspecto de higiene, outro fator que não exerce uma influência decisiva na manutenção do nível de satisfação dos colaboradores é a condição das ferramentas de trabalho disponibilizadas a eles. Considerando a rápida evolução tecnológica, os funcionários percebem isso como uma obrigação da empresa, como indicado pelo percentual de respostas, onde 50% expressaram indiferença e 50% consideraram mais ou menos motivador.

Nos gráficos 16 e 17, reforça-se a teoria de Herzberg sobre os fatores higiênicos, destacando que as condições físicas de trabalho não proporcionam motivação, mas, sim, evitam a insatisfação dos funcionários. Esses fatores têm uma influência limitada sobre o comportamento, incapaz de sustentar e manter um alto grau de satisfação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada indivíduo possui necessidades e desejos distintos, e ao identificar e satisfazer essas necessidades, é possível influenciar positivamente o comportamento das pessoas, gerando motivação. A aparente semelhança entre motivação e satisfação sugere que os motivadores e os fatores de satisfação são equivalentes, no entanto, estudos científicos evidenciam suas diferenças fundamentais.

Enquanto todos têm motivos, visto que todos possuem necessidades, a satisfação refere-se àquilo que atende a uma necessidade. Motivadores e fatores de satisfação não são sinônimos, mas sim eventos sequenciais, com a motivação originando-se das necessidades humanas internas essenciais, não dos elementos externos que as satisfazem. Portanto, conclui-se que uma pessoa não motiva outra; ela apenas pode satisfazer ou não as necessidades do outro.

Os fatores motivacionais desempenham um papel crucial no comportamento humano, e este papel é distinto do entendimento convencional. Este estudo de caso demonstra que é imperativo satisfazer as necessidades dos colaboradores para que, devidamente motivados, possam atender também às demandas dos clientes e aos objetivos organizacionais.

Atualmente sempre temos que reforçar que é muito importante a diversidade no ambiente de trabalho, que isso compreende a maior variedade possível de pessoas. Essa variedade aborda diversos tipos de diversidade nas empresas, desde gênero, idade, cor, classe social, cultura, entre outras, e isso foi verificado na empresa estudada.

A pesquisa abordou diversas variáveis, como uma política justa de remuneração e benefícios, o reconhecimento do trabalho da equipe, o estímulo à contínua melhoria dos funcionários, a implementação de uma comunicação aberta e completa, a definição de um propósito e missão específicos para a equipe, e a oferta de condições de trabalho adequadas.

Os resultados seguem abaixo:

H-1 a - Corroborada.

Ao abordar a política de remuneração e benefícios, busca-se avaliar a satisfação dos colaboradores em relação aos salários que percebem. No contexto a 4F Soluções, observa-se uma satisfação evidente entre os membros da equipe em relação à remuneração oferecida.

Outro aspecto abordado pela empresa, com destaque para a satisfação dos colaboradores, refere-se aos benefícios oferecidos, tais como vale-alimentação, plano de saúde e participação nos lucros da empresa. Nota-se que os funcionários beneficiados expressam contentamento em relação a essas vantagens.

Importante ressaltar que, de acordo com a empresa, a utilização da remuneração, incluindo benefícios, não visa alterar comportamentos ou aumentar o comprometimento dos funcionários, mas sim proporcionar uma sensação de valorização pelos resultados obtidos. Conforme as teorias de Maslow e Herzberg, essa valorização contribui para a motivação dos colaboradores.

H 1 b - Corroborada.

Os resultados da pesquisa evidenciam que, ao receber reconhecimento por seu desempenho, o colaborador experimenta uma sensação de valorização. Esse reconhecimento não apenas o satisfaz em relação à organização, mas também o motiva a permanecer na função e na empresa, dedicando-se ainda mais para aprimorar seu desempenho. O reconhecimento, ao gerar satisfação, estabelece um ciclo de automotivação no colaborador.

H 1 c - Corroborada.

Estabelecer uma comunicação aberta e abrangente com os colaboradores proporciona diálogos genuínos e liberdade de expressão, criando um ambiente onde todos têm a oportunidade de opinar e sugerir ideias para a melhoria contínua do trabalho. Na 4F Soluções, é evidente que o diálogo é uma prática constante na gestão, resultando em colaboradores satisfeitos e sempre dispostos a contribuir. Essa abordagem alinha-se à teoria Y, que postula que as pessoas são capazes de aprender e aceitar instruções.

H 1 d- Corroborada.

Fornecer condições de trabalho adequadas é fundamental para que os colaboradores possam realizar suas atividades de maneira tranquila, otimizando o uso de sua energia pessoal. Conforme indicado na pesquisa, os colaboradores percebem que tais condições são consideradas obrigações por parte do empregador.

### 5.1 Implicações Gerenciais

Implementar uma estratégia que visa atender às necessidades dos colaboradores, visando à sua motivação, é uma prática que deveria ser adotada por todas as organizações. Essa abordagem não apenas promove o crescimento da

empresa e contribui para o desenvolvimento dos funcionários, mas também gera o reconhecimento de um serviço de qualidade por parte dos clientes.

Diante das considerações finais sugere-se para as empresas:

- a) Implementar uma política de remuneração e benefícios justa, reconhecer o esforço da equipe, promover o constante aprimoramento dos colaboradores, definir um propósito e uma missão específica para a equipe, estabelecer uma comunicação aberta e abrangente, e proporcionar condições de trabalho adequadas são práticas essenciais que as empresas devem adotar. Essas medidas visam não apenas a satisfação dos funcionários, mas também buscam motivá-los a aprimorar suas habilidades profissionais e contribuir positivamente como membros da equipe e da sociedade;
- b) Quando se trata de estabelecer uma comunicação aberta e abrangente com a equipe, Bergamini (1997) enfatiza que "induzir uma organização a mudar antes de se encontrar em uma situação de crise é uma questão motivacional crucial". A comunicação transparente possibilita o surgimento de inovações e criatividade por parte da equipe de trabalho;
- c) O planejamento das atividades laborais exerce uma influência significativa na motivação, satisfação e desempenho das tarefas. Para que o trabalho seja verdadeiramente motivador, os indivíduos devem experimentar uma sensação de responsabilidade pessoal pelos resultados obtidos. É essencial que se engajem em atividades que considerem significativas, ao mesmo tempo em que recebem feedback sobre o que foi realizado.
- d) É imperativo que as organizações adotem abordagens que englobem tanto recompensas externas, como os salários, quanto aquelas intrínsecas, como a sensação de realização e competência, para motivar seus colaboradores. A eficácia das organizações na satisfação dessas necessidades, entre outras, é fundamental, uma vez que ao atendê-las, alcançam o objetivo almejado: a motivação.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia Aplicada à Administração**: uma abordagem multidisciplinar: São Paulo: Saraiva, 2012.
- BATEMAN, Thomas S. & SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas Organizações**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BURIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis: Editora Insular, 1997.
- CANDELORO, Raúl. **Sete Ações para manter a motivação de sua equipe**. Revista Liderança & Supervisão, São Paulo: v. 26, p. 09-11, 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 10 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.
- VILHA, Limão A. J. **Liderando Equipes para otimizar resultados**. 4 ed: São Paulo: Saraiva, 2012,
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. 5 ed. Rio de Janeiro: Editora Positivo, 2010.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 8 ed - São Paulo: Atlas, 2017.
- PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A Pesquisa e a Construção do Conhecimento Científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**. 3 ed. Ver.atual e ampl. - São Paulo: Rêspel, 2014.
- SCHERMERHORN, John R. Jr., HUNT, James G. & OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Tradução: Sara Rivka Gedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, Lidyane; GONÇALVES, Luciana; VELOSO, Natianne. **A Inteligência Emocional na Gestão com Pessoas - Estudo de Caso: Choperia por Acaso.** Faculdade São Luís, 2004.

## APÉNDICES

## APÊNDICE A – PESQUISA SOBRE A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DA 4F SOLUÇÕES CADASTRAIS LTDA

Estas perguntas são essenciais para a nossa monografia intitulada: **As estratégias organizacionais como base motivacional: uma análise detalhada**, em função da contundência de seus teores. Suas respostas têm um peso extraordinário e devem ser analisadas isoladamente. Por isso, em quase todas as pesquisas nós as encontramos, em função de sua importância.

Dados pessoais:

Idade: \_\_\_\_\_

Formação:     1. Grau completo                     superior completo  
                   2. Grau completo                     superior incompleto

Tempo de serviço: \_\_\_\_\_

Função: \_\_\_\_\_

**Legenda:**

- 1 – Extremamente desmotivador**
- 2 – Pouco desmotivador**
- 3 – Desmotivador**
- 4 – Mais ou menos desmotivador**
- 5 – Indiferente**
- 6 – Mais ou menos motivador**
- 7 – Pouco motivador**
- 8 – Motivador**
- 9 – Muito motivador**
- 10 – Extremamente motivador**

Questões:

1 – A empresa adota a política de remuneração fixa e comissões.

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

2 – A empresa adota a política de fornecer vale refeição.

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

3 – Você trabalha em empresa privada e não possui estabilidade no emprego.

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

4 – A empresa efetua integração entre os funcionários através de reuniões.

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

5 – A empresa adota a política de contratar estagiário e depois efetiva-los.

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

6 – A empresa adota a política de rodizio entre os funcionários nas diversas tarefas, permitindo maior interação entre os colaboradores e clientes.

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

7 – Sempre que desenvolvo um bom trabalho, recebo elogios dos superiores.

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

8 – A empresa adota a política de pagar salários acima da média do mercado.

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

9 – Sempre que a empresa promove aumento no meu salário sinto-me satisfeito.

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

10 – A empresa adota a política de valorizar os funcionários através de efetivação na empresa (no caso de estagiários) e promoções (no caso de funcionários).

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

11 – A empresa adota a política de realizar campanhas de vendas e recompensar todos os funcionários da empresa, independente da função.

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

12 – A empresa adota a política de não discriminar ninguém pela cor, sexo ou religião.

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

13 – A empresa adota a política de exigir que os funcionários trabalhem dentro dos horários determinados, evitando com isso o pagamento de horas extras.

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

14 – A empresa indica que irá surgir uma promoção para um funcionário qualquer de sua área, podendo você ser essa pessoa a ser promovida.

Em que escala de 0 a 10, esse ponto a motiva?

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

15 - A empresa adota a política de fazer concursos internos para sugestões de nomes de novos produtos, banco de ideias, etc.

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

16 — A empresa adota a política de convidar todos os funcionários em todo o estado, para a festa de confraternização de fim de ano em sua matriz, São Luís. Para participar se faz necessário continuar empregado até a data da festa.

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

17 - A empresa adota a política de aumentar salário somente através de promoção dos colaboradores, além do dissídio coletivo da classe.

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

18 - A empresa adota a política de pagar aos seus funcionários uma participação nos lucros, a cada ano.

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

19 - Em toda a sua história de 3 anos de existência, a empresa nunca atrasou a data do pagamento dos salários dos seus colaboradores.

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

20 - A empresa adota a política de possuir objetivo e exigir o cumprimento de metas.

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

21 - A empresa adota uma prática de compartilhar todos os assuntos importantes de forma rápida e clara.

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

22 - A empresa me dá o direito de discordar da visão dos meus superiores, sem medo de que eu seja punido.

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

23 - A empresa atua de forma integrada para que sejam atingidos os objetivos globais da empresa.

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

24 - A empresa adota um ambiente limpo, organizado, iluminado, ventilado, com temperatura e controle adequado de ruídos no seu local de trabalho.

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

25 - A empresa oferece materiais, recursos e equipamentos, ferramentas de trabalho adequado e em boas condições e versões atualizadas para o desenvolvimento do seu trabalho.

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

26 - A empresa possui um programa de cargos, carreiras e salários.

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

27 - A empresa costuma dá retorno permanente positivo e negativo sobre o seu desempenho.

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

28 - A empresa costuma reconhecer e valorizar o seu desempenho.

Em que escala de 0 a 10, esse ponto o motiva?

<b>MOTIVAÇÃO</b>	-	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	+	<b>MOTIVAÇÃO</b>
------------------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	---	------------------

**ANEXOS**

**ANEXO A – AUTORIZAÇÃO****AUTORIZAÇÃO**

Autorizamos, EDUARDO SIMÕES FRÓES, da UNDB, RENASCENÇA, 8º período, do Curso de Administração, a efetuarem entrevista e pesquisa junto aos colaboradores desta instituição sobre o título "AS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS COMO BASE MOTIVACIONAL: UMA ANÁLISE DETALHADA" em forma de estudo de caso, na matriz desta empresa localizada na cidade de São Luís-MA, com fins acadêmicos para realização de trabalho de conclusão do curso.

São Luís, 10 de outubro de 2023.

---

**4F SOLUÇÕES CADASTRAIS LTDA**