

# ANÁLISE DE FATORES MOTIVACIONAIS EM COLABORADORES: DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Flávio Monteiro Hora Neto<sup>1</sup>  
Rodrigo César Reis de Oliveira<sup>2</sup>  
Antonio Karlos Araújo Valença<sup>3</sup>

---

1 Aluno de graduação em Administração pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE.  
E-mail: flavio-sergipano@hotmail.com

2 Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia – UFBA; Professor do curso de Administração da Universidade Tiradentes – UNIT; Professor da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE. E-mail: rodrigopesquisando@gmail.com

3 Graduado em Engenharia de Produção pela Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE; Mestrando em Engenharia de Materiais pela Universidade Federal de Sergipe – UFS. E-mail: akavalenca@gmail.com

## RESUMO

A motivação dos colaboradores é uma das principais preocupações para gestores, líderes e profissionais de recursos humanos, portanto faz-se necessário analisar as condições necessárias para desempenhar com eficácia, suas tarefas, de modo que a organização saia ganhando. É importante ter colaboradores motivados para um bom funcionamento da empresa, colocando este fator como grande contribuição na sobrevivência e no sucesso de uma organização, podendo influenciar nos resultados das organizações tanto positivamente, quanto negativamente. Diante disso, o presente artigo analisou a motivação dos colaboradores de uma empresa no ramo de alimentos no município de Nossa Senhora do Socorro/Sergipe que trabalha com distribuição produtos alimentícios para todo o estado de Sergipe. Para tanto, realizou-se uma adaptação do modelo de avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) proposto por Walton (1973), bem como levantamento bibliográfico, documental e uma pesquisa aplicada a 50 colaboradores da empresa. Justifica-se esse trabalho, pois a motivação organizacional é fundamental para o sucesso de uma organização e o bem-estar pessoal de seus colaboradores, otimizando assim, a qualidade de vida no trabalho. Portanto, pode-se dizer que a motivação é o combustível essencial para a produtividade dentro da organização. Os colaboradores precisam estar sempre motivados

para contribuírem no desempenho da organização e no alcance de seus objetivos.

## **PALAVRAS CHAVE**

Motivação; Organização; Colaboradores; Qualidade de Vida

## **ABSTRACT**

The motivation of employees is one of the main concerns for managers, leaders and human resource professionals, so it is necessary to analyze the conditions necessary to play effectively, your tasks, so that the Organization come out winning. It is important to keep employees motivated for a good functioning of the company, putting this factor as a major contribution to the survival and the success of an organization, and may influence the results of both organizations positively, as negatively. Given this, this article examined the motivation of employees of a company in the food services industry in the municipality of Nossa Senhora do Socorro/Sergipe working with food distribution for the whole State of Sergipe. To this end, an adaptation of the model of evaluation of Quality of Work life (QWL) proposed by Walton (1973), as well as bibliographical, documentary and research applied to 50 employees. This is justified because the organizational motivation is critical to the success of an organization and the personal well-being of its collaborators, optimizing the quality of life at work. Therefore, it can be said that the motivation is the fuel essential for productivity within the organization. Employees must always be motivated to contribute in the performance of the Organization and to achieve your goals.

## **KEYWORDS**

Motivation. Organization. Employees. Quality of Life.

## **1 INTRODUÇÃO**

As constantes mudanças nas organizações e a competitividade cada vez mais acirrada entre as empresas fazem com que o capital humano

seja cada vez mais valorizado, afinal o colaborador se tornou a peça fundamental para o desenvolvimento organizacional e sua motivação a principal fonte de sucesso ou fracasso das organizações (VELOSO, 2015).

A motivação leva as pessoas a agirem e a executarem determinadas tarefas e a empenharem-se com dedicação, esforço e energia em tudo aquilo que fazem. A natureza e intensidade motivacional, varia de pessoa para pessoa (SANTOS, 2015).

Impulsionar com a mesma força pessoas com cargos diferentes se torna moroso, mas não inviável para as organizações. Alguns colaboradores têm a necessidade de ser estimulado para que estejam motivados, já outros têm sua motivação sempre ativa e constante, isto varia, pois, todos os colaborados se distinguem conforme suas necessidades e prioridades.

‘Todo aquele que pensa que as pessoas são iguais, não importa de onde venham ou que todo mundo deseja mais dinheiro deve comparar a vida profissional de duas pessoas com cargos e salários similares’ (ROBBINS, 2003, p. 340), isto demonstra que descobrir o que motiva as pessoas talvez seja o ponto de partida para estimular a motivação dentre os colaboradores, abordando de forma múltipla as pessoas, demonstrando inspiração e que tudo que o colaborador desempenha é de suma importância para a organização.

Diante desse contexto, o presente trabalho buscou analisar os fatores que impulsionam a motivação de colaboradores a partir da adaptação do modelo de avaliação de qualidade de vida no trabalho (QVT) proposto por Walton (1973). O estudo foi realizado em uma distribuidora de alimentos situada no município de Nossa Senhora do Socorro no estado de Sergipe. Entende-se que, conhecendo os estímulos motivacionais é possível tornar cada vez mais altos os níveis de qualidade de vida no trabalho, induzindo os colaboradores a um excelente desempenho no trabalho, tanto em equipe quanto individual.

Para Gil (2012), as empresas estão valorizando cada vez mais o comprometimento das pessoas, desse modo, colaboradores comprometidos tendem a se destacar e aumentar sua participação nas decisões nas soluções estratégicas e é exatamente neles que as empresas mais tendem a

investir. Deste modo inicia-se a conectar diversos fatores a fim de perceber a motivação no cenário empresarial contemporâneo.

Este trabalho está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico sobre as teorias motivacionais, expondo os elementos importantes para identificar a melhor forma de melhorar a motivação dos colaboradores. Já a terceira seção, aponta os métodos e procedimentos utilizados para coletar os dados com embasamento teórico. Na quarta seção, analisa-se os resultados das informações coletadas. Por fim, na quinta sessão, as conclusões, sugestões e limitações da pesquisa.

## 2 METODOLOGIA

O presente trabalho tem o objetivo de analisar os fatores que motivam os colaboradores de uma empresa de distribuição de alimentos situada no município de Nossa Senhora de Socorro em Sergipe. Para isso foi aplicado um questionário elaborado de forma impressa, formulado por meio de perguntas abertas e de escala de Likert de sete pontos, na qual os colaboradores responderem de forma escrita. Sendo que o questionário passou por validação de conteúdo e de face junto a 04 (quatro) especialistas que destacaram pontos de melhorias nas questões elaboradas, contribuindo para o refinamento da versão final do instrumento da pesquisa.

Esta pesquisa é considerada, exploratória e descritiva. É exploratória, pois busca o aprofundamento do tema, relacionado a motivação dos colaboradores e familiarizar-se com ele, segundo Cervo e Silva (2006). É descritiva por retratar características da situação atual das empresas sem interferência do pesquisador e busca descrever essas características do ambiente de estudo, para entender a influência com os fatos estudados e de acordo com o solicitado nos objetivos específicos, de acordo Barros e Lehfeld (2007).

Conforme Marconi e Lakatos (2011, p. 111), os instrumentos são técnicas que correspondem à parte de execução para coletar os dados e apresentam suas divisões como técnicas de formulários, observação, entrevista e questionário entre outras. Foi utilizado, neste estudo, um questionário com perguntas fechadas e abertas, tendo

como amostra 50 colaboradores da empresa, a partir das informações obtidas, por meio de questionário impressos e respondido por vários colaboradores de diversos setores.

Assim, a abordagem quantitativa foi essencial para apresentar os dados que puderam ser contabilizados de forma estatística. Os dados coletados foram tabulados por meio do programa Microsoft Excel. A aplicação de questionários traz diversas vantagens como atingir um número maior de pessoas em menos tempo, agilidade e menores chances de interpretação errada das respostas entre outras (UBIRAJARA, 2011, p.118-119).

Para medição da intensidade de cada item do questionário foi usada uma escala de Likert de sete pontos A escala Likert de 1 a 7 dividido em 2 (duas) seções diferentes. Na primeira, a escala foi 1- Muito Insatisfeito / 7 – Muito Satisfeito; segunda seção, escala de 1- Discordo Totalmente / 7- Concordo Totalmente.

Todo o questionário tem sua frequência total de 44 respondentes para cada quesito. Segundo Hair e outros autores (2009, p. 100), alfa de cronbach é a 'Medida de confiabilidade que varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 consideramos o limite inferior de aceitabilidade", ou seja, a forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. Sendo que o resultado do alfa de cronbach dessa pesquisa foi de 0,86, ou seja, a confiabilidade do instrumento obteve respaldo estatístico a partir dos dados da pesquisa.

## 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Nunes e outros autores (2016), a gestão de pessoas busca envolver as pessoas como um ativo principal, de modo a torná-las mais conscientes, autossustentáveis e capaz de aperfeiçoar o retorno sobre os investimentos da organização. Dessa forma, cada vez mais a esta área é valorizada, pois as pessoas são a essência da empresa, sendo o seu principal recurso (LIZ *et al.*, 2015).

Andrade (2012) afirma que dentro das organizações, as pessoas são consideradas recursos, isto é, como portadores de habilidades e conhecimentos, que auxiliam no processo produtivo e crescimento empresarial, porém, é de extrema importância não esquecer de que essas pessoas são

humanas, formadas de personalidade, expectativas, objetivos pessoais e possuem necessidades.

Para um melhor desenvolvimento das organizações, é preciso que os gestores se preocupem com o clima organizacional e as condições de trabalho que oferecem aos seus funcionários, visando proporcionar fatores que contribuam positivamente nas condições e qualidade de vida dos trabalhadores (BORTOLOZO; SANTANA, 2011; CONCEIÇÃO; CARNEIRO, 2016). Para garantir a qualidade de vida no trabalho, a organização precisa preocupar-se não apenas com o ambiente físico da organização, mas também com os aspectos psicológicos e físicos de seus funcionários.

O resultado positivo do clima e da satisfação organizacional está associado à melhoria do desempenho organizacional em seus mais diversos setores. O clima nada mais é do que o indicativo do nível de satisfação e motivação no qual o funcionário está inserido. O clima reflete a percepção de cada um, e todos apresentam suas próprias opiniões a respeito da organização (BARTHASAR, 2014).

Daft (2010), menciona que a motivação se refere às forças externas e internas que as pessoas desenvolvem para perseguir certo objetivo. De fato, a motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento, intensidade, direção e persistência de um comportamento ao longo do tempo.

A fim de se obter maiores níveis de produtividade, deve-se levar sempre em consideração que o fator mais importante empregado no setor produtivo é o humano, por isso melhorar a qualidade de vida no trabalho, bem como a motivação e satisfação do colaborador com sua atividade laboral são estratégias que devem ser utilizadas pelas organizações (MARRAS, 2002).

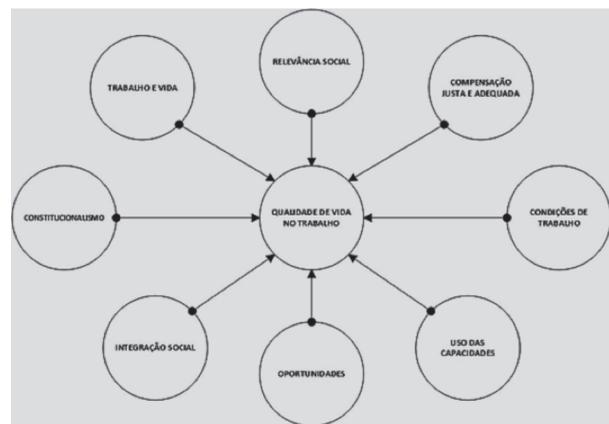
Desse modo, Maximiano (2002) ressalta a importância de se abordar a qualidade de vida nas organizações, cujo propósito principal consiste na satisfação e motivação pessoal do indivíduo na execução de suas tarefas dentro das organizações.

Preocupado com as pessoas envolvidas nas atividades laborais, Walton (1973) propôs um modelo que visava analisar a qualidade de vida no trabalho (QVT). Segundo ao autor, o conceito de QVT enfatiza as necessidades e aspirações do ser

humano, bem como a responsabilidade social do trabalhador, de modo que avaliar a satisfação do ser humano inserido em um sistema produtivo, requer um tratamento interdisciplinar para possibilitar sua contextualização e a leitura das subjetividades presentes nos sistemas laborais.

Walton (1973) propôs seu modelo com oito categorias avaliativas, sendo elas: (i) compensação justa e adequada, (ii) condições de trabalho, (iii) uso das capacidades, (iv) oportunidades, (v) integração social, (vi) constitucionalismo, (vii) trabalho e vida e (viii) relevância social – ilustrados na Figura 1.

Figura 1 – Modelo de avaliação do QVT



Fonte: Walton (1973).

Fernandes (1996) e Detoni (2001) adaptaram esse modelo para avaliar a Qualidade e a Motivação dos colaboradores e incluíram alguns subcritérios que influenciam nos critérios proposto por Walton (1973).

O critério Compensação Justa e Adequada associa-se às relações entre o pagamento e fatores do trabalho, como treinamento, responsabilidade e condições de trabalho, incluindo fatores como a oferta e procura do mercado, a média salarial de uma população e a participação nos lucros e resultados da empresa representam os indicadores que determinam o quão justo é o pagamento (WALTON, 1973; FERNANDES, 1996; DETONI, 2001).

O critério de Condições de Trabalho aborda as condições físicas e a jornada de trabalho às quais o trabalhador é submetido em seu emprego, tendo fatores para avaliação: jornada de trabalho, carga de trabalho, fadiga e salubridade. Para que as condições de trabalho sejam adequadas, devem ser minimiza-

dos os fatores que podem prejudicar a atuação do trabalhador, como odores, ruídos ou poluição visual (WALTON, 1973; FERNANDES, 1996; DETONI, 2001).

O critério do Uso das Capacidades diz respeito ao quanto o trabalhador pode desenvolver suas habilidades e conhecimentos, sendo os fatores de avaliação: autonomia, múltiplas habilidades, perspectiva e informação, trabalho como um todo e planejamento (WALTON, 1973; FERNANDES, 1996; DETONI, 2001).

O Critério de Oportunidades faz menção às oportunidades de crescimento profissional do trabalhador, seja por meio de um enriquecimento curricular ou uma promoção de cargo, porém Fernandes (1996) fez a inclusão do critério Segurança, que aborda os quesitos segurança e estabilidade no trabalho (WALTON, 1973; DETONI, 2001).

O critério de Integração Social engloba os aspectos vinculados ao relacionamento pessoal e autoestima no local de trabalho (WALTON, 1973; FERNANDES, 1996; DETONI, 2001).

O critério Constitucionalismo aborda as regras e políticas estabelecidas pela empresa que o colaborador deve seguir, porém algumas decisões podem afetar positivamente ou negativamente um colaborador, com isso, deve haver o constitucionalismo para proteger os trabalhadores de ações arbitrárias (WALTON, 1973; FERNANDES, 1996; DETONI, 2001).

O critério Trabalho e Vida está relacionado a como o impacto do trabalho reflete na vida pessoal do colaborador (WALTON, 1973; FERNANDES, 1996; DETONI, 2001).

O critério Relevância Social está na responsabilidade social praticada pela empresa de modo que o trabalhador perceba e permita melhorar sua autoestima (WALTON, 1973; FERNANDES, 1996; DETONI, 2001).

O Quadro 1 expõe a estrutura dos critérios e subcritérios utilizados para avaliar os fatores motivacionais.

Quadro 1 – Critérios e Subcritérios

Walton (1973)	Fernandes (1996) e Detoni (2001)
<i>CJA - Compensação Justa e Adequada</i>	Pagamento
	Renda Adequada
	Compensação Justa
<i>CT - Condições de Trabalho</i>	Jornada de trabalho
	Carga de trabalho
	Fadiga
	Salubridade
<i>UC - Uso das Capacidades</i>	Autonomia
	Múltiplas habilidades
	Perspectiva e informação
	Trabalho como um todo
<i>OS - Oportunidades e Segurança</i>	Planejamento
	Possibilidade de carreira
	Crescimento pessoal
	Perspectiva de avanço salarial
<i>IS - Integração Social</i>	Segurança de emprego
	Preconceito
	Igualdade
	Relacionamento interpessoal
<i>C - Constitucionalismo</i>	Ter suas opiniões ouvidas
	Proteção do trabalhador
	Liberdade de expressão
<i>TV - Trabalho e Vida</i>	Privacidade pessoal
	Tempo para a família
	Mudanças de localidade
<i>RS - Relevância Social</i>	Influência sobre a rotina familiar
	Imagem da empresa
	Responsabilidade social
	Práticas de emprego
	Responsabilidade pelos produtos

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos critérios do Modelo de Walton (1973) e subcritérios de Fernandes (1996) e Detoni (2001).

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Observa-se, analisando o perfil dos 44 colaboradores respondentes, os dados coletados na Tabela 1, fica evidente que a predominância dos pesquisados são pessoas do sexo masculino (70,5% da amostra), com faixa etária entre 21 a 30 anos, o que revela um perfil predominantemente jovem na em-

presa, ensino médio, casados e o setor de atuação dos colaboradores envolvidos na pesquisa é o operacional, com 75%, tem até 1 (um) ano que trabalha na empresa. Quanto à renda dos colaboradores, percebe-se que 61,4% atingem uma remuneração de 1 (um) até 2 (dois) salários mínimos.

Tabela 1 – Perfil dos colaboradores

Quesito do questionário		Frequência	Porcentual
Sexo	Sexo Masculino	31	70,5
Escolaridade	Ensino Médio	24	54,5
Faixa Etária	De 21 a 30 anos	26	59,1
Estado Civil	Casado (a)	21	47,7
Setor de Atuação	Operacional	33	75,0
Tempo de Serviço	Até 1 anos que trabalha na empresa	15	34,1
Renda	De um a dois salários mínimos (De R\$ 937,01 a R\$ 1.874,00)	27	61,4

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos aspectos voltados à motivação, na Tabela 2, é apresentada a avaliação da satisfação dos colaboradores com a empresa, com suas respectivas médias, desvio padrão e variância.

Tabela 2 – Avaliação da satisfação dos colaboradores com a empresa

Itens	Média	Desvio Padrão	Variância
Imagem da organização na sociedade	5,80	1,091	1,190
Horário de trabalho (turno)	5,59	1,317	1,736
Horário de trabalho (intervalo)	5,48	1,592	2,534
Papel da organização na sociedade	5,48	1,517	2,302
Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade	5,43	1,246	1,553
Nível de envolvimento dos colaboradores na organização	5,11	1,205	1,452
Diálogo entre colaboradores e gestores	4,80	1,665	2,771

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que as respostas obtidas na pesquisa em relação à empresa com os colaboradores, são médias que variam de 4.80 a 5.80, levando-se em consideração que a maior média foi a 5.80, em que os colaboradores dizem que estão satisfeitos com a organização diante da sociedade. Deste modo, Lacombe (2012), concorda que é importante a criação de um ambiente de trabalho

adequado para que se possa trabalhar de forma eficaz, com desenvolvimento e competência, alcançando, assim, os objetivos esperados tanto pela organização quanto pelo colaborador.

Na Tabela 3, é apresentada a avaliação de satisfação relacionadas as condições de trabalho na empresa, com suas respectivas variâncias, desvio padrão e medias.

Tabela 3 – Avaliação da satisfação dos colaboradores com as condições de trabalho

Itens	Média	Desvio Padrão	Variância
As condições ambientais físicas (temperatura ambiente, nível de ruído, disposição dos móveis, limpeza, mobiliário, material de expediente, etc.) do local de trabalho são satisfatórias para a realização do meu trabalho	5,43	1,371	1,879
Meu local de trabalho é limpo	5,91	1,361	1,852
Tenho conforto no meu local de trabalho	5,59	1,226	1,503
Tenho possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde	5,45	1,389	1,928

Fonte: Dados da pesquisa

Vários são os fatores importantes dentro de uma instituição que levam a motivação. As condições físicas fazem parte desse contexto, o local de trabalho deve ser limpo, seguro, iluminado. Em relação a condição disponibilizada para a realização do trabalho obteve-se média de 5,43%. Portanto as variáveis, condições ambientais físicas do local de trabalho mostram a satisfação dos colaboradores.

Conforme Ribeiro (2010) o funcionário necessita se sentir seguro no ambiente organizacional. Motta e Vasconcelos (2010) relata que fatores higiênicos de satisfação abordam as necessidades básicas no ambiente de trabalho

para que o funcionário tenha condições mínimas de satisfação como: segurança no emprego, reconhecimento, salário e ambiente físico digno. É relevante considerar que, de acordo com Banov (2008), de nada adianta criar programas motivacionais se as pessoas se encontram em péssimas condições de trabalho. Ainda segundo o autor, se a organização observar esses aspectos, de fato obterá qualidade nos serviços prestados pelos seus colaboradores.

Na Tabela 4, é apresentada a satisfação da empresa com relação aos colaboradores, com suas respectivas variâncias, desvio padrão e medias.

Tabela 4 – Satisfação da empresa com os colaboradores

Itens	Média	Desvio Padrão	Variância
Permite a oportunidade de expressar criatividade na execução de minhas atividades.	5,66	1,311	1,718
Tenho oportunidades de promoção	5,27	1,770	3,133
A organização trata os colaboradores com igualdade	4,66	1,711	2,928
Meu trabalho me proporciona realização profissional.	5,00	1,555	2,419
Tenho oportunidade de desenvolvimento profissional na instituição onde trabalho.	5,61	1,528	2,336
As atividades que executo estão de acordo com o cargo que ocupo.	5,70	1,503	2,260
Estou satisfeito com meu salário.	4,30	1,786	3,190

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que as respostas obtidas na pesquisa em relação à empresa com os colaboradores, são médias que variam de 4.30 a 5.70, levando-se em consideração que a maior média foi a 5.70, em que os colaboradores estão satisfeitos com as atividades que executam de acordo com o cargo ocupado. Observa-se que os respondentes avaliam de forma pouco negativa com média de 4.30, em relação a satisfação com o salário 4.30.

O ser humano age a partir de ganhos e precisa de motivação para suceder qualquer ação. O sistema de recompensa permite que os sonhos, metas e objetivos sejam alcançados. Saber motivar as pessoas é o caminho do sucesso e faz toda a diferença nos resultados alcançados. É necessário que as pessoas sintam vontade de fazer as coisas

porque são importantes, geram satisfação e são interessantes (SOUZA, 2016).

Porém muitos funcionários com potencial não recebem incentivo e reconhecimento de seus gestores e acabam ficando frustrados, gerando um clima organizacional de desânimo e desmotivação. Cada pessoa deve saber o que a motiva para buscar seus objetivos pessoais alinhados aos organizacionais, melhorando o próprio desempenho.

Quando perguntados 'Qual o estímulo que você recebe para manter-se motivado?' – os colaboradores deram os seguintes depoimentos (QUADRO 2), onde os maiores fatores abordados estão atrelados à troca de experiências e ideias, aproximação da equipe e um melhor conhecimento entre eles.

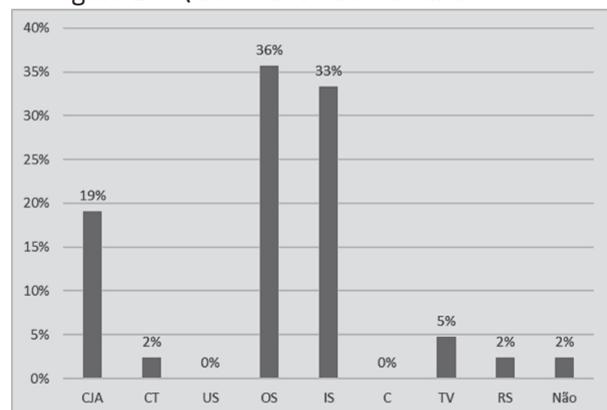
Quadro 2 – Depoimentos sobre estímulos recebidos para se manterem motivados

Depoimento	Indicador
“A chance de crescer, o que atualmente não tem oferecido. Apesar de sempre dizerem que não existe cartas marcadas, há uma dúzia de exemplos e fatos que comprovam essa irregularidade. Por outro lado a empresa te dá uma certa estabilidade”.	OS
“O comodismo”.	CT
“Oportunidade de promoção, desenvolvimento na minha área de atuação”.	IS
“O pessoal bem acolhedor, a união, o trabalho em equipe e a força de crescer”.	OS
“O programa de seguir carreira de gerenciamento, dependendo somente do colaborador optar em investir no mesmo”.	OS
“Ambiente de trabalho, plano de carreira, incentivo educacional, treinamento e capacitação.	OS
“O meu estímulo vem de minha liderança junto dos meus companheiros que me dão forca no dia a dia”.	IS
“O que me deixa motivado na empresa é saber que ao levantar graças a Deus tenho um emprego para me manter e ajudar as pessoas que estão ao meu redor, poder desfrutar do lucro do eu trabalho e cada conquista que venho alcançando devido ao meu trabalho”.	OS
“A empresa propõe um plano de carreira, tem um ambiente propicio, com pessoas amáveis e me dar oportunidade de estudo, mesmo estando em horário de trabalho”.	OS
“Primeiramente independente de cargo, salário ou empresa, o colaborador tem que dar o seu melhor, só assim vai consegui manter-se estimulado, isso só depende de você, motivação é uma mudança de humor constante”.	IS
“Os benefícios adicionais como plano de saúde, odontológico e seguro de vida”.	OS
“A forma em que meus gestores me lideram”.	IS
“O respeito que os funcionário tem comigo”.	IS
“Oportunidade de crescimento profissional”.	OS
“Trabalho em equipe, bom relacionamento com os colegas de trabalho”.	IS
“O reconhecimento profissional”.	OS
“Os exemplo de pessoas que cresceram de baixo e hoje estão em um nível superior”.	OS
“Convívio com colegas e uma ótima relação interpessoal”.	IS
“Chance de promoção, e o salário pago em dias”.	CJA
“Mudança de cargo”.	TV
“O respeito de todos e o salário”.	CJA
“Primeiro está fazendo o que gosto, o ambiente de trabalho é ótimo e sou reconhecido pela função que exerço”.	IS
“As oportunidades que são dadas aos profissionais que nela trabalha”.	OS
“Dividas do fim do mês”.	CJA
“A liberdade para executar melhor o trabalho, promoções”.	CJA
“O que me motiva são as amizade que criei”.	IS
“A minha vontade de sempre crescer e alcançar os meus objetivos”.	OS
“Nada. Não tem motivação”.	NÃO
“A crise. O meu filho”.	TV
“Ir pra casa com a cabeça erguida, com a alegria de dever cumprido. Outro fato é a união entre ambas as partes”.	IS
“A oportunidade de crescimento. O ambiente agradável na organização possibilitando um trabalho com mais eficiência”.	OS
“As promoções internas”.	CJA
“Saber que posso galgar caminhos para uma nova promoção ou posições profissionais”.	OS
“Ver meus colegas com motivação por ter sido promovido e em pensar que posso ser o próximo”.	OS
“O programa de benefícios oferecido pela empresa”.	CJA
“A flexibilidade de continuação em poder opinar em relação as minhas ideias de propostas”.	IS
“O relacionamento com os companheiros de trabalho de maneira harmoniosa, proporcionando motivação no dia a dia”.	IS
“Primeiro a base é a educação que recebi da minha família que firmou o meu caráter, segundo o trabalho em equipe que é a forca mais que profissional que damos uns aos outros”.	IS
“A solidez que a mesma se encontra no mercado, honrando com todos os seus compromissos”.	RS
“Dinheiro”.	CJA
“Possibilidades de maiores ganhos”.	CJA
“O bom relacionamento com os colegas”.	IS

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível observar na Figura 2 o quantitativo em relação aos critérios dispostos na literatura. O critério que mais motiva para os colaboradores está relacionado à Oportunidades e Segurança – OS (36%), seguido da Integração Social – IS (33%) e pôr fim a Compensação Justa e Adequada – CJA.

Figura 2 – Quantitativo dos critérios



Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da Figura 2, evidenciam que os colaboradores estão mais motivados por ações que a empresa realize, que possibilite uma ascensão na carreira, melhoria de salários, perspectivas de crescimento e segurança de emprego e permita uma melhor relação interpessoal, convívio com os colegas de trabalho, do que outras ações.

Em relação a pergunta 'O clima organizacional é propício para a organização e gera motivação?' Os colaboradores responderam positivamente e reconhecem que o clima organizacional (QUADRO 3) é propício para o bom andamento da empresa, influenciando diretamente na motivação da equipe, como apresentado na Figura 3.

Quadro 3 – Depoimentos em relação ao clima organizacional

'A equipe é boa, atende muito bem os clientes, mas tem coisas que incomodam vindo por parte da empresa principalmente da liderança que não se entende e um manda fazer uma coisa e outro manda fazer outra coisa, não existe diálogo entre eles'.
'Sim, existe muita afinidade entre gestores e colaboradores'.
'Sim'.

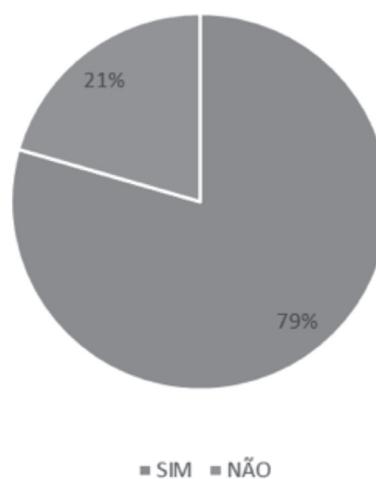
'Um clima bem harmonizado, onde todos se entende e ajuda o próximo'.
'É bom, mais como tudo pode ser melhorado, mostrando mais transparência e efetividade'.
'Sim, quando sentimos bem no ambiente de trabalho, favorece para um bom relacionamento com os colegas e consequentemente influenciara com os clientes, seja no bom atendimento, sendo respeitoso e o mais importante humilde'.
'A organização do trabalho é um dos fatores que levam uma grande empresa e equipe e vejo que acontece isso sim'.
'O clima é favorável, todos os colaboradores interagem uns com os outros, deixando o seu ambiente de trabalho agradável para seu desenvolvimento profissional'.
'Sim. É um ambiente que me sinto bem, gerando vontade de permanecer aqui, pois possuímos uma ótima interação'.
'Sim. Procuramos sempre está em sinergia com os colaboradores e principalmente com os clientes para um bom andamento organizacional da empresa'.
'Não é difícil encontra colaboradores desmotivados devido a insatisfação salarial, ausência de reconhecimento por parte da liderança, falta de um bom relacionamento com os colegas de trabalho, gerando conflitos entre eles'.
'Sim'.
'O clima aqui na maioria das vezes é relacionado ao individualismo'.
'Sim'.
'Sim. Pois tratam todos com respeito e muita atenção, ajudado eles da melhor forma possível'.
'Sim. A empresa reconhecendo o trabalho do seus funcionários, o mesmo trabalho com mais estímulos, sendo mais produtivos na empresa'.
'Sim'.
'Mais ou menos para motivação, pois existe gestores que atrapalham do que ajuda'.
'Sim. O clima é favorável, os colaboradores interagem entre sim'.

'Eu acho que está tudo certo'.
'Muito bom, amigável e respeitoso'.
'O clima de trabalho é muito bom, os gestores tem um tratamento muito bom com os colaboradores'.
'Com certeza e temos um clima muito bom de trabalho'.
'Sim. A relação entre os clientes e colaboradores são satisfatórias'.
'Sim'.
'Quanto a organização sim, Mas não quanto a motivação'.
'Sim. Se o clima estiver bom, tudo fluirá'.
'Às vezes perdemos um pouco a cabeça, mas nada que atrapalhe a operação de um modo geral'.
'O clima organizacional em si está ótimo, pois temos liberdade para executar nossas atividades'.
'Sim'.
'Sim'.
'Sim. Por todos os colaboradores está em harmonia, faz com que o ambiente e o andamento da organização seja bom para todos'.
'Sim. Pois a equipe é sensacional e com um clima ótimo'.
'Sim. Pois colaborador motivado é aumento de desempenho de trabalho'.
'O clima poderia melhorar, pois falta união e senso de família entre os próprios colaboradores'.
'É importante manter harmonia e ter empatia é um dos melhores caminhos. Nem sempre há um clima propício, mas há quem se esforce para manter um clima agradável'.
'Não tenho opinião'.
'Proporciona ganhos para seus clientes com um bom atendimento'.
'O clima é bem favorável entre todos, pois buscamos sempre o melhor. Visando assim satisfação dos seus clientes'.

Fonte: Dados da pesquisa.

Segundo a Figura 3, cerca de 79% dos colaboradores responderam que a empresa possui um clima organizacional positivo, de modo que esse resultado promove as boas relações, resultantes da participação e do envolvimento dos seus integrantes.

Figura 3 – Opiniões em relação ao Clima Organizacional



Fonte: Dados da pesquisa.

Quando perguntados 'Qual sugestão você daria para a organização implementar que pudesse melhorar as motivações dos colaboradores?' Os respondentes colocaram suas sugestões, conforme pode ser visualizado no Quadro 4.

Quadro 4 – Sugestões dos colaboradores

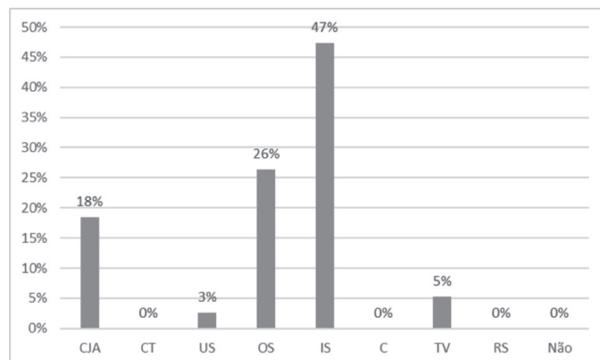
'A empresa deveria se preocupar com os objetivos pessoais dos colaboradores (nas questões profissionais), saber onde ele quer chegar e junto com o colaborador traçar o tal plano de carreira que tanto se fala na integração, levando em consideração os interesses de ambas as partes'.
'Que todos fossem analisados da mesma forma'.
'Melhorando e tornando mais justas as avaliações para promoção de seus colaboradores. Promove aumento salariais, mais lineares e menos burocráticos para que o colaborador se sinta mais valorizado'.
'Trata os colaboradores com mais igualdade'.

'Uma política interna mais flexível, com revisão a avaliação individual e cargos e salários".	'Entender melhor a situação de cada colaborador".
'Treinamento e capacitação com mais frequência. Identificar o potencial de cada um dentro da empresa e direcionar a qual função seria ideal para uma boa produtividade".	'Benefícios".
'A igualdade perante todos e a justiça com todos".	'Igualdade: todos tem que ser tratados por iguais".
'Levando cada colaborador a conhecer os setores uns dos outros. Participar das seleções por igual".	'Abri vagas de cursos profissionalizantes para os funcionários".
'Investir no desenvolvimento dos funcionários, oferecer alguma flexibilidade no horário dando equilíbrio a vida pessoal, reconhecer os funcionários que desempenha bem suas funções e feedback constantes".	'Ter o reconhecimento devido a cada colaborador".
'Passar os resultados mensalmente para acompanhamento dos colaboradores, saber se estamos batendo o exigido. Olhar com atenção e ser criativo nas promoções e salários e saber reconhecer que cada um tem seu papel especial dentro da empresa".	'A transparência na bonificação dos colaboradores (enquadramentos)".
'Identificar e estimular pontos fortes dos colaboradores, afim de melhorar seu desempenho profissional e proporcionar salários justos".	'Investir um pouco mais em treinamentos para a equipe de base, fazendo com que mesma se sinta parte da empresa".
'Todos devemos ter responsabilidades, comprometimento e respeito pelo trabalho do próximo".	'Com ofertas de cursos profissionalizantes, oferecidos pela empresa que ajudaria tanto a empresa, como também na motivação dos seus funcionários".
'Mais respeito, menos arrogância por parte dos líderes".	'Ter promoção, enquadramentos".
'Selecionar melhor os colaboradores que buscam promoções".	'Mais igualdade com todos colaboradores, estimular cada um com reconhecimento e oportunidades".
'Um trabalho em conjunto, união entre os colaboradores e dinâmica em serviço".	'Flexibilidade de contato com os gestores, bom relacionamento com os colegas de trabalho e ter uma boa remuneração".
'A empresa poderia dar uma gratificação ao funcionário do mês. Desta forma os funcionários trabalhariam de forma competitiva".	'Acredito que melhoraria uma boa comunicação na organização, ajudando no melhoramento da operação".
'Oportunidade de crescimento profissional (reconhecimento)".	'Sugeria que os gestores participem mais da operação, observando a rotina os colaboradores e agindo com mais transparência em relação aos resultados e dificuldades da empresa".
'Reciclagem para os gestores".	'Propor mais treinamentos para todas as áreas da empresa".
'Participação nos lucros e programa de sustentabilidade".	'Proporcionar ganhos adicionais para o salário".
'Um dinheiro a mais no salário".	'Feedback, acredito que a conversa entre colaboradores e gestores seja essencial. Principalmente quando os colaboradores podem expressar suas opiniões".
'Aumentar nossa porcentagem".	'Flexibilidade, ser sensível para resolver as situações, criar ambientes mais harmoniosos".

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao visualizar a Figura 5, nota-se que 74% das sugestões estão relacionadas ao Critério IS, ou seja, os colaboradores sentem falta de ações que proporcionem integração entre eles, que seja traçado um plano de carreira, de modo a proporcionar uma perspectiva de crescimento dentro da empresa.

Figura 4 – Sugestões de acordo com os critérios



Fonte: Dados da pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Toda organização depende das pessoas que nela trabalham para que seus objetivos primordiais sejam alcançados. No entanto, saber lidar com todas as particularidades dos seres humanos requer atenção e dedicação, uma vez que cada um possui necessidades, valores, anseios, personalidades e pensamentos diferentes.

Com base em tudo que foi levantado e elucidado neste artigo, torna-se evidente a importância e relevância da motivação dentro das organizações, seja para a melhoria da qualidade de vida pessoal, seja maior satisfação do trabalhador com a instituição e, conseqüentemente, melhora na produtividade das empresas.

Pode-se constatar também que a motivação do colaborador com a instituição empregadora está diretamente atrelada a fatores como salário, benefícios e remuneração; condições físicas e psicológicas do trabalho e a um ambiente de trabalho seguro. Ressalta-se ainda que a motivação dos colaboradores esteja associada à qualidade de vida nas organizações.

Dessa forma, abordar a motivação dentro das empresas, hoje em dia, é mais que um benefício para o trabalhador/colaborador, é uma ne-

cessidade de vital importância para que o maior patrimônio da instituição, o trabalhador, tenha condições para desempenhar com eficácia, suas tarefas, de modo que todos saiam ganhando, empregador e colaborador.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARTHASAR, M.T.M. **Clima organizacional: um estudo empírico com os guardas civis municipais da região do ABC**. São Caetano do Sul: USCS- Universidade Municipal de São Caetano do Sul. 2014, 114p. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, USCS, 2014.

BANOV, Marcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2008.

BARTZ, Taciana. **Motivação no trabalho: um estudo de caso nas escolas estaduais de São Lourenço do Sul-RS**, 2015.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5.ed. 2 reimp. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. Bervian; SILVA, R. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2006.

CRESWEL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAFT, Richard L. **Administração**. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Org.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p.15-41.

DETONI, D. J. **Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho: estudos de casos em agroindústrias**. 2001. 141f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

FERNANDES, E.C. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FOLONI, Sabrina; ALMEIDA, Mário de Souza. **Qualidade de vida no trabalho e processos motivacionais em um setor administrativo da universidade federal de Santa Catarina**. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 11reimp., São Paulo: Atlas, 2011.

GONÇALVES, Luciana Matte. **Motivação: estudo de caso em uma agência do banco alfa**. 2010.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2.ed. 13reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2ed. Curitiba: Ibpex, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MOTTA, F.C.P.; DE VASCONCELOS, F.G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

OLIVEIRA, Mácio Kleber Fernandes de. **Clima organizacional: estudo na percepção dos colaboradores da Master Clinic Ortondointia Ltda., em Campina Grande-PB**. 2016.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração**. 15.ed. São Paulo: LTR, 2011.

PIAGET, Thyerry. **A importância da motivação**. 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-da-motivacao/91778/>>. Acesso em: 18 out. 2017.

PENALVA, Wellington. **Revista Brasileira de Administração: gente, a alma do negócio**, n.109, p.62, 2015.

RIBEIRO, A.D.L. **Teorias da administração**. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROHM, Ricardo Henry Dias; LOPES, Natália Fonseca. O Novo Sentido Do Trabalho Para O Sujeito Pós-Moderno: Uma Abordagem Crítica/El Nuevo Sentido Del Trabajo Para El Sujeto Posmoderno: Un Abordaje Crítico/The New Meaning Of Labour For The Post-Modern Subject: A Critical Approach. **Cadernos EBAPE.BR**, v.13, n.2, p.332, 2015.

SILVA, Jônatas Araújo Ferreira da. **Motivação no trabalho: estudo de caso na empresa Coteminas SA unidade Campina Grande-PB**. 2014.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. 3.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Teorias da administração: bibliografia universitária** Pearson. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

SOUZA, Marcello de. **A ciência da motivação**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-ciencia-da-motivacao/93012/>>. Acesso em: 18 out. 2017.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. Tradução de Cid Knipel Moreira e Célio Knipel Moreira. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Claudia Patrícia Garcia. **Gestão de pessoas**: ferramenta estratégicas de competitividade. Curitiba: IterSaberes, 2014.

STEFANO, S.R.; KOSZALKA, J.A.; ZAMPIER, M.A. Clima organizacional: elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma Instituição de Ensino Superior Paranaense. **Gestão & Regionalidade**, v.30, n.88, p.96-106, 2014.

UBIRAJARA, Eduardo. **Guia de orientação**. Aracaju: Fanese, 2014. (Caderno de orientação).

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOSA, M. Mariana. **Motivação e satisfação no trabalho**: em busca do bem-estar dos indivíduos e organizações. [s.l.]: IterSaberes, 2014.

WALTON, R.E. Quality of working life: what is it? **Slow Management Review, Cambridge**, v.15, n.1, Prentice Hall, 2011.

---

Recebido em: 18 de Janeiro de 2018  
Avaliado em: 5 de Fevereiro de 2018  
Aceito em: 12 de Março de 2018

---

