



FACULDADE PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA AMAZÔNIA  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCELA VITÓRIA VASCONCELOS SILVA  
NICOLLAS DOS PRAZERES VALDEK

**A RELEVÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: ESTUDO DE  
CASO EM UMA EMPRESA DE MINERAÇÃO NA CIDADE DE PARAUAPEBAS**

PARAUAPEBAS  
2023

MARCELA VITÓRIA VASCONCELOS SILVA  
NICOLLAS DOS PRAZERES VALDEK

**A RELEVÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: ESTUDO DE  
CASO EM UMA EMPRESA DE MINERAÇÃO NA CIDADE DE PARAUAPEBAS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado a Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (FADESA), como parte das exigências do Programa do Curso de Bacharelado em Administração, para obtenção do Título de Bacharel.

Orientador (a): Prof. Sara Debora Carvalho Cerqueira

PARAUAPEBAS  
2023

MARCELA VITÓRIA VASCONCELOS SILVA  
NICOLLAS DOS PRAZERES VALDEK

**A RELEVÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE MINERAÇÃO NA CIDADE DE PARAUAPEBAS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado a Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (FADESA), como parte das exigências do Programa do Curso de Bacharelado em Administração, para obtenção do Título de Bacharel.

Aprovado em: 13/11/2023

**Banca Examinadora**



---

Prof. Mateus da Silva Sousa



---

Prof.<sup>a</sup> Sara Debora Carvalho Cerqueira



---

Prof. Dr. Clésio Evangelista Mota

Data de depósito do trabalho de conclusão 23/11/2023

MARCELA VITÓRIA VASCONCELOS SILVA  
NICOLLAS DOS PRAZERES VALDEK

**A RELEVÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: ESTUDO DE  
CASO EM UMA EMPRESA DE MINERAÇÃO NA CIDADE DE PARAUAPEBAS**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado a Faculdade para o Desenvolvimento Sustentável da Amazônia (FADESA), como parte das exigências do Programa do Curso de Bacharelado em Administração, para obtenção do Título de Bacharel.

Aprovado em: 13/11/2023



---

Marcela Vitória Vasconcelos Silva  
(Discente)



---

Nicollas Dos Prazeres Valdek  
(Discente)



---

Prof. Mateus da Silva Sousa  
(Coordenador do curso de Administração)

PARAUAPEBAS  
2023

## RESUMO

Este trabalho trata da importância da motivação dos funcionários no ambiente de trabalho. Para que as empresas sobrevivam no mercado, além de ofertarem produtos de alta qualidade, são necessários a fidelização e a conquista de novos clientes, além das atividades para garantir que os resultados e metas da empresa sejam alcançados. Portanto, o objetivo principal deste trabalho, foi analisar a relevância da motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho de uma empresa de mineração. Para a elaboração desta pesquisa, foi feita uma pesquisa bibliográfica nas seguintes bases de dados: Scielo (biblioteca científica eletrônica online) e Google Acadêmico. Para a realização do estudo, foi aplicado um questionário na empresa que atua no setor de mineração na cidade de Parauapebas/PA. Por fim, foi possível concluir que a gestão de pessoas é um fator crucial para o sucesso de qualquer negócio, pelo que as organizações precisam de investir nesta área do conhecimento para se atualizarem e não ficarem presas a modelos antigos.

**Palavras-chaves:** Motivação; Empresa; Administrador.

## **ABSTRACT**

This work addresses the importance of employee motivation in the workplace. For companies to survive in the market, in addition to offering high-quality products, loyalty and gaining new customers are necessary, in addition to activities to ensure that the company's results and goals are achieved. Therefore, the main objective of this work was to analyze the relevance of employee motivation in the work environment of a mining company. To prepare this research, a bibliographical search was carried out in the following databases: Scielo (online electronic scientific library) and Google Scholar. To carry out the study, a questionnaire was applied to the company that operates in the mining sector in the city of Parauapebas/PA. Finally, it was possible to conclude that people management is a crucial factor in the success of any business, so organizations need to invest in this area of knowledge to update themselves and not be stuck in old models.

**Keywords:** Motivation; Company; Administrator.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow .....	19
Figura 2 - Teoria X e Teoria Y .....	21

### GRÁFICOS

Gráfico 1 - Sexo .....	33
Gráfico 2 - Faixa etária .....	34
Gráfico 3 - Nível De Escolaridade .....	35
Gráfico 4 - Tempo De Serviço .....	35
Gráfico 5 - Faixa Salarial .....	36
Gráfico 6 - Promoção da motivação na empresa .....	37
Gráfico 7 - Confiança no ambiente de trabalho .....	38
Gráfico 8 - Motivação no cotidiano .....	39
Gráfico 9 - Reconhecimento no trabalho .....	40
Gráfico 10 - Considerações acerca do ambiente de trabalho.....	41
Gráfico 11 - Auxílio no ambiente de trabalho .....	42
Gráfico 12 - Nível de produtividade .....	43
Gráfico 13 - Feedback.....	43
Gráfico 14 - Satisfação dos funcionários.....	44
Gráfico 15 - Foco nas responsabilidades .....	45

### QUADROS

Quadro 1 - Fatores motivacionais e fatores higienicos.....	20
--	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>GESTÃO DE PESSOA</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1</b>	<b>Aspectos Históricos</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2</b>	<b>Gestão Estratégica De Pessoas</b> .....	<b>11</b>
<b>2.3</b>	<b>Enfoque Nas Competências</b> .....	<b>14</b>
<b>2.4</b>	<b>Políticas De Gestão De Pessoas</b> .....	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>TEORIAS MOTIVACIONAIS</b> .....	<b>17</b>
<b>3.1</b>	<b>Teoria Das Necessidades De Abraham Maslow</b> .....	<b>18</b>
<b>3.2</b>	<b>Teoria Dos Dois Fatores De Herzberg</b> .....	<b>19</b>
<b>3.3</b>	<b>Teoria X E Y – De Mcgregor</b> .....	<b>21</b>
<b>3.4</b>	<b>Teoria Da Expectativa – Vroom</b> .....	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>FATORES MOTIVACIONAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO</b> .....	<b>24</b>
<b>4.1</b>	<b>Fatores Ambientais</b> .....	<b>24</b>
<b>4.2</b>	<b>Fatores Externos</b> .....	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>PRINCIPAIS VANTAGENS DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS</b> .....	<b>27</b>
<b>5.1</b>	<b>Alta Produtividade</b> .....	<b>27</b>
<b>5.2</b>	<b>Melhores Condições De Trabalho</b> .....	<b>29</b>
<b>5.3</b>	<b>Melhoria Na Comunicação Interna Da Empresa</b> .....	<b>31</b>
<b>6</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>32</b>
<b>7</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	<b>33</b>
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>46</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>47</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>50</b>



## 1. INTRODUÇÃO

As organizações de trabalho evoluíram ao longo do tempo em termos do valor atribuído aos seus empregados. Anteriormente estes, juntamente com muitos outros que fazem parte das organizações, eram tratados apenas como recursos e desta forma, eram vistos como subservientes e passivos. Atualmente a realidade não é mais a mesma, pois inúmeras mudanças pelas quais as empresas passaram contemplaram o reconhecimento humano.

De forma geral, a motivação pode ser entendida como um conjunto de fatores, que orientam a forma de agir do indivíduo, sempre visando atingir um objetivo comum ou individual. Nesse sentido, Chiavenato (2003, p. 119) argumenta que o comportamento humano é direcionado pelas necessidades. Quando uma necessidade não é atendida dentro de um prazo razoável, torna-se uma frustração.

Nesse sentido, o ato de estudar a motivação é dedicado a todas as áreas da atividade humana e é sendo utilizado para entender quais propósitos motivacionais são mais frequentes no ambiente de trabalho. Assim, o objetivo do presente trabalho é evidenciar a importância da motivação dos colaboradores para o bom funcionamento da empresa.

No ambiente de trabalho, independente do segmento, pode haver funcionários insatisfeitos, logo a desmotivação se materializa na empresa, e com isso, pode ocorrer a diminuição na produtividade. Assim, a problemática da pesquisa se encontra na busca pelas determinantes motivacionais que influenciam o comportamento dos colaboradores no ambiente de trabalho.

Através do estudo dos conceitos referentes à motivação e gestão de pessoas; Identificar os principais benefícios da motivação dos funcionários; Identificar as políticas motivacionais utilizadas pela empresa e entender a forma como funcionários respondem a essas políticas empregadas em uma empresa de mineração em Parauapebas-PA.

O estudo se justifica pelo fato de que no mundo atual, para se manter no mercado, as empresas precisam fidelizar e atrair novos clientes, além de uma boa oferta de produtos. É preciso manter uma equipe de colaboradores motivada na execução de suas atividades para que os resultados e metas da empresa sejam alcançados.

## 2. GESTÃO DE PESSOAS

A valorização da gestão de pessoas nas organizações é cada vez mais importante, pois existe a consciência de que deve ser oferecido o suporte necessário para que possam desenvolver novas competências e aprimorar as que já possuem. A oportunidade de autodesenvolvimento permite que façam suas melhor, alcançar objetivos comuns e alcançar resultados positivos, nesse sentido destaca-se a conceituação de alguns autores ao termo gestão de pessoas.

"Para Cooper e Schindler (2016), o termo gestão tem como significado o gerenciamento, a própria administração quando se trata de uma organização, empresa ou unidade de indivíduos a serem geridos e dirigidos. O objetivo da gestão no ambiente empresarial é promover o crescimento da entidade comercial por meio de esforços humanos organizados pelo grupo com um objetivo específico.

Pode-se observar que o empresário tenta afastar-se da visão de que a área de gestão de recursos humanos é apenas uma despesa e passa a dar atenção especial ao capital humano e a promover o desempenho eficiente dos funcionários para o alcance de metas. Por isso a gestão de pessoas é tão importante, pois as empresas são feitas inteiramente de pessoas e delas depende o seu sucesso ou fracasso.

Pode-se observar que o empresário tenta afastar-se da visão de que a área de gestão de recursos humanos é apenas uma despesa e passa a dar atenção especial ao capital humano e a promover o desempenho eficiente dos funcionários para o alcance de metas. Por isso a gestão de pessoas é tão importante, pois as empresas são feitas inteiramente de pessoas e delas depende o seu sucesso ou fracasso. Neste sentido, com relação as vantagens da Gestão de pessoas, destaca-se a seguinte colocação:

Quando realizada da forma correta, a gestão de pessoas torna-se uma excelente vantagem competitiva, pois a empresa que tem funcionários satisfeitos funciona inteiramente melhor. Não adianta ter um belo prédio, um produto útil, se as pessoas que compõe a empresa não se sentem parte integrante, é bem provável que as consequências não sejam as melhores (LIMA, online, 2011,p.2).

Com a valorização do comportamento humano, outras questões como motivação, comunicação, liderança e tipos de supervisão passaram a ser consideradas na gestão de recursos humanos. Essa importância é cada vez mais reconhecida em organizações maiores e mais complexas.

O gerenciamento de pessoas tem sido objeto de intensa consideração nas organizações durante as últimas décadas. Os desdobramentos do cenário político e econômico provocaram fortes transformações nas relações de trabalho e, assim, influenciaram a função de RH em empresas. Desde a administração clássica até os dias atuais, o universo do trabalho passou por mudanças que provocaram reestruturações políticas e sociais. Estas mudanças não só afetaram os processos de produção, mas também levaram as organizações a repensar seus processos relacionados as pessoas e como lidam com o elemento humano (GIL, 2014).

Utilizando esses conceitos mencionados acima, pode-se entender que a gestão de pessoas é parte integrante das organizações modernas, nas quais as pessoas que as compõem são entendidas não apenas como parte dos recursos utilizados durante a produção, mas como parte essencial para o alcance dos objetivos estratégicos da organização para que as ações realizadas dentro da empresa impulsionem o crescimento organizacional e pessoal de seus componentes.

## **2.1 ASPECTOS HISTÓRICOS**

A história da gestão de pessoas é relativamente jovem, tendo este processo iniciado após a revolução industrial e ainda representando uma dimensão importante no mundo do trabalho atual. Num contexto em que a preocupação com o capital humano de uma empresa ou organização se tem apresentado como um fator essencial e de extrema relevância para o sucesso e desenvolvimento de um local de trabalho, o clima organizacional dinâmico e eficaz tornou-se um pré-requisito para o alcance dos objetivos assumidos pela organização.

Alguns autores definem gestão de recursos humanos como estabelecendo a relação entre o que eles representam para a organização, como agem, se comportam e como aprimoram suas atividades. Essas relações mudaram ao longo do tempo e dependem muito das políticas e diretrizes da organização e de como ela trata as pessoas e suas atividades.

Desta forma, a Revolução Industrial provocou um súbito aumento do trabalho dentro e fora das indústrias. As pessoas deixaram suas casas em busca de melhores condições de vida e esperando aumentos salariais nas cidades em desenvolvimento que abrigavam grandes indústrias. Nesse contexto, datam desse período as primeiras leis que regulamentaram a atividade laboral e contemplam a regulamentação de

jornadas e dias de trabalho, trabalho infantil e condições mínimas de segurança (MOURA, 2014).

Além disso, para Vieira (2014), a teoria clássica surgiu na França por volta de 1916, definida por sua ênfase na estrutura e foco na eficiência das firmas. Durante o mesmo período, a Taylor endossou o gerenciamento nos Estados Unidos. Na visão de Fayol, as organizações buscam o máximo desempenho operando toda a estrutura e propondo a divisão do trabalho e a definição das funções do administrador em planejar, organizar, coordenar, liderar e controlar.

Conforme os conceitos apresentados, pode-se observar que a parte humanitária não era tratada naquela época, o responsável pelos recursos humanos só tratava de questões técnicas como salários, contabilização de faltas, contratação de funcionários, então era uma fase de prestação de contas. A busca pela competitividade, enfatizada pelas escolas da era industrial neoclássica, cria um ambiente favorável ao desenvolvimento inovador, substituindo o conservadorismo nas organizações.

Segundo o pensamento de Santos e Franco (2018), no Brasil as condições não eram diferentes, ou até mais primitivas. Naquela época o país ainda tinha um sistema derivado da escravidão com produção agrícola predominante. Nesse contexto, a gestão de recursos humanos não tem feito parte da agenda de desenvolvimento administrativo das organizações. A base agrícola que fundou o Brasil o distanciou socioeconomicamente dos países que se industrializavam. Por outro lado, generalizou-se a falta de preocupação com a gestão de recursos humanos, criando condições na indústria brasileira semelhantes às dos países desenvolvidos.

Nesse contexto, destaca-se que a sociedade está ganhando uma compreensão compartilhada e uma consciência única por meio do conhecimento possibilitado pela tecnologia. Novas formas de atuação nas organizações resultam da aplicação do conhecimento de forma ágil e dinâmica que recria procedimentos, processos de trabalho e desenvolvimento, exige abordagens mais flexíveis e ajustes constantes das organizações.

Gil (2011), relata que no Brasil a década de 1950 foi marcada por mudanças significativas nas relações industriais com a expansão das indústrias siderúrgica, petrolífera, química e farmacêutica e a introdução da indústria automobilística. Assim, as indústrias modernas começaram a expulsar os setores tradicionais, tanto em termos de produção quanto de número de pessoas empregadas. Um novo ciclo

econômico começou em 1968 com o crescimento da indústria de transformação e a importação de bens de capital.

Observa-se que a sociedade passou por um período de diversas mudanças sociais, econômicas, políticas e culturais. Nesse contexto, é notável o surgimento de inúmeras teorias e ferramentas de gestão que visam acompanhar essas mudanças e atribuir às empresas posições estratégicas com o intuito de obter vantagens competitivas, conseguindo conciliar produtividade e qualidade. Assim, as empresas passaram a dar mais importância ao capital humano, entendendo que ele poderia ser uma estratégia competitiva.

Para Ogliara (2015), há uma defasagem de quase uma década entre a prática da gestão de pessoas no Brasil e a história mundial descrita na literatura. Com o fim da inflação na década de 1990 e a criação do plano real, as empresas brasileiras sentiram-se confiantes em investir na gestão de custos e produtividade, alterando profundamente o cenário econômico e criando condições para fomentar a competitividade empresarial.

Nesta fase enfatiza o valor do conhecimento das pessoas e favorece o trabalho intelectual. As pessoas passam a ser reconhecidas como parceiras da organização, e a colaboração e o trabalho em equipe são essenciais para atingir os objetivos cada vez mais desafiadores das organizações. Da mesma forma, a gestão de pessoas está evoluindo para métodos que focam mais pessoas e processos do que apenas resultados.

Pode-se concluir, que a definição de gestão de recursos humanos refere-se à promoção de todo o processo de organização do ambiente de trabalho: é a expressão relativa ao desempenho que visa promover a organização, mobilização e articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o progresso necessário são os processos de relacionamento das empresas que trabalham, que são voltados para uma efetiva promoção da aprendizagem dos funcionários.

## **2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS**

Os autores pesquisados divergem um pouco na descrição desses papéis e, por fim, afirmam que eles se tornaram mais complexos e importantes no decorrer do desenvolvimento da gestão de pessoas. O profissional de RH é responsável por desempenhar múltiplas funções determinadas por fatores como tamanho da empresa,

tipo de negócio, políticas de governança corporativa, entre outros.

A gestão estratégica de pessoas surge numa altura em que as empresas se veem obrigadas a rever processos e a adaptar os colaboradores de forma a atrair novos clientes. É importante lembrar que as técnicas gerenciais, incluindo o planeamento estratégico, foram responsáveis por enxergar as pessoas como recursos capazes de conduzir as organizações a atingirem seus objetivos, e não apenas números que só custam a causar.

No início, a gestão de pessoas era considerada apenas operacional, pois era responsável essencialmente por garantir o cumprimento das normas trabalhistas e previdenciárias. Hoje, com a valorização do trabalhador como participante efetivo das estratégias organizacionais, a área de Recursos Humanos assumiu papel estratégico e tornou-se parceira organizacional em prol de resultados duradouros. A Gestão de Pessoas é responsável por conduzir todos os processos relacionados à provisão, formação e desenvolvimento das pessoas envolvidas na organização para que os objetivos pessoais e organizacionais sejam alcançados (ARANTES, 2017).

Assim, a gestão de pessoas deve apoiar estratégias ao nível da identificação de trabalhos críticos e definição de metas para produtos finais. Projetando e organizando cargos para atingir metas de forma eficaz, criando um ambiente de trabalho com equipe treinada, com resultados positivos e poucos obstáculos para atingir seus objetivos

Araujo (2012), aduz que uma boa gestão de pessoas tem a capacidade de fazer a diferença em meio aos sucessos e fracassos de uma organização. Por isso, aplicar uma boa estratégia é fundamental para que uma empresa conquiste seu lugar e se destaque no mercado. Nesse sentido, entende-se que a gestão estratégica é importante na realidade, que a gestão dos ativos intangíveis de uma organização é essencial para a efetiva participação dos funcionários nos processos e nas equipes.

Nesse sentido, a gestão estratégica da gestão de pessoas no ambiente empresarial é primordial, principalmente para alcançar vantagem competitiva. Para alcançar essa vantagem, a gestão de recursos humanos foi solicitada a incorporar certas políticas e práticas estratégicas em sua gestão. O interesse pela gestão estratégica reflete uma preocupação crescente com as pessoas, que são vistas como elementos-chave no sucesso organizacional.

A gestão de pessoas tem como função administrativa a cooperação das pessoas que exercem suas atividades nas organizações de forma a perseguir tanto

os objetivos organizacionais quanto os individuais. Sob a ótica de Soviensi e Stigar (2008, p. 54) “A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano que nada mais é do que as pessoas que a compõem.”

Pode-se observar, que a estratégia no âmbito da gestão, inclui técnicas motivacionais, de desenvolvimento e treinamento que visam melhorar a gestão e a eficiência dos funcionários dentro de uma organização. Uma gestão eficiente de recursos humanos tem a capacidade de melhorar a produtividade e a qualidade de vida dos funcionários por meio da gestão de comportamentos internos.

O líder é aquele que consegue influenciar as pessoas a segui-lo para atingir determinado objetivo, não só por meio de seu poder posicional, mas também por meio da influência interpessoal. A liderança é essencial nas organizações, visto que é vista como um meio para aumentar a produtividade e, conseqüentemente, os resultados positivos” (CHIAVENATO, 2014).

Assim, a gestão de recursos humanos da empresa determina as estratégias relacionadas à atuação junto aos seus colaboradores; baseado na missão e nos valores da empresa, é direcionado a todos que trabalham na empresa. No entanto, a ação da política de pessoal deve estar voltada para a saúde e integridade física dos empregados e treinamentos. Portanto, a empresa deve priorizar a manutenção de um ambiente de trabalho agradável visando o conforto dos colaboradores e conseqüentemente refletindo nos melhores resultados do trabalho individual e em equipe

O treinamento é uma poderosa arma estratégica dentro das organizações, a ponto de neutralizar as falhas existentes nos processos e auxiliar na busca pela lucratividade e produtividade. Albuquerque *et al* (2018), mencionam que há evidências crescentes de que investir em treinamento está associado a maiores retornos de longo prazo e que as empresas estão reorganizando suas operações por meio de programas como trabalho em equipe e círculos de qualidade.

A política do setor de gestão de pessoas deve alinhar a atuação dos profissionais aos planos e estratégias da empresa. Porque, alinhada aos objetivos da organização, essa ferramenta ajuda os colaboradores a se enxergarem como membros de uma equipe adequada e a compreenderem a importância de suas atividades na busca por resultados cada vez melhores.

Frota e Rebelo (2014), realçam que é imperativo e urgente repensar a gestão

estratégica dos recursos humanos nas organizações, no sentido de uma passagem de uma gestão técnico-funcional para uma gestão estratégica em que os colaboradores dão importância às organizações e se estabelecem como um diferenciador de relevo de importância na diferença competitiva.

Dessa forma, a gestão de pessoas pode contribuir para a implantação de processos de inovação nas organizações, apoiar os colaboradores em suas carreiras e objetivos, além de proporcionar mais habilidades para a implantação de uma cultura que valorize a criatividade e o novo como importante elemento de desenvolvimento profissional.

### **2.3 COMPETÊNCIAS NO AMBITO DA GESTÃO DE PESSOAS**

A partir do momento em que as pessoas fornecem suas habilidades, seus conhecimentos e principalmente sua inteligência e trabalham juntas para o crescimento da organização, elas são reconhecidas como parceiras da organização, porque sua inteligência faria com que a organização construísse capital intelectual.

A gestão de pessoas por competências surgiu junto com a era competitiva introduzida no século 21, à medida que aumenta a intenção de fazer conexões entre o desempenho do funcionário e os resultados organizacionais. Para isso, é necessário realizar um mapeamento de competências que aproveite o conhecimento das áreas a serem trabalhadas nos programas de desenvolvimento, para que as pessoas estejam mais adequadas aos cargos. O trabalho não é mais apenas um conjunto de tarefas descritas pelo cargo, mas uma extensão direta das habilidades exigidas pelo indivíduo para realizar seu trabalho (SIGNORI; SILVEIRA, 2019).

Deste modo, a gestão de pessoas por competências visa identificar as competências que a organização necessita e que já estão presentes na organização, para que essas informações possam ser utilizadas no desenvolvimento e treinamento de colaboradores e alocar talentos para cargos onde seu potencial seja melhor utilizado. A gestão de pessoas por competências tem como benefícios aumentar a produtividade, tornar o ambiente participativo e motivador, promover o engajamento de colaboradores, gestores e equipes, com foco em resultados, aumentar a competitividade e a diferenciação no mercado.

O sistema de RH está desenvolvendo ferramentas para exercer seu papel estratégico nas organizações e uma dessas ferramentas é a gestão de pessoas por



competências, que surge em um momento em que a globalização assola as organizações, exigindo que sejam criativas e desempenhem seu papel com responsabilidade do que jogando socialmente, podendo ser evidenciado pelo interesse em promover o desenvolvimento humano (RAMAL, 2011).

A gestão por competências é um modelo estratégico que surge nesse cenário e serve para otimizar a área de RH na organização, pois promove a integração entre a gestão de pessoas e as estratégias do negócio, levando a uma atuação voltada para resultados e auxiliando os estrategistas no alcance dos objetivos organizacionais. O modelo de gestão descrito exige o reconhecimento de que as competências são sua principal chave e que auxiliam no cumprimento de tarefas e cargos (MOREIRA, 2016).

Este modelo de gestão reconhece as competências como forma de gerar vantagem organizacional e, assim, recompensar os esforços dos indivíduos, seja por meio de maior produtividade e consequente retorno financeiro, quando alcançado por meio do alcance de metas, seja por meio do desenvolvimento de carreira dentro da organização e o indivíduo pode ser designado para áreas que melhor se adequam ao seu perfil e o motivam mais para o trabalho, como mostra a teoria científica da seleção científica do trabalho.

A gestão por competências também é conhecida como gestão estratégica de talentos, e seu diferencial é a descentralização para a linha de comando, ou seja, transformar quem tem subordinados no verdadeiro gestor, pois conhece diretamente a linha de produção. Outra característica é também a formação de uma equipe enxuta que tem uma coautoria na implementação das estratégias de forma a identificar as competências necessárias ao seu bom desempenho e disseminar os valores perseguidos (GIL, 2011).

Tendo em vista os aspectos mencionados, verifica-se que o mundo globalizado exige das organizações estratégias de aprendizado contínuo, como o desenvolvimento de competências que são diagnosticadas como necessárias para o sucesso organizacional. O objetivo é formar e valorizar os especialistas para que reajam com mais rapidez e eficiência às exigências do mercado e da empresa.

## **2.4 POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS**

A fim de manter a motivação da organização vivendo em um processo constante de busca de eficácia e notoriedade no mercado, as organizações

desenvolvem políticas e procedimentos para manter um ambiente confortável, manter o desempenho e o comprometimento dos funcionários (BERNARDIN, 2011).

Segundo o mesmo autor, a atitude de um gestor de recursos humanos está diretamente relacionada ao seu perfil cognitivo e cultural. Cada pessoa é única, existem características individuais diferentes que incorporam cada um de nós em determinadas áreas. Alguns têm atitude de comando e comando, líder e chefe, mecanicista e humanista, racional e emocional.

O setor de recursos humanos tem uma grande missão que é gerir de forma eficiente os recursos humanos das organizações. Nesse sentido, as pessoas que compõem a empresa passam a maior parte do dia trabalhando e prestando seus serviços. O fato é que essas pessoas querem ser reconhecidas, bem remuneradas e ter a chance de crescer dentro da organização. Por um lado, se a empresa se empenha em aumentar seus lucros através da força de trabalho de seus funcionários, por outro lado, o funcionário geralmente espera se desenvolver ainda mais na organização (ARAUJO, 2016).

Analisada do ponto de vista da eficiência na gestão de recursos humanos, a eficiência pode ser melhorada e a eficácia dentro da organização pode ser aumentada. No entanto, outro aspecto incluído na análise da eficácia organizacional é a equidade, onde tratar os funcionários de maneira justa e respeitosa, bem como um ambiente que oferece oportunidade de contribuição e sucesso, qualifica uma organização como eficaz.

As estratégias que as organizações utilizam para responder às mudanças do contexto atual (económico, social, tecnológico) influenciam a evolução que realizam ao nível dos recursos humanos. Nesse sentido, a consolidação dos recursos humanos, fator essencial na produtividade da organização, tornou-se uma das principais preocupações. Neste sentido, é fundamental a participação ativa dos colaboradores no funcionamento da organização, melhorando a comunicação interna e aumentando a participação ativa dos colaboradores no funcionamento da organização (ARAUJO, 2016).

Portanto, no que se refere a gestão de pessoas, está está diretamente relacionada às políticas e práticas necessárias para gerir o trabalho das pessoas e que é uma das áreas que mais sofreu mudanças nos últimos anos e isso ocorreu devido ao capital intelectual das pessoas responsável pela excelência das organizações de sucesso.

### 3. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

A motivação é um tema que vem sendo discutido por diversos autores há várias décadas no que se refere à produção e qualidade do trabalho. Acredita-se que um funcionário motivado terá maior produtividade e melhor qualidade no desenvolvimento da tarefa. Compreender o conceito e os motivos que levam uma pessoa a realizar uma determinada tarefa tem sido objeto de estudo desde a modernização dos equipamentos de trabalho.

Para Mota (2013), A motivação é um dos temas mais importantes nas organizações e atualmente diversos autores têm concebido e discutido este tema, afirmando que a remuneração é baseada na relação entre o status do funcionário e a hierarquia da empresa e não no resultado e desempenho. Atualmente, esse método está sob ataque e as organizações estão se esforçando para transformar seus funcionários em empreendedores, dando a remuneração em troca do que isso pode gerar para a organização.

Assim, pode-se concluir que um fator essencial da motivação laboral é a possibilidade, a partir do próprio trabalhador, de poder reconhecer um percurso do seu desenvolvimento profissional. Ou seja, a busca por conhecimentos específicos, por um maior amadurecimento de suas atitudes e aprimoramento de suas habilidades. Simplificando, refere-se à necessidade de reunir ferramentas intelectuais para alcançar desejos que antes apenas se sonhava.

A motivação no trabalho surge de uma relação profunda entre os motivos internos e externos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente. Motivos internos são os interesses, valores, inclinações, necessidades e habilidades dos indivíduos. Esses traços demonstram a capacidade de cada indivíduo em realizar ou não uma determinada tarefa, atração e antipatia por determinadas tarefas, além de sua forma de valorizar determinados comportamentos, apreciando alguns e distraído de outros (BERGAMINI, 2017).

A liderança é a capacidade do líder de atrair pessoas e influenciá-las positivamente para atingir os objetivos organizacionais, “[...] Liderança é um processo de influência pelo qual o administrador, com suas ações pessoais, facilita, impulsiona e dinamiza o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas” (CHIAVENATO, 2014, p. 337).

Neste sentido, a motivação está ligada com as circunstâncias, atitudes, padrões de comportamento de uma pessoa e o impacto que tem sobre a pessoa ou grupo de pessoas que trabalham em uma organização. O termo motivação vem do latim *movere*, que significa movimentar as forças que atuam em um indivíduo para iniciar um comportamento, portanto a fonte da motivação pode variar, algumas pessoas podem se sentir motivadas pelo dinheiro, outras pela construção de relacionamentos.

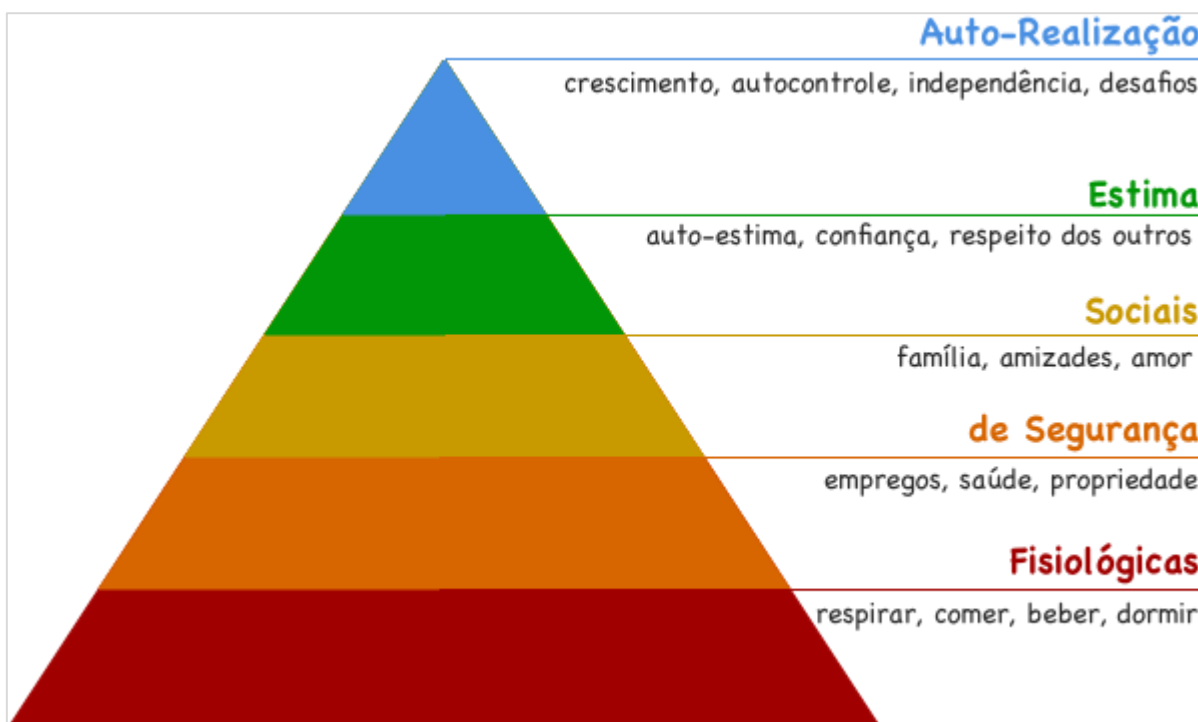
Anteriormente dado apenas pela remuneração dos funcionários e lucros da empresa, agora se tornou um dos fatores motivadores mais estudados. Além disso, as teorias da motivação estão diretamente relacionadas a fatores que podem influenciar direta ou indiretamente as atitudes das pessoas e refletir seu comportamento, mas não fornecem todas as respostas (NASCIMENTO, 2016).

No entanto, é claro que muitas dessas teorias da motivação são resultado de estudos, pesquisas, discussões de filósofos, pesquisadores, psicólogos e outros, muitas vezes baseadas em motivos e hipóteses relacionadas ao comportamento humano, ganho material e reconhecimento social. e realização pessoal. As teorias de motivação mais importantes são apresentadas a seguir. Conceitos para teorias de motivos são apresentados.

### **3.1 TEORIA DAS NECESSIDADES DE ABRAHAM MASLOW**

Conforme descreveu Mendes (2015), Abraham Maslow, em uma de suas obras, retrata as necessidades humanas nas quais elas se estabelecem e se disseminam por uma série de níveis: importância e influência. A teoria afirma que as pessoas se envolvem em atividades para atingir seus objetivos, mais conhecidos como necessidades.

Para Oliveira *et al* (2019), a pirâmide de Maslow inclui necessidades de autorrealização, necessidades de estima, necessidades sociais, necessidades de segurança e necessidades fisiológicas. Estas são divididas em necessidades primárias e secundárias. As necessidades primárias são as necessidades fisiológicas e as necessidades de segurança. No ensino médio temos: necessidades sociais, valorização e autorrealização. Deste modo, na figura 1 pode-se observar como ocorre a distribuição das necessidades seguindo a teoria de Abraham Maslow:

**Figura 01** - Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: Ghermandi (2018).

Assim, o comportamento humano é regido por uma hierarquia de fatores em que há motivação apenas quando as necessidades básicas são satisfeitas. O trabalho de campo deste estudo será importante para identificar a percentual de motivação de cada pessoa. Futuramente, poderá ser processado por células motivacionais levando em conta os grupos formados. Gere interação em grupo e alcance resultados animadores.

### 3.2 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

Na década de 1950, Frederick Herzberg desenvolveu a teoria dos dois fatores como motivação para a contratação de empregos. Ele iniciou seu estudo com uma coleta de dados com mais de 200 engenheiros e contadores que representavam a indústria de Pittsburgh, já que era um centro da indústria pesada na época, principalmente a base da produção e processamento de metais.

Esforçando-se para compreender o comportamento das pessoas nas organizações, Frederick Herzberg formulou uma teoria que entendia que dois fatores podem explicar o comportamento dos indivíduos, por isso ficou conhecida como teoria dos dois fatores de Herzberg.

Há uma série de fatores que são tratados como fatores higiênicos, que também são classificados como fatores extrínsecos, ou seja, fogem do controle das pessoas e passam a depender da organização; Por outro lado, existem fatores de higiene que são intrínsecos e relacionados às necessidades básicas e fisiológicas. Os principais são: salário, benefícios, tipo de liderança ou supervisão que a pessoa recebe, condições físicas e ambiente de trabalho, clima organizacional, normas e regulamentos internos que são identificados aleatoriamente nas organizações, entre outros.

Por outro lado, existem indivíduos cuja preocupação com o meio ambiente se torna altamente relevante e que se concentram em elementos como remuneração, benefícios, autoridade de supervisão, condições de trabalho, segurança, políticas organizacionais e funcionários. Herzberg chama essas pessoas de buscadores de manutenção. Neste sentido, pode-se observar alguns exemplos de fatores no Quadro 1 abaixo:

**Quadro 1 – Fatores motivacionais e fatores higienicos**

<b>FATORES MOTIVACIONAIS</b>	<b>FATORES HIGIÊNICOS</b>
Realização	Política e administração da Companhia
Reconhecimento	Supervisão
O próprio trabalho	Relações interpessoais
Responsabilidade	Condições de Trabalho
Progresso	Salário
Desenvolvimento	Situação
	Segurança

**Fonte:** Herzberg (1997).

Os fatores associados à satisfação do empregado em seu ambiente de trabalho parecem descrever a relação do homem com o que faz: suas responsabilidades na empresa, o sucesso no desempenho de seu trabalho, a chance de desenvolvimento profissional, a responsabilidade e a capacidade de realizar sua tarefa. Por outro lado, o sentimento de insatisfação no trabalho não está relacionado com o trabalho em si, mas com o ambiente em que o trabalhador exerce o seu trabalho ou com a sua relação com o contexto laboral.

Como as condições de trabalho em torno do trabalho, a forma como é gerenciados e monitorados no ambiente de trabalho, a qualidade das relações

interpessoais, os benefícios e salários pagos pela execução das tarefas. Daí um conjunto de fatores relacionados ao que a pessoa está fazendo e a outra à situação em que está prestando o serviço, inúmeras vantagens, sendo as mais importantes: otimização de processos, aumento de produtividade, redução de custos, segurança, eficiência e muito mais.

### 3.3 TEORIA X E Y – DE MCGREGOR

A Teoria X e Y de Douglas McGregors foi publicada pela primeira vez em 1960 sob o título *The Human Side of Enterprise*. Conforme suas teorias, para alcançar uma gestão de recursos humanos de alta qualidade, seria necessário adaptar metas e necessidades à natureza humana, em vez de alterar a natureza humana para acomodar o controle e a autoridade organizacional.

A teoria X e Y, abordagem desenvolvida por McGregor, menciona dois comportamentos diferentes do ser humano, portanto pode-se observar que existem duas noções empresariais sobre a natureza humana, conforme materializado na Figura 2 abaixo:

Figura 2 – Teoria X e Teoria Y



Fonte: Robbins (2004).

McGregor expõe suas teorias como antagônicas, considerando que uma tem o estilo tradicional e pragmático, Teoria X, e a outra é baseada no pensamento

moderno, Teoria Y. No entanto, entende-se que as organizações na Teoria X assumem que as pessoas acomodam e as atraem. Eles não gostam muito de trabalho e responsabilidade, ou seja, preferem ser liderados e, portanto, precisam ser positivamente motivados e controlados. Referindo-se à Teoria Y, as organizações entendem que as pessoas são inerentemente proativas e competentes, portanto, desejam trabalho e desenvolvimento profissional. Nessa perspectiva, as teorias segmentam os profissionais dentro da organização em dois grupos específicos.

Apesar dos extremos da Teoria X e Y de Douglas McGregors, no entanto, eles podem ser aplicados nos negócios levando em conta as suas necessidades e circunstâncias, pois ambos ainda podem ser aplicados e usados no cenário de negócios hoje.

### **3.4 TEORIA DA EXPECTATIVA – VROOM**

Existem indivíduos que buscam motivação em termos do que seu desempenho pode realizar para motivá-los a perseguir seus objetivos. A teoria da expectativa foi proposta por Victor Vroom e afirma que a motivação depende do entendimento de que a pessoa tem capacidade de atingir seu objetivo, podendo ser compreendido com valência. Ribeiro (2020, p. 32) observa que a teoria se concentra em três tipos de relações: esforço-desempenho; Recompensa de realização e recompensa - objetivos pessoais. É em torno dessas três relações que se dá o processo motivacional.

Segundo Ribeiro (2020), o desempenho do esforço é a análise de que seu esforço leva a um desempenho desejado. Recompensa de realização é a crença de que seu desempenho levará ao resultado desejado. Finalmente, a recompensa do objetivo pessoal é a crença de que o resultado desejado trará seu objetivo pessoal (valência).

Também enquadra a teoria de Vroom como uma teoria da motivação consciente que se concentra no ambiente de trabalho para melhorar a produtividade. Segundo o autor, a teoria da expectativa assume que os conteúdos mentais mais importantes são aqueles desencadeados por comportamentos motivacionais representados por valores armazenados na mente. “Victor Vroom, em 1964, apresentou a Teoria da Expectativa, que sugere que a motivação depende das expectativas dos indivíduos em relação à sua capacidade de realizar tarefas e receber recompensas desejadas” (RIBEIRO; OLIVEIRA; 2016, p.270).



A teoria de Vroom postula que a escolha de um indivíduo depende de três variáveis:

- (a) a expectativa percebida de que o esforço levará à realização;
- (b) percepção da instrumentalidade;
- (c) avaliação do alcance dos resultados com base na valência.

A força que move um sujeito a realizar uma determinada ação é um conjunto de valências de todos os resultados. É a análise de quanto você deseja o que deseja e quanto esforço será necessário para obtê-lo, tendo experiências passadas como um norte. Dessa forma, seria possível mensurar a força motivacional das pessoas em relação a determinados comportamentos. A força dessa escolha depende de dois fatores: a expectativa individual e a avaliação subjetiva das consequências esperadas comparando vários cursos alternativos de ação.

Vroom (1962), enfatiza a relevância de distinguir entre o valor de um resultado para um indivíduo e o valor do mesmo resultado para esse indivíduo, pois pode haver uma discrepância entre a satisfação pretendida de um resultado e o que ele realmente proporciona. Portanto, a força do desejo ou aversão de uma pessoa por um resultado não é apenas intrínseca, mas também relacionada a outros resultados esperados. Assim a teoria pode ser resumida em Valência x Expectância x Instrumentalidade = Motivação.

Vroom (1997), comprova que seria possível medir a força motivacional das pessoas em relação a determinados comportamentos. Essa força motivadora seria alcançada por meio da interação de valência, instrumentalidade e expectativa. Tendo o objetivo de explicar como as pessoas escolhem as ações disponíveis, o autor define a motivação como um processo que rege as escolhas pessoais entre formas alternativas de comportamento voluntário. Esta teoria visa analisar o desempenho de uma pessoa, o que a motiva. Com o questionário utilizado neste estudo, foi possível analisar o que as pessoas mais procuram para se sentirem mais motivadas.

A valência é única para cada indivíduo, pois é determinada por suas experiências. Este valor pode variar durante um determinado período de tempo, já a instrumentalidade pode ser definida como a avaliação deste desempenho, deste modo será um meio para alcançar a recompensa desejada, a instrumentalidade se trata da relação causal entre a produtividade (resultado intermediário) e o resultado final. É um grau de conexão percebida entre a execução da tarefa e o alcance dos resultados.

#### **4. FATORES MOTIVACIONAIS NO AMBIENTE DE TRABALHO**

Os autores enfatizam a importância de valorizar o funcionário como um colaborador dentro da organização e não apenas vê-lo como uma ferramenta para alcançar os objetivos organizacionais. Apesar de parecer simples, manter as equipes de trabalho motivadas é uma tarefa muito importante e difícil, pois são vários os fatores que afetam a motivação de cada colaborador, tais como diferenças hierárquicas individualmente, reconhecimento, realização, segurança no trabalho, condições do ambiente de trabalho e muitos outros fatores.

O desempenho dos funcionários está fortemente ligado à interação e à imagem que os funcionários têm da organização. Essa imagem da empresa é formada internamente a partir de várias dimensões que diferem de organização para organização, como a missão, estratégia, sistema de gestão, modelos organizacionais, tipos de organização do trabalho, política trabalhista em geral, tecnologia e inovação tecnológica política, modelos de liderança e percepção da imagem externa da organização (GONÇALVES, 2020).

Conforme descrito no presente trabalho, a motivação engloba fenômenos biológicos, emocionais e sociais, e é um processo responsável por sustentar, direcionar e iniciar comportamentos relacionados ao alcance de objetivos. Portanto, é o que leva as pessoas a trazerem o melhor de si mesmas e, em última análise, o que impulsiona o comportamento dessas pessoas dentro de uma organização.

##### **4.1 FATORES AMBIENTAIS**

A motivação resulta de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente. A combinação de fatores internos e externos leva ao desempenho profissional. Os motivos internos estão diretamente ligados a impulsos internos de natureza fisiológica e psicológica e podem ser influenciados por fatores sociológicos. Os externos estão associados a estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou que a pessoa persegue (BERGAMINI, 2017).

Assim, a motivação pode surgir de estímulos dentro ou fora do indivíduo, e tais estímulos são fundamentais para entender a motivação de uma perspectiva sistêmica. A motivação pode ser intrínseca (interna) e extrínseca (externa), e entendê-las é importante para ter uma ideia de como fazer isso em programas motivacionais.

Não deve, portanto, propor medidas motivacionais sem primeiro ter em mente, quais são as necessidades, sejam elas internas ou externas. Esse mapeamento é uma tarefa complexa devido à complexidade da motivação de cada pessoa, mas reduzir essas dificuldades pode trazer enormes benefícios a longo prazo. Os benefícios podem ser inovadores, pois o motor da criatividade é despertado com pessoas motivadas.

Ao lidar com a questão do comportamento organizacional, a gestão de RH deve considerar como proceder diante de tais impulsos. Ter respostas planejadas é absolutamente necessário para aproveitar ao máximo as oportunidades que se apresentam. Desde a criação de programas de compensação até palestras patrocinadas pela empresa, entender e gerenciar os estímulos dos funcionários é fundamental (ARANTES, 2017).

Neste contexto, entender a motivação interna e externa é uma boa forma de captar de forma didática e eficaz os anseios dos colaboradores. Pessoas motivadas tornam o clima organizacional mais harmonioso e antes disso, fica claro que entender a Natureza da motivação é crucial, a motivação intrínseca impulsiona o sujeito a agir conforme a necessidade ou o prazer que sente na própria ação.

Gonçalves (2020), enfatiza como exemplo, uma pessoa que faz um trabalho porque gosta, por mais que ganhe, seja muito ou pouco. Assim, o desejo de algo vem de dentro do homem, ele o carrega consigo, e onde quer que vá, é movido por esse estímulo interior. Um funcionário que aspira ser gerente de empresa fará de tudo para alcançar esta posição: será diligente; sugerir as melhores alternativas; mergulhe mais fundo na história da empresa, etc.

## **4.2 FATORES EXTERNOS**

A motivação é algo que está contido em pessoas, mas é influenciada por fatores externos, portanto a motivação intrínseca e a motivação extrínseca devem se complementar por meio de projetos de ações de liderança. A motivação extrínseca está relacionada ao ambiente e fatores externos, é a motivação por meio de promoções, reconhecimento no trabalho e benefícios. Cada indivíduo tem comportamentos, valores e objetivos diferentes, mas o processo que move o indivíduo é o mesmo para todos, nomeadamente a motivação (HIRIYAPPA, 2018).

Portanto, a motivação é um dos fatores externos que influenciam o

comportamento humano; o mesmo pode ser ilustrado pelo ciclo motivacional associado à satisfação ou frustração ou ao equilíbrio de necessidades. O conceito de motivação - ao nível individual - conduz ao de clima organizacional - ao nível organizacional. Os indivíduos estão constantemente se adaptando a diferentes situações, a fim de atender as demandas pessoais e manter o equilíbrio emocional.

Para Ferreira (2013), o clima organizacional é a consequência do humor ou estado de espírito das pessoas que prevalece em um ambiente organizacional em um determinado período de tempo. O clima é influenciado por situações, conflitos que ocorrem no ambiente organizacional, bem como por fatores externos (quadro político sócio-econômico). Os eventos internos são os que mais influenciam o clima. Cada grupo dentro das organizações constrói seu próprio clima emocional entre seus membros. O clima afeta o desempenho geral das tarefas e caracteriza tendências de coesão e integração de esforços ou conflitos, competição e desagregação.

Podem ser observados dois tipos diferentes de recompensas: as recompensas extrínsecas e as intrínsecas. As recompensas extrínsecas se referem a fatores externos ao trabalho, e são aquelas oferecidas pela empresa sob a forma de dinheiro, privilégios, benefícios ou promoções, ou como reconhecimento pelos colegas e supervisores.

Não se limita apenas a ter boas condições de trabalho para convencer o estado de motivação. Motivos externos são estímulos no ambiente de trabalho, que às vezes está mais relacionado ao que as pessoas fazem e a que aspiram: Metas pessoais traçadas pelas pessoas são pistas para sucesso. Estes podem ser chamados de motivos externos e, por sua vez, são estimulados pelo ambiente em que a pessoa está envolvida (GIL, 2014).

As razões externas geram estímulos de interesse e satisfazem a necessidade, e através dela, entre outras coisas, situações de trabalho como estabilidade, paradigmas estabelecidos pelas equipes de trabalho, recompensa e correção das organizações são apresentadas tantos, componentes encontrados.

Logo, em um ambiente organizacional em que os funcionários não se sintam satisfeitos não produzirá crescimento e resultados tão significativos. É preciso um gestor motivar as pessoas a também compartilharem do mesmo propósito da empresa para que resultados positivos cheguem a todos. A capacidade de liderar pessoas, comunicação interpessoal eficaz, flexibilidade e confiança são algumas das características de líderes motivadores que buscam resultados.

## **5. PRINCIPAIS VANTAGENS DA MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS**

As empresas modernas precisam se diferenciar no mercado se quiserem ter sucesso no mundo dos negócios. Se deve inovar na busca pela diferenciação no mercado online para se manter competitivo. Portanto, é necessário obter uma vantagem competitiva sustentável. Todas as empresas lutam para crescer e sobreviver, e para criar um propósito que seja diferenciado. Esse propósito específico que se mantém com o passar do tempo é chamado de vantagem competitiva sustentável (BERGAMINI, 2017).

Quando realizada da forma correta, a gestão de pessoas torna-se uma excelente vantagem competitiva, pois a empresa que tem funcionários satisfeitos funciona inteiramente melhor. Não adianta ter um belo prédio, um produto útil, se as pessoas que compõe a empresa não se sentem parte integrante, é bem provável que as consequências não sejam as melhores (LIMA, 2011).

A vantagem competitiva e as diferenças causadas no desempenho organizacional estão relacionadas aos recursos que a organização dispõe e à forma como são administrados. Ou seja, uma empresa deve gerenciar seus recursos de maneira otimizada, buscar diferenciação no mercado, considerar oportunidades e ameaças ambientais e buscar aumentar o valor para os clientes. Uma vantagem competitiva sustentável vem de uma visão empresarial baseada em recursos, que incluem capital físico, humano e organizacional.

### **5.1 ALTA PRODUTIVIDADE**

É sabido que as pessoas são partes fundamentais de uma organização. São recursos essenciais para a existência de um empreendimento. E, ao contrário de outros recursos, eles são recursos exclusivos de uma determinada organização. Portanto, os recursos humanos de uma organização podem representar o diferencial das organizações em relação aos seus concorrentes. Tecnologia e capital financeiro são ferramentas de fácil acesso, para algumas organizações esses elementos não são um obstáculo para atingir seus objetivos.

É importante reconhecer os funcionários que conseguiram atingir seus objetivos, através de elogios sinceros, pois o reconhecimento é um motivador. Também existem programas de reconhecimento e recompensa que concedem aos

funcionários maior motivação em seu cotidiano de trabalho, por exemplo, recompensas como bônus pelo alto desempenho que podem ser dados aos funcionários como vales-presentes ao “Funcionário do Mês”. A grande vantagem da motivação através do reconhecimento é que, embora seja um ato poderoso e fortalecedor os custos são baixos ou inexistentes.

A empresa pode usar a motivação de seus funcionários como um grande diferenciador. Funcionários motivados podem ser o maior recurso das organizações, pois pessoas motivadas são pessoas mais felizes e, conseqüentemente, desempenham melhor suas atividades. Pode-se dizer que pessoas motivadas são pessoas produtivas, pois se estiverem satisfeitas com as condições de trabalho e principalmente com o próprio trabalho, o indivíduo se esforçará para desenvolvê-lo da melhor forma possível (SANTANA *et al*, 2016).

Porém, muitas vezes as organizações não possuem pessoal qualificado para administrar esses recursos já captados, resultando em prejuízos. Porque se as organizações, mesmo que disponham de alguns dos recursos necessários para atingir resultados, se não os utilizarem da forma correta, não serão suficientes para atingir os resultados pretendidos. Este momento exige uma diferenciação organizacional que torne uma empresa mais competitiva do que outras e que os recursos que as organizações já possuem sejam utilizados de forma eficiente. Esse diferencial é o capital intelectual, ou seja, o ser humano.

Silva (2015), destaca que as pessoas são uma fonte de vantagem competitiva quando aumentam a eficiência ou eficácia da organização, seus conhecimentos e habilidades não estão igualmente disponíveis para seus concorrentes; Suas habilidades e contribuições não podem ser duplicadas pelos concorrentes; e quando seus talentos podem ser combinados e aplicados para trabalhar em novas tarefas, oportunidades são reconhecidas.

As empresas estão cada vez mais expostas às ameaças do mercado, caracterizadas principalmente por uma concorrência acirrada e constantes mudanças no mundo dos negócios. Como resultado, as pessoas precisam melhorar para atender a essas novas demandas. Portanto, as organizações precisam investir em seu capital intelectual. Esse investimento pode ser feito por meio da qualificação, treinamento e desenvolvimento de colaboradores; estratégias eficazes de gestão de recursos humanos e principalmente encontrar maneiras de estimular a motivação dos funcionários (SOARES, 2015).

Esse diferencial torna-se ainda mais competitivo quando a organização conta com colaboradores fortemente comprometidos com os objetivos da empresa. Ou seja, pessoas que acreditam na organização, que buscam a realização pessoal e que veem em seu trabalho a chance de buscar essa realização. Uma empresa precisa de pessoas que encarem os desafios da instituição como seus próprios desafios e lutem por isso como uma forma interna de atuação. Além disso, a organização deve reconhecer o comprometimento de seus colaboradores. Em troca, a organização deve recompensar seus funcionários e eles devem sentir que foram recompensados de forma justa. Os funcionários devem ser convencidos de que a recompensa é compatível com o esforço despendido (ARAUJO, 2016).

Para Cabral (2019), as organizações valorizam cada vez mais o engajamento das pessoas. As empresas tendem a investir em funcionários engajados que são solicitados a fazer parte de soluções de negócios. A chave do comprometimento, por sua vez, é a motivação. Com isso, tornou-se uma das tarefas mais relevantes para os gerentes identificar os fatores capazes de impulsionar a motivação dos funcionários e entender as técnicas necessárias para lidar com a motivação. Bem, é muito mais fácil encontrar pessoas competentes do que pessoas comprometidas.

É necessário, portanto, que tanto os executivos quanto a média gerência estejam cientes da relevância das vantagens competitivas. Você deve estar ciente deste benefício e de sua importância para impulsionar o desempenho dos negócios, a fim de capitalizá-lo e propagá-lo por toda a organização. As organizações devem, portanto, se esforçar para investir em seu recurso mais valioso: as pessoas. Deve buscar maneiras de mantê-los motivados e prontos para enfrentar os desafios do dia a dia dos negócios. Desta forma, a organização estará um passo à frente de seus concorrentes, pois funcionários motivados não podem ser copiados por outros. É algo específico para cada organização, está enraizado no ambiente interno da organização (MOURA, 2014).

## **5.2 MELHORES CONDIÇÕES DE TRABALHO**

Antes da proliferação de teorias sobre as relações humanas e suas consequências, as empresas utilizavam táticas muito simples para motivar seus funcionários. Essa tática baseava-se na aplicação de punições aos funcionários que não atingiam determinadas metas. Basicamente, um ambiente hostil foi criado

ondenormas muito rígidas foram definidas e aqueles que não as cumpriam eram punidos de algumas maneiras como multas salariais, demissões etc. ganhar destaque no cenário mundial (ROCHA, 2016).

Ao falar em qualidade de vida no trabalho, deve-se levar em consideração: ambiente de trabalho saudável com condições que promovam o bem-estar dos funcionários envolvidos. É óbvio e importante que a empresa ofereça aos seus colaboradores condições para cumprir as suas funções não só do ponto de vista jurídico, mas também deve reter e atrair talentos.

Tinham altos índices de produtividade e muita qualidade em seus produtos, principalmente as empresas do ramo automotivo. Com base nisso, eles começaram a analisar o que essas organizações estavam fazendo para alcançar tais resultados e descobriram que muitos desses resultados estavam diretamente relacionados às políticas que as organizações estavam adotando para melhorar as condições de trabalho para seus funcionários em vez de usar a tática de punição (CORREIA, 2018).

Apesar de uma melhoria significativa no ambiente de trabalho hoje em comparação com a época da revolução industrial, quando o estudo das relações humanas começou a ser difundido devido às más condições de trabalho e uma busca incessante por organizações para conquista de vantagem competitiva, ainda estão sendo buscadas estratégias que trabalhem em conjunto com a melhoria da relação organização/colaborador.

Partindo do pressuposto de que o contentamento dos colaboradores está diretamente relacionado com os seus resultados e conseqüentemente com o alcance dos objetivos e metas da organização, pretende-se abordar a evolução da satisfação no trabalho, mudanças nos conceitos e na forma como Na prática, a organização pode desenvolver ações que possam melhorar a satisfação de seus colaboradores, bem comocujas ações podem ou não impactar.

Tratar as pessoas como recursos organizacionais significa desperdiçar talentos. A gestão de pessoas não os trata mais como meros colaboradores, mas sim como parceiros e colaboradores da empresa. As pessoas já foram consideradas como recursos de produção juntamente com outros recursos organizacionais como máquinas, equipamentos e capital, uma combinação típica dos três fatores tradicionais de produção da natureza, capital e trabalho.

Para Rodrigues (2020) a busca pela plena motivação passa pelo empenho dos gestores e da organização em proporcionar condições que possibilitem ao trabalhador



tenha suas necessidades atendidas de forma constante e também criar um ambiente amigável e propício para esse trabalhador encontrar dentro de si a motivação necessária para entregar um excelente resultado durante sua permanência na organização. As condições de trabalho são essenciais para manter a motivação da equipe e conseqüentemente de cada indivíduo. É responsabilidade do gestor estar ciente do desempenho e nível de motivação de cada funcionário para que ele possa identificar os fatores desmotivadores, se necessário, e coordenar com o trabalhador.

Assim, os gestores trabalham com fatores intrínsecos, pois apenas processam cada trabalhador individualmente, criam condições no ambiente de trabalho que faz com que o colaborador busque sua motivação desde o início e se motive a trabalhar plenamente no final do contrato. Não é possível motivar alguém pois isso é um fator interno e só a pessoa pode se motivar mas cabe aos gestores fazer isso criar condições favoráveis para a pessoa motivada fazer.

### **5.3 MELHORIA NA COMUNICAÇÃO INTERNA DA EMPRESA**

A comunicação administrativa é aquela dirigida às pessoas que exercem funções administrativas. A gestão de uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, a fim de alcançar alta produtividade, baixos custos e maiores lucros ou resultados. Portanto, a comunicação é uma aliada no campo administrativo e auxilia a organização a atingir seus objetivos, possibilitando o funcionamento do sistema organizacional (HERZBERG, 2017).

A comunicação corporativa tem sido recentemente uma área de fundamentação e desenvolvimento de práticas de comunicação que permitem às empresas desenvolver as suas estratégias de negócio. A comunicação interna de uma organização é crucial, tendo em vista seu crescimento. É um processo de informação sendo compartilhada e ampliada dentro de um sistema social e organizacional.

A comunicação é um ato bilateral, pois requer elementos básicos, tais como: O elemento é o transmissor que deseja transmitir a ideia ou conceito a outros, buscando informações ou expressando um pensamento ou emoção. Apesar dessa peculiaridade, entende-se que a comunicação organizacional inclui todas as organizações sociais, públicas ou privadas, sob a ótica de informações compartilhadas estrategicamente para atingir dimensões intersubjetivas que as tornam as mais racionais (FROTA, 2011).

## 6. METODOLOGIA

Para que se pudesse obter informações precisas sobre o tema deste trabalho, se fez necessário a utilização de uma busca de natureza exploratória, a ser sustentada por uma abordagem descritiva e qualitativa no tocante às informações a serem coletadas.

Para elaboração do trabalho foi utilizada a metodologia da análise bibliográfica, para se fazer a revisão dos conceitos do tema proposto, com o intuito de chegar a compreensão dos aspectos relacionados ao tema. A pesquisa bibliográfica, foi realizada nas seguintes bases de dados: *Scielo (scientific electronic library online)*, Google livros e Biblioteca Digital Folha. O principal critério para selecionar o conteúdo foi limitar a pesquisa aos trabalhos publicados entre os anos 2013 e 2023.

Considera-se a busca qualitativa por trabalhar com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que correspondem a um espaço mais profundo das relações (MINAYO, 2008).

Para elaboração do presente trabalho, também foi realizada uma entrevista, para obtenção de dados e formulação do estudo de caso, entrevista foi feita por meio de perguntas objetivas e subjetivas. A entrevista pode ser definida como uma técnica em que o investigador apresenta-se ao interrogado e faz-lhe perguntas com o objetivo obtenção de dados de interesse para a investigação. É uma forma de interação social, em particular, é um diálogo assimétrico em que uma das partes tenta reunir dados e o outro participa como fonte de informação (GIL, 2014).

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais comumente usadas para coleta de dados, que são suficientes para obter informações sobre o que as pessoas sabem, sentem, esperam ou acreditam, as entrevistas podem ser divididas em diferentes tipos dependendo do seu nível de estruturação.

Gil (2014), classifica as entrevistas em quatro tipos: informal, focado, orientado para a agenda e formalizado. Como qualquer outro método de coleta de dados, a pesquisa também tem suas vantagens e restrições.

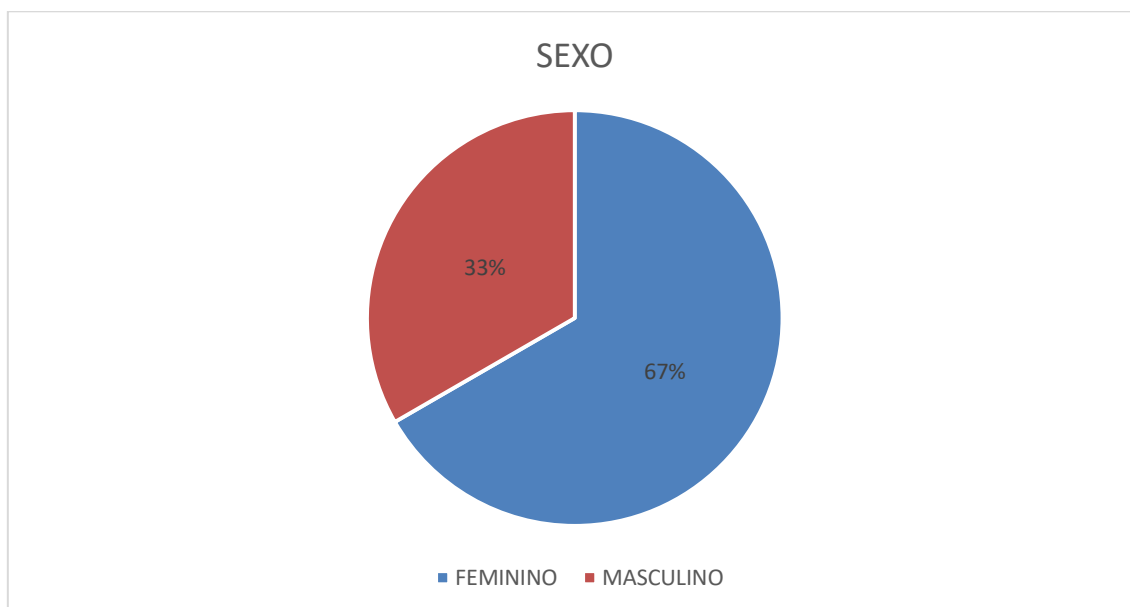
A pesquisa foi realizada, tendo como principais bases as teorias motivacionais, as quais também foram utilizadas para fundamentar as finalidades da pesquisa. Procurou-se, por meio da descrição das teorias, suas características, propriedades ou relações; descrever a motivação organizacional como um fator importante na gestão nas organizações.

## 7. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para analisar o nível de motivação e produtividade na empresa, foi aplicado um questionário (Apêndice) com os funcionários. O questionário era composto de 17 questões, o programa utilizado para realizar o questionário foi o Excel, a empresa possui uma média de 150 funcionários e permitiu que a pesquisa fosse realizada com seus funcionários.

Para iniciar a pesquisa a primeira pergunta a ser aplicada no questionário, foi a respeito do sexo dos funcionários que compoe a empresa. No gráfico 1, pode-se observar a porcentagem de funcionários da empresa, do sexo feminino e masculino:

Gráfico 01 – Sexo



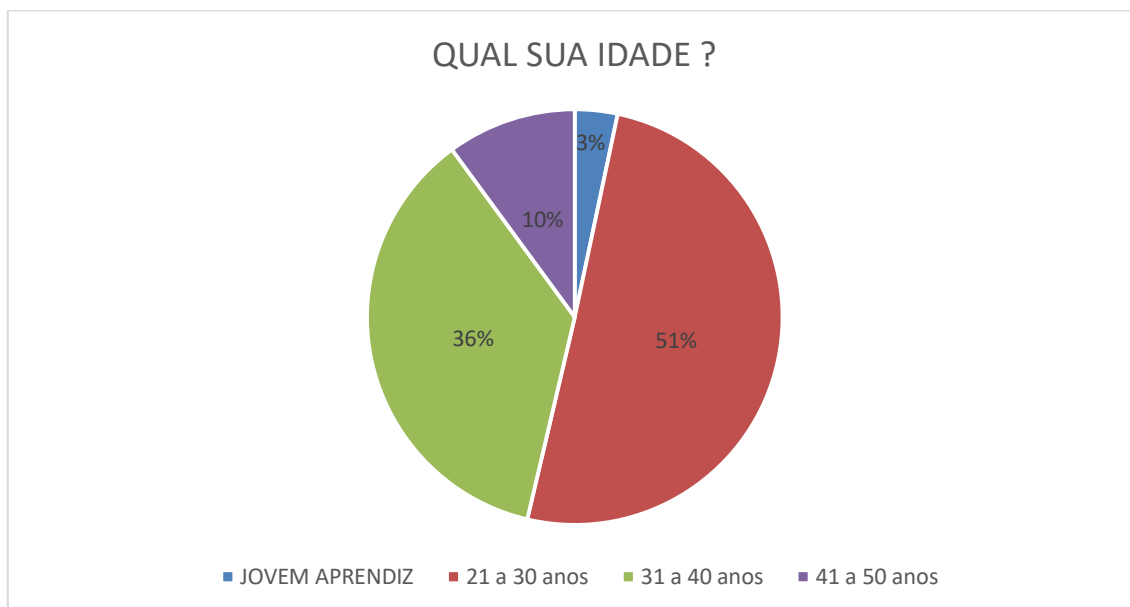
Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

No total foram avaliados 30 funcionários, sendo que 20 eram do sexo feminino e 10 eram do sexo masculino, assim foi possível concluir que a maior parte dos funcionários da empresa são do sexo feminino.

Ainda no que se refere a descrição dos funcionários, a segunda questão abordada na pesquisa, foi relacionada a faixa etária, assim tendo em mente uma média dos funcionários que trabalham na empresa, foram elencadas as idades de todos os entrevistados de forma genérica, logo foram apresentadas 4 opções a serem selecionadas pelos entrevistados, sendo que a primeira era a opção de jovem aprendiz (menores de 21 anos), a segunda de 21 a 30 anos, a terceira dos 31 a 40

anos e a quarta dos 41 a 50 anos. A partir das respostas da segunda questão foi possível observar o seguinte resultado no gráfico 2 abaixo:

**Gráfico 2 – Faixa etária**

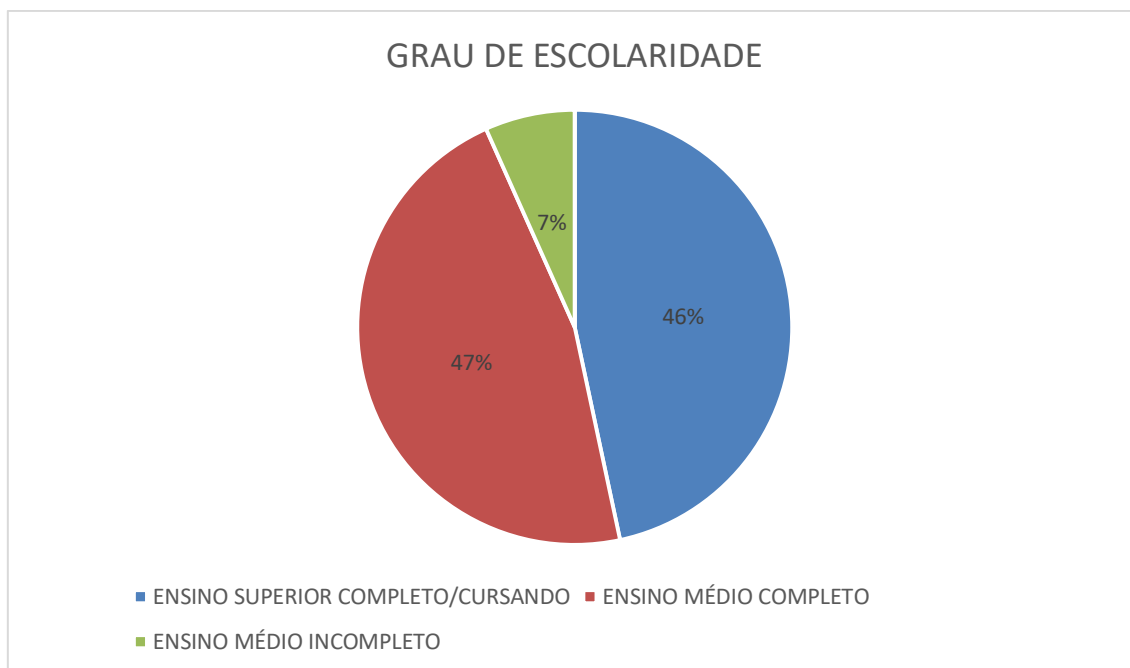


**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

No que tange a faixa etária dos entrevistados, conforme acima exposto no gráfico, foi possível analisar que dentre os 30 funcionários, 1 é Jovem Aprendiz, 15 possuem de 21 a 30 anos, 11 possuem de 31 a 40 anos e 3 possuem de 41 a 50 anos. Assim, foi possível analisar que cerca da metade dos entrevistados, são jovens de 21 a 30 anos.

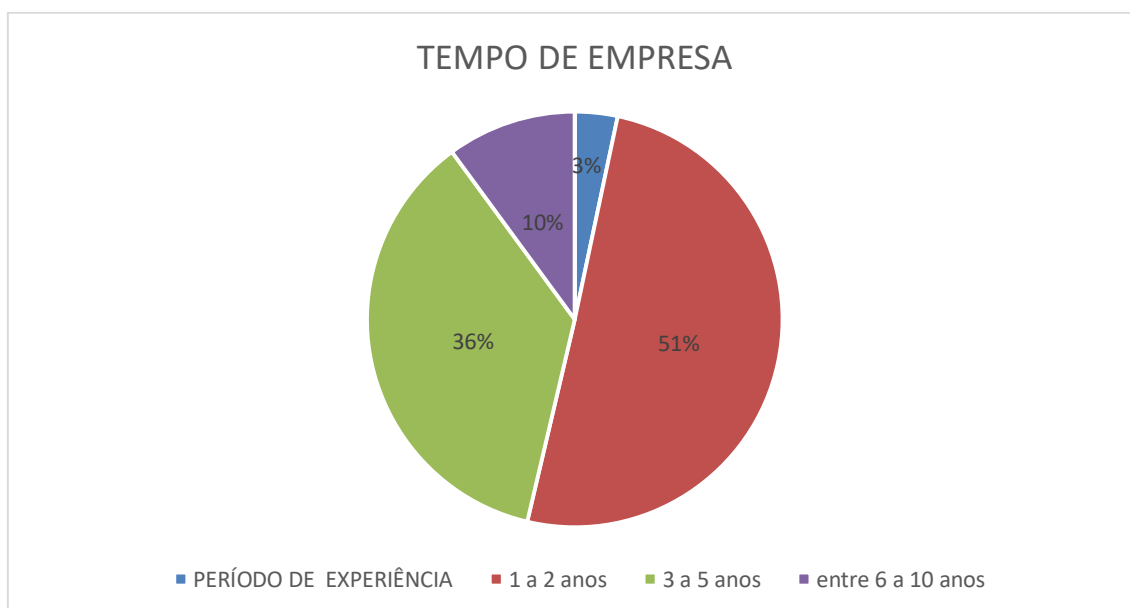
As perguntas relacionadas com a caracterização, foram realizadas com o intuito de conhecer os dados sociodemográficos da empresa entrevistada. Deste modo, foram apresentadas informações no que tange à idade, gênero, escolaridade e tempo de empresa. Uma vez que, dados como esses permitem uma caracterização do estudo identificando possíveis variações por grupos específicos.

Por conseguinte, a terceira pergunta aplicada no questionário, foi a respeito do grau de escolaridade dos entrevistados, assim fora observado quais os níveis de formação mais comuns na empresa, para que fossem apresentadas as alternativas mais conexas com a realidade dos funcionários, sendo apresentadas 3 opções de grau de escolaridade, sendo elas: ensino superior completo/cursando, ensino médio completo e ensino médio incompleto. No gráfico 3 abaixo, pode-se observar a média dos níveis de escolaridade dos funcionários entrevistados:

**Gráfico 03 – Nível De Escolaridade**

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

Já a quarta pergunta foi relacionada ao tempo de trabalho na empresa, dos funcionários entrevistados, assim foi possível a obtenção dos seguintes resultados detalhados no gráfico 4 abaixo:

**Gráfico 04 – Tempo De Serviço**

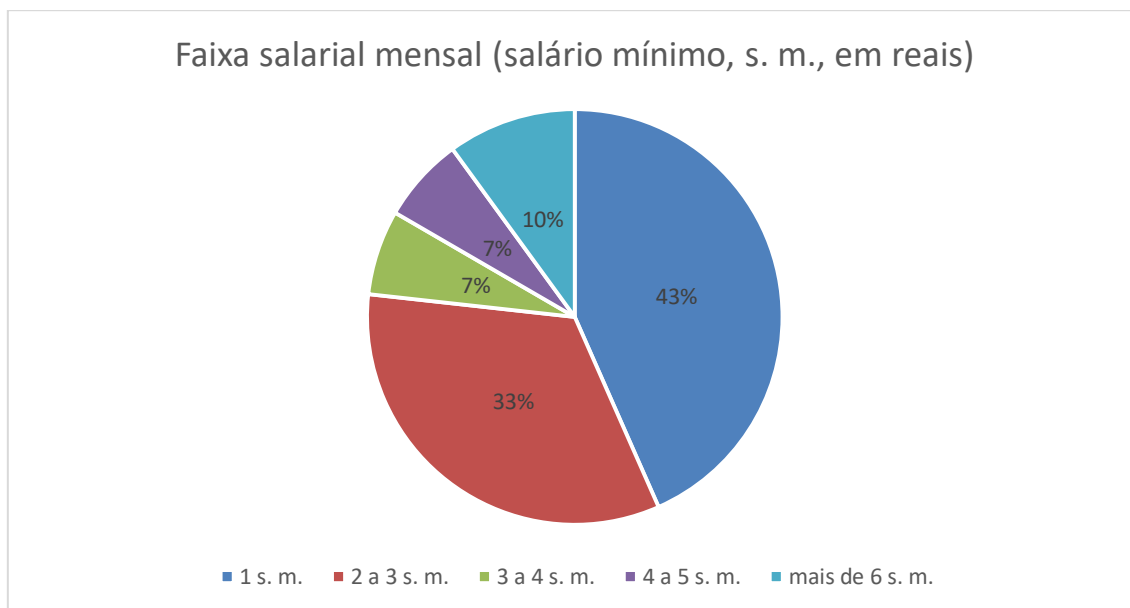
**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

De acordo com a porcentagem de funcionários com 1 a 2 anos de empresa, foi

possível observar que a metade dos funcionários tem pouco tempo trabalhando empresa.

Para entender o nível de motivação na empresa também é necessário observar a média salarial de seus funcionários, deste modo no gráfico 5 abaixo, foram condensados os dados salariais dos funcionários entrevistados.

**Gráfico 05 – Faixa Salarial**



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

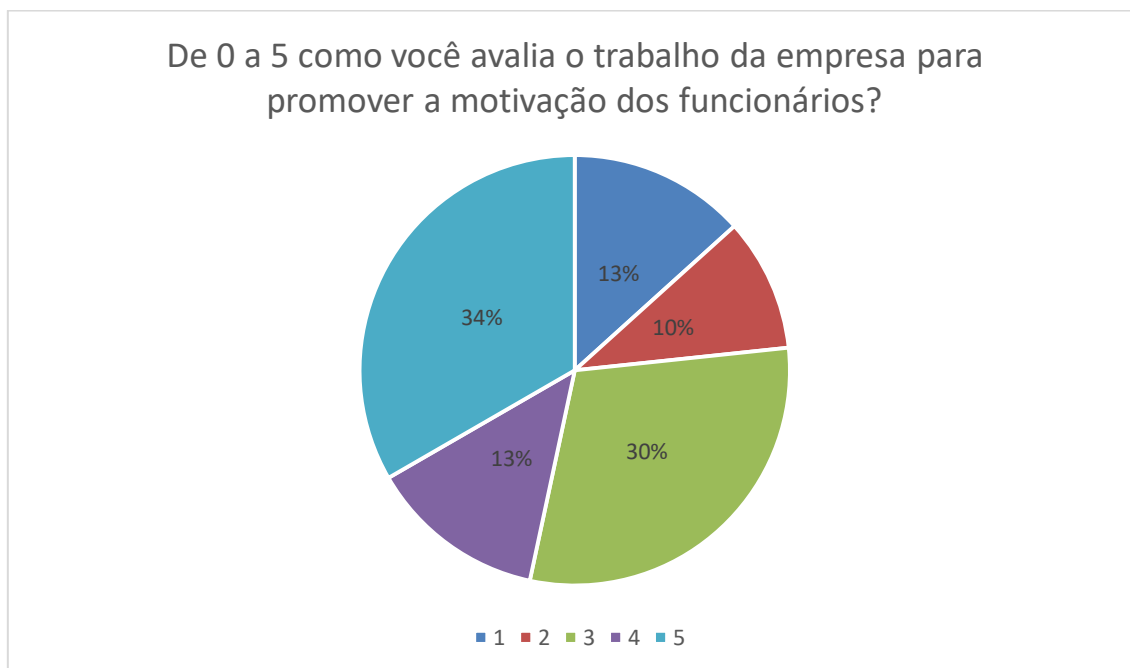
A partir do questionário, foi possível analisar que grande parte dos entrevistados ganham apenas 1 Salário Mínimo, o que pode ser relacionado com a escolaridade dos indivíduos, tendo em vista que apenas 47% dos entrevistados, estão cursando ou já são formados em curso superior.

Ao se analisar a teoria de Maslow e seu maior alcance, com os níveis diferentes da sua pirâmide e verificando as necessidades de segurança, é notável essa necessidade como um item de compensação que deve ser bem mantido, para que o funcionário alcance os demais níveis da pirâmide e continue subindo os níveis de motivação. E nesse sentido, o questionário confirmou a insatisfação dos funcionários, no que se refere a remuneração, portanto a empresa deve estar atenta a este resultado.

Através do questionário também foi possível analisar a preocupação da empresa entrevistada, com a motivação de seus funcionários, neste sentido os entrevistados foram indagados a respeito dos programas da empresa que promovem

a motivação. No gráfico 6 a seguir pode-se observar as informações obtidas sobre a avaliação dos funcionários a respeito desses programas:

**Gráfico 06** – Promoção da motivação na empresa



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

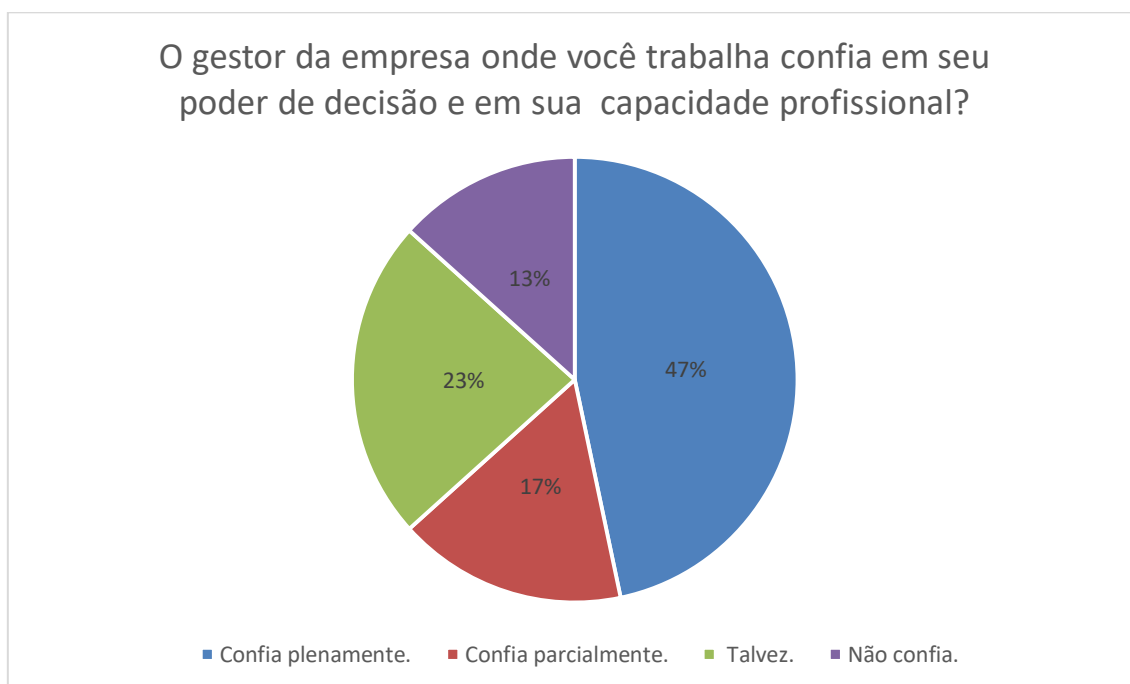
A partir desses dados, foi possível concluir que a empresa implementa programas motivacionais para os funcionários, no entanto o nível de satisfação com relação ao programa por parte dos funcionários está baixo. Observando a teoria estudada confrontando com os resultados práticos do questionário, conclui-se que há uma política motivacional na empresa em questão.

De acordo com as teorias examinadas, o ciclo de motivação começa com o aparecimento de uma necessidade, desencadeando assim um comportamento. A maioria dos entrevistados, tanto mulheres como homens, buscam e valorizam o crescimento profissional. Assim, para que os funcionários se tornem cada vez mais motivados, é preciso que a empresa os incentive por intermédio de benefícios que atendam aos interesses das pessoas que estão presentes na organização, proporcionando assim, mais oportunidades de crescimento profissional.

No ambiente de trabalho é essencial que o funcionário se sinta confiante para poder desempenhar suas atividades profissionais, para isso é necessário que os superiores hierárquicos demonstrem que possuem confiança em seus subordinados. No gráfico 7, pode-se observar como esses funcionários se sentem validados no

exercício de suas funções na empresa:

**Gráfico 07 –** Confiança no ambiente de trabalho



**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

Durante a pesquisa foi questionado aos funcionários a respeito do nível de confiança que eles recebiam na empresa. Conforme mencionado ao longo do trabalho um ambiente organizacional em que os funcionários não se sintam satisfeitos não produzirá crescimento e resultados tão significativos. É preciso de um gestor capaz de motivar as pessoas a também compartilhar confiança, buscando assim resultados tanto para a organização quanto para os colaboradores. Concluiu-se, que a relação entre o gestor e os funcionários, apresenta um bom percentual de confiança mútua, uma vez que, quase metade dos funcionários sentem que a empresa confia em seu discernimento para a tomada de decisões.

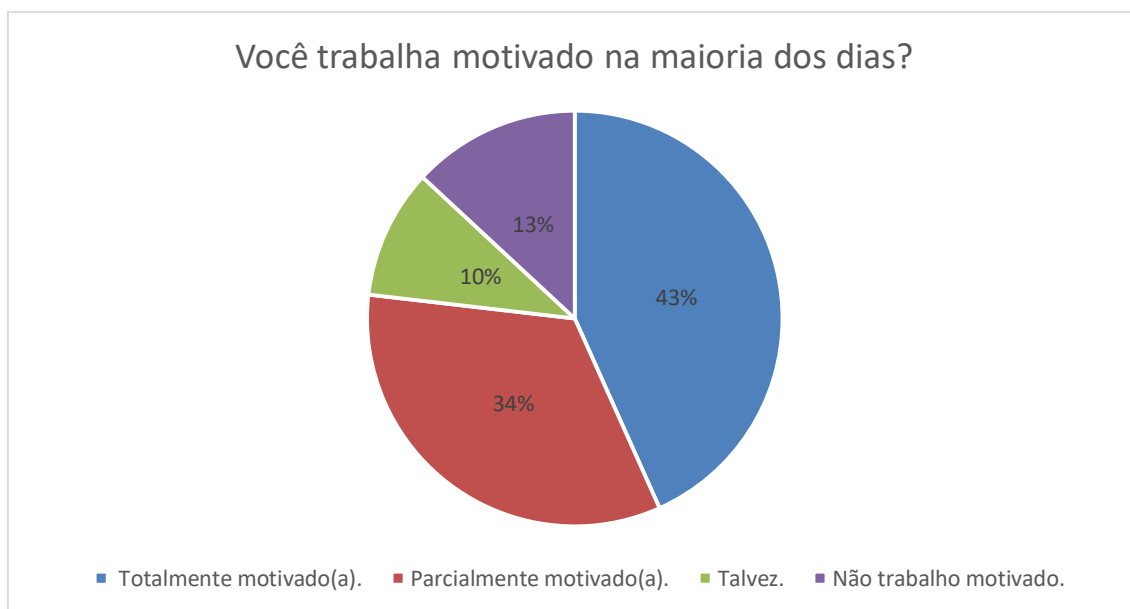
Neste sentido, estudo de caso mostra que os funcionários estão satisfeitos com o ambiente em que trabalham, pois a empresa se preocupa com o bem-estar de seus colaboradores e está atenta em seguir os seus valores proporcionando um ambiente harmonioso e cooperativo, e isso depende de boas relações de trabalho, confiança e cooperação de todos os colaboradores.

Conforme já exposto a empresa apresenta programas motivacionais para os funcionários e isso reflete diretamente na motivação de cada indivíduo no cotidiano da



empresa, pois quando questionados a respeito da motivação, mais da metade dos funcionários alegou trabalhar motivado, na maioria dos dias. No gráfico 8 abaixo, é apresentado o resultado deste questionamento:

**Gráfico 08 – Motivação no cotidiano**

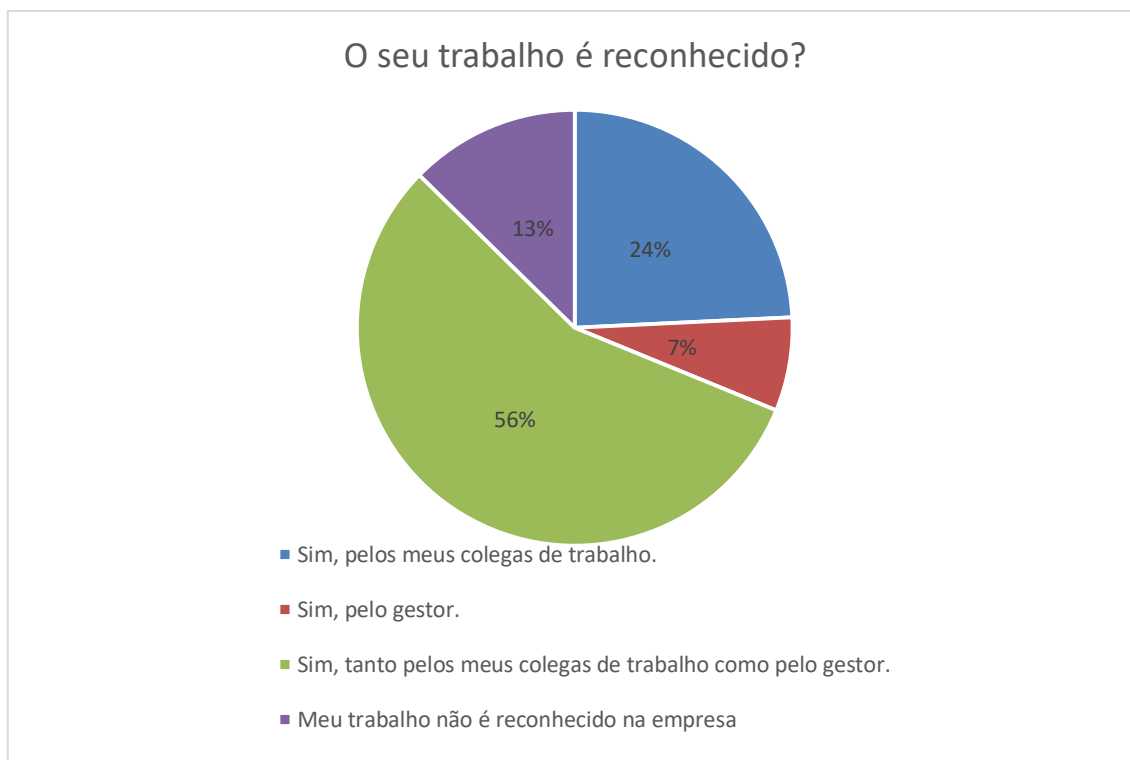


**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

No entanto, foi possível observar que ainda existem, alguns funcionários que não trabalham motivados em nenhum dia, a partir da análise de dados, foi possível concluir que os funcionários que não trabalham motivados, são aqueles que não sentem seu trabalho reconhecido pelo seu gestor e possuem a menor faixa salarial, concluindo assim, que o salário e o reconhecimento interferem diretamente na motivação dos trabalhadores. Neste sentido, é preciso adotar medidas para sanar o problema, pois um trabalhador desmotivado contribui para que toda a equipe se desmotive, o que afeta diretamente a produtividade da empresa.

Em comparação com as teorias estudadas, avaliar as necessidades das pessoas que fazem parte do quadro de funcionários da empresa, é fundamental para que a empresa possa oferecer benefícios e promover mudanças de acordo com a necessidade de cada indivíduo, para que os funcionários sejam atendidos.

Para se obter informações a respeito dos níveis de reconhecimento na empresa, foi feita a seguinte pergunta aos funcionários: o seu trabalho é reconhecido? Os resultados obtidos foram apresentados no gráfico 9 abaixo:

**Gráfico 09 – Reconhecimento no trabalho**

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

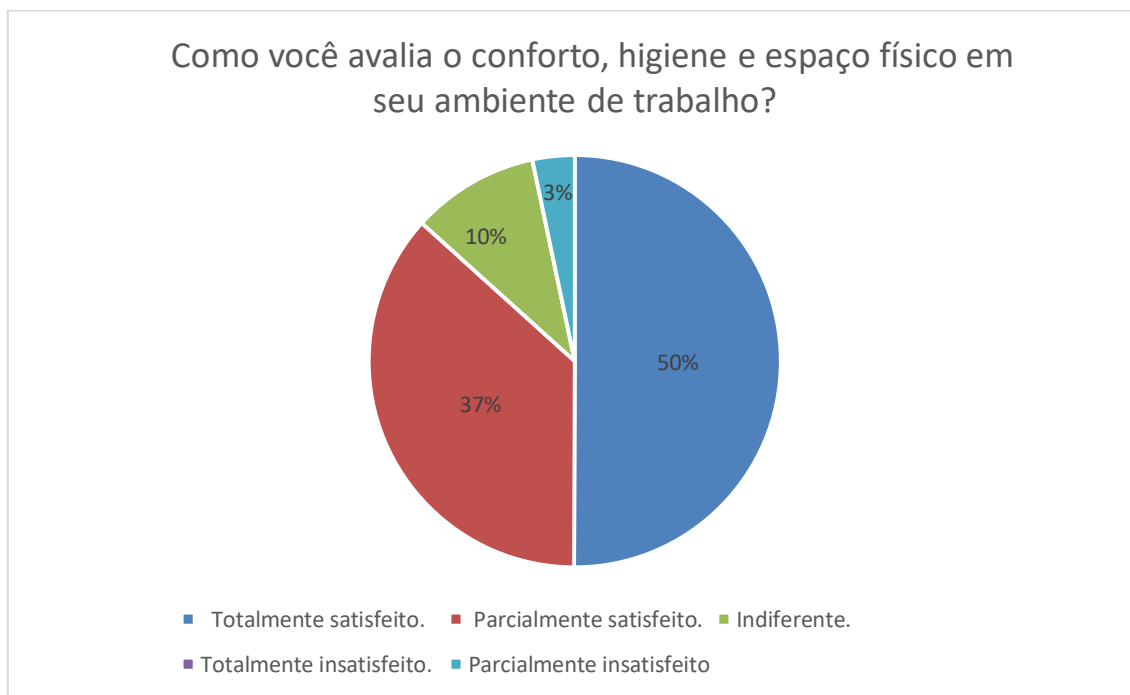
Conforme ao norte exposto, se obteve um bom percentual de reconhecimento, pois mais da metade dos funcionários identificaram que seu trabalho na empresa é reconhecido, tanto pelo seu gestor, como pelos colegas de trabalho. No entanto, ainda há um percentual de 13%, que acredita que seu trabalho não é reconhecido na empresa, podendo influenciar negativamente na produção dos funcionários.

No que se refere à motivação, observa-se que os funcionários, em geral, não se sentem motivados o suficiente, alguns se sentem reconhecidos pelos serviços que prestam e os benefícios oferecidos, de um modo geral, são satisfatórios, em contrapartida, acreditam que mais fatores poderiam ser aplicados. Quanto aos fatores que geram motivação e desmotivação aos funcionários da empresa em estudos, demonstraram em síntese, considerando-se que o nível de motivação difere de indivíduo para indivíduo.

Conforme observado no decorrer do trabalho, de acordo com a teoria de Frederick Herzberg, há uma série de fatores de higiene que são intrínsecos e relacionados às necessidades básicas e fisiológicas, como as condições físicas e clima organizacional. Visto que, para desenvolver um bom trabalho é necessário boas condições de espaço e higiene, assim, buscando avaliar esses requisitos, os

entrevistados foram questionados a respeito desses fatores. O gráfico 10 a seguir, apresenta o resultado da avaliação dos funcionários:

**Gráfico 10 –** Considerações acerca do ambiente de trabalho



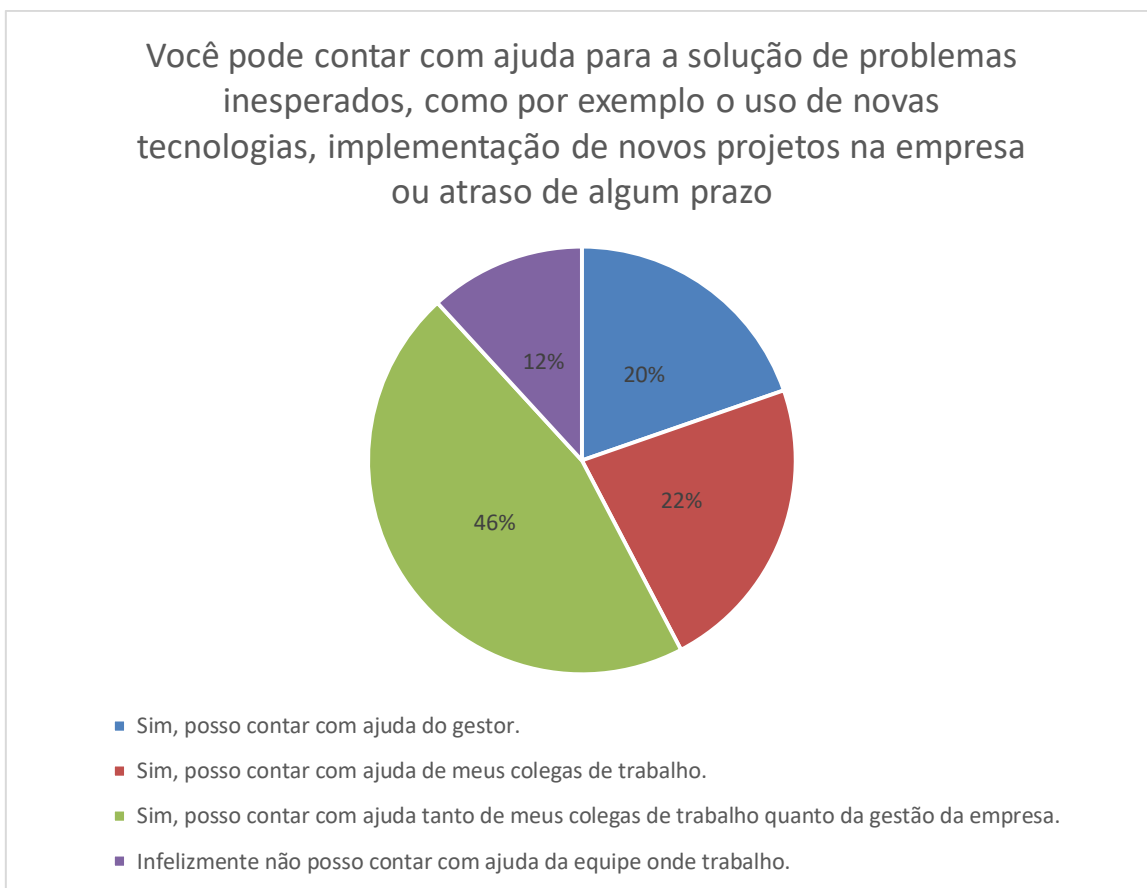
**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

Foi possível concluir que a empresa fornece um bom espaço físico, tendo em vista que 87% dos entrevistados se encontra total parcialmente satisfeito com as condições de higiene e espaço.

Conforme observado nas teorias estudadas, os fatores higiênicos, se relacionam às condições físicas da empresa, salário, benefícios sociais, políticas da organização, clima organizacional e oportunidades de crescimento. Segundo Herzberg, estes fatores são suficientes apenas para evitar que as pessoas fiquem desmotivadas.

Para que ocorra uma boa qualidade de vida no trabalho, faz-se necessário que exista segurança e higiene do trabalho, que compreende normas e procedimentos adequados para proteger a integridade física e mental do trabalhador, preservando-os dos riscos e saúde inerentes as tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas.

Já no gráfico 11 abaixo, estão especificados os resultados a respeito do auxílio mútuo, entre os funcionários e gestores da empresa:

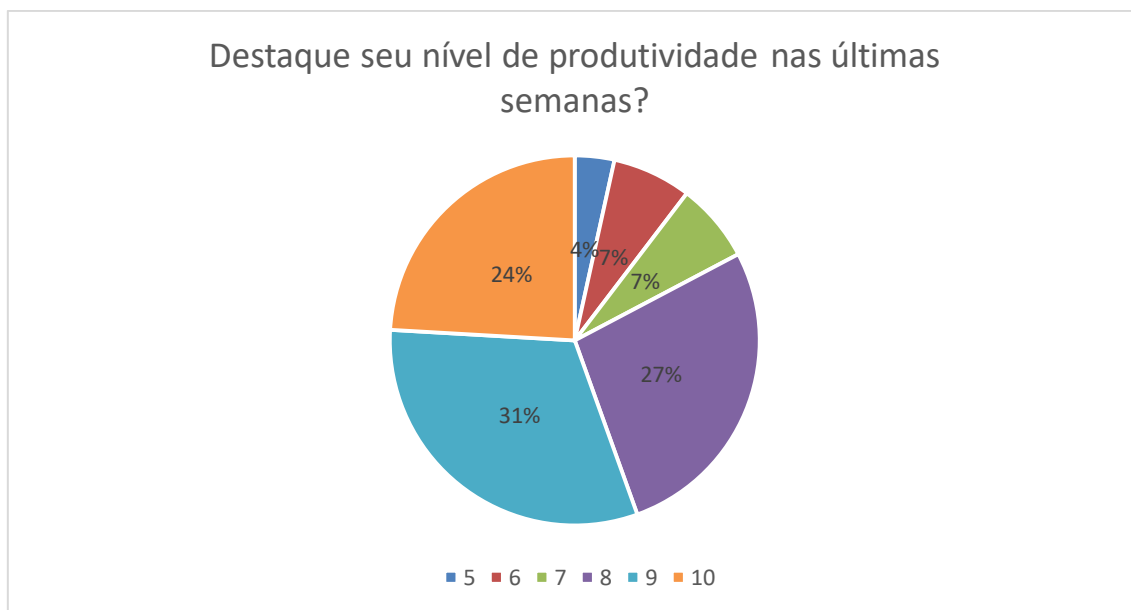
**Gráfico 11 – Auxílio no ambiente de trabalho**

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

No que se refere ao auxílio para a resolução de problemas, foi possível notar que grande parte da equipe entrevistada se sente amparada, tanto pelos seus colegas de trabalho, como pelo seu gestor. Logo, verifica-se que prevaleceu a visão positiva dos respondentes quando respondem a este questionamento. Neste sentido, é possível observar que a empresa apresenta um resultado positivo no que tange as relações interpessoais.

Assim, o auxílio mútuo entre os funcionários está ligado a motivação, pois ao se sentirem amparados pelos colegas de trabalho, os funcionários passam a se relacionar melhor, logo, o clima organizacional exerce importante influência no bom funcionamento da organização e é uma das práticas e políticas de recursos humanos mais importantes a serem adotadas pelas organizações.

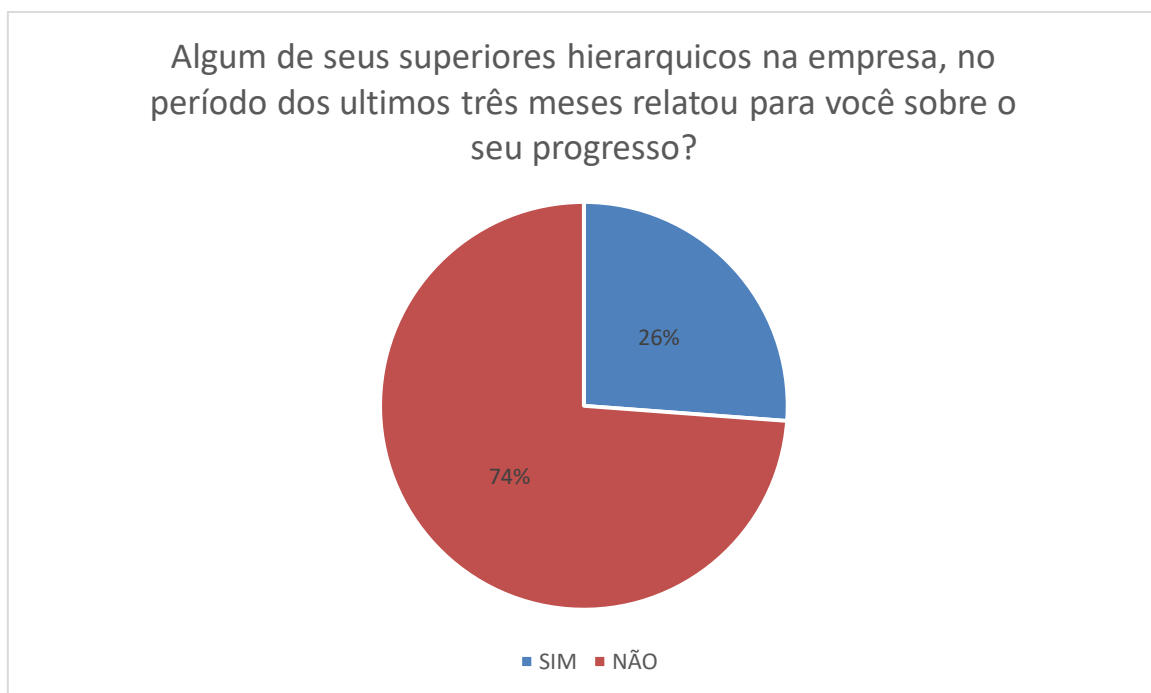
Para melhor avaliar os níveis de produtividade na empresa, os funcionários classificaram de 0 a 10, seu nível de produtividade nos últimos dias. No gráfico 12 e abaixo estão condensados o resultado da avaliação em questão:

**Gráfico 12 – Nível de produtividade**

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

É possível observar, que mais da metade dos funcionários apresente um bom nível de produtividade.

Com relação ao acompanhamento da produtividade, os funcionários foram questionados sobre o feedback. No gráfico 13 estão os resultados obtidos:

**Gráfico 13 – Feedback**

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

É notável, a partir da pesquisa, que na empresa em questão não há um acompanhamento por parte dos gestores do progresso dos funcionários, tendo em vista que apenas 27% dos entrevistados, alegaram terem sido informados do seu progresso na empresa.

Para avaliar o nível de satisfação dos funcionários, foi feita uma avaliação para ter ciência como se sentiam em relação a empresa. Assim no gráfico 14, estão evidenciados os resultados:

**Gráfico 14 – Satisfação dos funcionários**

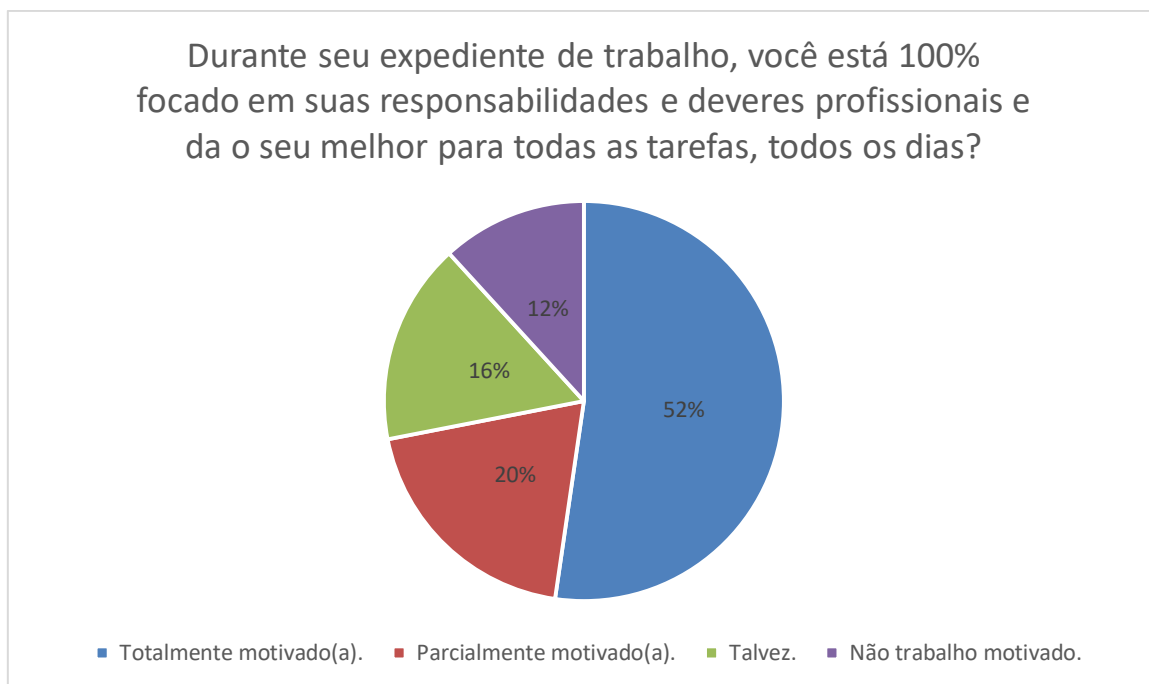


**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

Foi possível notar que a maior parte dos funcionários se sentem satisfeitos dentro da empresa e que há, uma relação mútua e direta entre a satisfação e o clima organizacional, ou seja, tanto a satisfação dos funcionários consegue influenciar na criação de um bom clima organizacional, quanto o clima organizacional consegue influenciar na satisfação dos funcionários da empresa.

Apesar de o índice de satisfação estar relativamente alto, enquanto recebia o retorno dos questionários respondidos, recebemos respostas referentes às falhas ocorridas nas empresas que ocasionaram a insatisfação, ainda que temporária, como a falta de oportunidade de crescimento.

Por fim, foi analisado se os funcionários trabalhavam com foco em suas atividades na empresa, assim os resultados obtidos, foram condensados no gráfico 15 abaixo:

**Gráfico 15 – Foco nas responsabilidades**

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2023).

Assim, foi observado que metade dos funcionários estão motivados e focados em suas responsabilidades, no entanto existe ainda um percentual significativo de indivíduos, que necessitam de motivação para se voltar para suas responsabilidades na empresa.

Existem muitos fatores que podem motivar um funcionário e o salário por si só não o motiva. Porque o salário em si é uma questão de necessidade. A produtividade dos colaboradores que se sentem motivados na empresa onde trabalham aumenta; essa motivação é causada por diversos fatores, entre eles: Reconhecimento e valorização. Quando um funcionário se sente motivado, produz mais e a empresa obtém um maior retorno do investimento e, portanto, pode investir mais na empresa.

A partir do estudo realizado, constatou-se que as condições que geram motivação no âmbito operacional da empresa são: reconhecimento e valorização do funcionário; remuneração compatível com o trabalho; novos desafios nas tarefas dos subordinados; supervisores qualificados para o cargo e abertos a sugestões dos funcionários; orientação clara e objetiva dos superiores sobre a tarefa; Investimento da empresa na formação técnica dos colaboradores; plano de carreira estruturado; ambiente de trabalho organizacional favorável; As instalações da empresa devem ser adequadas.

## 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente trabalho, foi realizada uma pesquisa sobre a motivação dos funcionários, o que possibilitou analisar os fatores motivacionais no ambiente de trabalho. Dada a velocidade com que as mudanças acontecem no ambiente interno e externo, é um grande desafio para os gestores assumir o papel de planejador estratégico a partir do comportamento de seus subordinados e otimizar os resultados finais da empresa, garantindo assim sua permanência.

Neste presente trabalho, também fora realizada uma revisão bibliográfica sobre a motivação no ambiente de trabalho e os processos de gestão de pessoas. Almejando a contribuição para o avanço acadêmico e erudito deste tema e deixar portas e caminhos abertos para aqueles que desejam se aprofundar neste tema. Conclui-se que as empresas precisam de investimento nesta área do conhecimento para se atualizarem e não ficarem presas a modelos antigos.

Outro ponto que foi discutido, foram os conceitos relacionados as teorias existentes sobre motivação organizacional. Dado que existem inúmeras teorias existentes, foram apresentadas as quatro teorias da motivação mais estudadas, nomeadamente a teoria de Maslow, a teoria de Herzberg, a teoria de McGregor e a de Vroom. Sendo que ainda foram apresentados os meios que as empresas pretendem utilizar atualmente para motivar os seus colaboradores. Destes, incluíram: desenvolvimento dos colaboradores dentro da empresa, reconhecimento, horário de trabalho e salário, benefícios sociais como planos de saúde.

A partir dos resultados obtidos através da aplicação do questionário e da entrevista, foi possível aliar a teoria à prática e chegar à conclusão que a motivação é inerente a cada indivíduo, o reconhecimento, valorização e uma liderança presente são pontos de influência para a motivação do colaborador. Logo, a motivação organizacional contribui para o sucesso das empresas.

Pode-se concluir, que as organizações modernas possuem um ambiente cada vez mais dinâmico e isso requer profissionais mais competentes para alimentar o crescimento da empresa no voraz ambiente de negócios. Qualidade de vida, produtividade, posicionamento de mercado e satisfação dos funcionários são assuntos altamente paradoxais e exigem um conhecimento profundo de quem deseja implementar uma gestão eficaz de recursos humanos em sua empresa.



## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, M. **A orienta ao universal ao diverso de gestores brasileiros no ambiente de trabalho**. 107 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2016.
- ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial** – conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 2017.
- ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2016.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 6° ed. São Paulo: Atlas S.A., 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7ª ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 8° Ed. São Paulo: Manole, 2016.
- CABRAL, Antônio. **Análise da aplicação da teoria da hierarquia das necessidades de Maslow e da teoria dos dois fatores de Herzberg**. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/analise-da-aplicacao-da-teoria-da-hierarquia-das-necessidades-de-maslow-e-da-teoria-dos-dois-fatores-de-herzberg>. Acesso em: 23 Fev. 2023.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.
- CORREIA, E. T. F. S.; CHRISTENSEN, M.; VASCONCELOS, P. H.; AHRENS, R. B. **Motivação para o trabalho: as percepções dos trabalhadores de uma instituição bancária à luz da teoria dos dois fatores de Herzberg**. Brazilian Journal of Development, Curitiba, v.4, 43 n.3, Edisto Especial, p.733-749, jun.2018.
- FROTA, Cidecleuma de Melo; REBELO, Luiza Maria Bessa. **A gestão estratégica de recursos humanos como fator competitivo nas organizações**. XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Belo Horizonte, MG, Brasil, 04 a 07 de outubro de 2011.
- FERREIRA, Patrícia Itala; RAMAL, Andrea (org). **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2017.
- GHERMANDI, Filippo. **Pirâmide de Maslow: Entenda a Hierarquia das Necessidades Humanas**. 2018. Disponível em: <https://jornadadogestor.com.br/o-que-e-piramide-de-maslow-hierarquia-das-necessidades-humanas/>. Acesso em: 21 Fev. 2023.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. – 14 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2014.

GONÇALVES, Júlia Eugênia. **Psicopedagogia Para Adultos e Idosos: Diagnóstico e intervenção**. 1 ed. Rio de Janeiro. WAK EDITORA, 2020.

HERZBERG, Frederick. **The Motivation to Wok**. Ebook, Editora: Routledge; 1ª Ed. Julho, 2017.

HIRIYAPPA, B. Ph. D. **Gestão de motivação e suas teorias**. Tradução de Karina Carnelossi. São Paulo: Babelcube, 2018.

LIMA. S. V. **A importância da motivação**. 2011. Disponível em: <http://espacoescolar.com.br/geral/a-importancia-da-motivacao-no-processo-da-aprendizagem/2000-2011>. Acesso em: 26 Nov. 2023.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MOURA, Ana Lúcia Neves de. **Por fora, bela viola! Por dentro, pão bolorento? Analisando o discurso e a prática de RH no setor público federal brasileiro à luz da Teoria Institucional**. 2014. 360 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2014.

MOREIRA, Danilo Santana. **Implantação de Sistema de Informação para Mapeamento de Competências de Engenheiros**. 2016. 73 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2016.

MENDES, José. **Um estudo das práticas dos conceitos de Maslow no gerenciamento para a melhoria contínua do setor de manutenção: Uma proposta de avaliação e controle da eficiência de processos industriais**. Santos / SP, 2015. Disponível em: [https://unisanta.br/arquivos/mestrado/mecanica/dissertacoes/Dissertacao\\_Jose.pdf](https://unisanta.br/arquivos/mestrado/mecanica/dissertacoes/Dissertacao_Jose.pdf) . Acesso em: 21 Fev. 2023.

MOTA, R. S. **Motivação e liderança**. São Paulo: Clube dos autores, 2013.

NASCIMENTO, E. **Comportamento Organizacional**. Curitiba: IESDE, 2016

OGLIARA, Marcio. **O que dizem os líderes de recursos humanos sobre a gestão de recursos humanos**. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo - FGV, São Paulo, 2015.

OLIVEIRA, Rafael da Cunha; GARVÃO, Rodrigo Fraga; SARDINHA, Ana Paula de Andrade. **Motivação segundo a teoria de maslow: pesquisa em empresas varejistas no município de tomé – AÇU (PA)**. Contemporânea, 2019. Disponível em: [https://unisanta.br/arquivos/mestrado/mecanica/dissertacoes/Dissertacao\\_Jose.pdf](https://unisanta.br/arquivos/mestrado/mecanica/dissertacoes/Dissertacao_Jose.pdf). Acesso em: 21 Fev. 2023.

RAMAL, A.C. **Administração**: módulo 2. 2.ed. - Rio de Janeiro : Fundação Roberto Marinho, 2011.

RIBEIRO, MylaCrysthie; OLIVEIRA, Erik da Silva. **Motivação no setor público elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretária Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ**. 8ªEd. 2016.

RIBEIRO, Evelyne Alvares. **MOTIVAÇÃO NA UFRPE: um estudo sobre a percepção dos técnicos administrativos à luz das teorias motivacionais**. Universidade Federal de Pernambuco, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/34617> Acesso em: 22 Fev. 2023.

ROBBINS, S. P.. **Comportamento Organizacional**. 11ª. Pearson. 2004.

ROCHA, J. A.O. **Gestão de Recursos Humanos**. Lisboa: Editorial Presença, 2016.

RODRIGUES, Fabiano da Cruz. **Mapear as competências técnicas necessárias às equipes operacionais para a área de segurança**: estudo de caso da Diretoria de Segurança da Universidade de Brasília DISEG/PRC/UnB. 2020. 164 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

SANTOS, Adelcio Machado dos; FRANCO, Suzana Alves de Moraes. **A administração e o surgimento da gestão de pessoas**. Revista Visão, Caçador, v. 7, n. 2, p. 182-191, dez. 2018.

SANTANA, P.B. O; ANDRADE, D.C.R; JESUS, J.A.S. **Terceirização na Administração Pública**: Análise da Motivação dos Colaboradores Terceirizados no Serviço Público. 2016.

SIGNORI, Fernanda M. F.; SILVEIRA, Flávia Furtado Raina. **Gestão de pessoal e comportamento organizacional no setor público**. 1. ed. Brasília: Editora IFB, 2019. 156 f.

SILVA, D.F. **O marketing de guerrilha como estratégia de competitividade**: uma análise da aplicabilidade em pequenas empresas. Revista Eletrônica Estácio Papyrus, 2015.

SOARES, Bruna Caroline Moreira. **Motivação nas organizações**. 37 p. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso, Curso de Graduação em Administração. Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA. Assis - SP, 2015.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas**. Gestão: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação, Curitiba, v. 10, n. 10, p. 51-61, jan. / jun. 2008.

VIEIRA, Luciana Karina dos Santos Barbosa. **O alinhamento estratégico do setor de recursos humanos na construção de uma organização competitiva**: o caso 55 da Companhia Paraibana de Gás-PBGÁS. 2014. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

## APÊNDICE

**PESQUISA:** A relevância da motivação no ambiente de trabalho: Um estudo de caso em uma empresa de mineração situada na cidade de parauapebas

**ALUNOS:** Marcela Vitória Vasconcelos Silva e Nicollas dos Prazeres Valdeki

**ORIENTADORA:** Prof. Sara Debora Carvalho Cerqueira

---

### QUESTIONÁRIO

#### 1 CARACTERIZAÇÃO

1. Sexo:

- Masculino
- Feminino

2. Idade:

- JOVEM APRENDIZ
- de 21 a 30 anos
- de 31 a 40 anos
- de 41 a 50 anos
- mais de 51 anos

3. Grau de escolaridade:

- ENSINO SUPERIOR COMPLETO/CURSANDO
- ENSINO MÉDIO COMPLETO
- ENSINO MÉDIO INCOMPLETO

4. Tempo de trabalho na empresa:

- PERÍODO DE EXPERIÊNCIA
- 1 a 2 anos
- 3 a 5 anos
- entre 6 a 10 anos
- mais de 11 anos

5. Faixa salarial mensal (salário mínimo, s. m., em reais):

- 1 s. m.
- 2 a 3 s. m.
- 3 a 4 s. m.
- 4 a 5 s. m.
- 5 a 6 s. m.
- mais de 6 s. m.

## 2. MOTIVAÇÃO

6. Conceitue a motivação?

7. Como você vê a motivação no setor de mineração?

8. De 0 a 5 como você avalia o trabalho da empresa para promover a motivação dos funcionários?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

9. O gestor da empresa onde você trabalha confia em seu poder de decisão e em sua capacidade profissional?

- Confia plenamente.
- Confia parcialmente.
- Talvez.
- Não confia.

10. Você trabalha motivado na maioria dos dias?

- Totalmente motivado(a).
- Parcialmente motivado(a).
- Talvez.
- Não trabalho motivado.

11. O seu trabalho é reconhecido?

- Sim, pelos meus colegas de trabalho.
- Sim, pelo gestor.
- Sim, tanto pelos meus colegas de trabalho como pelo gestor.
- Meu trabalho não é reconhecido na empresa

12. Como você avalia o conforto, higiene e espaço físico em seu ambiente de trabalho?

- Totalmente satisfeito.
- Parcialmente satisfeito.
- Indiferente.
- Totalmente insatisfeito.
- Parcialmente insatisfeito.

13. Você pode contar com ajuda para a solução de problemas inesperados, como por exemplo o uso de novas tecnologias, implementação de novos projetos na empresa ou atraso de algum prazo.

- Sim, posso contar com ajuda do gestor.
- Sim, posso contar com ajuda de meus colegas de trabalho.
- Sim, posso contar com ajuda tanto de meus colegas de trabalho quanto da gestão da empresa.
- Infelizmente não posso contar com ajuda da equipe onde trabalho.

14. Destaque seu nível de produtividade nas últimas semanas?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7

- 8
- 9
- 10

15. Algum de seus superiores hierarquicos na empresa, no período dos ultimos três meses relatou para você sobre o seu progresso?

- Sim
- Não

16. Como você se sente trabalhando nessa empresa?

- Satisfeito
- Insatisfeito

17. Durante seu expediente de trabalho, você está 100% focado em suas responsabilidades e deveres profissionais e da o seu melhor para todas as tarefas, todos os dias?

- Totalmente motivado(a).
- Parcialmente motivado(a).
- Talvez.
- Não trabalho motivado.

Página de assinaturas



**Nicollas Valdek**  
014.324.082-08  
Signatário



**Marcela Silva**  
045.766.582-39  
Signatário



**Sara Cerqueira**  
017.799.872-50  
Signatário







**Clésio Mota**  
017.454.534-74  
Signatário



**Mateus Sousa**  
034.782.562-16  
Signatário

HISTÓRICO

- 16 jan 2024** 18:23:02  **Nicollas dos prazeres Valdek** criou este documento. (E-mail: nicollasvaldek26@gmail.com, CPF: 014.324.082-08)
- 16 jan 2024** 18:23:03  **Nicollas dos prazeres Valdek** (E-mail: nicollasvaldek26@gmail.com, CPF: 014.324.082-08) visualizou este documento por meio do IP 170.231.134.152 localizado em Parauapebas - Para - Brazil
- 16 jan 2024** 18:23:06  **Nicollas dos prazeres Valdek** (E-mail: nicollasvaldek26@gmail.com, CPF: 014.324.082-08) assinou este documento por meio do IP 170.231.134.152 localizado em Parauapebas - Para - Brazil
- 16 jan 2024** 18:31:15  **Marcela Vitória Vasconcelos Silva** (E-mail: marcelavasconceloss@icloud.com, CPF: 045.766.582-39) visualizou este documento por meio do IP 170.231.134.253 localizado em Parauapebas - Para - Brazil





- 16 jan 2024**  
18:31:20  **Marcela Vitória Vasconcelos Silva** (E-mail: [marcelavasconceloss@icloud.com](mailto:marcelavasconceloss@icloud.com), CPF: 045.766.582-39) assinou este documento por meio do IP 170.231.134.253 localizado em Parauapebas - Para - Brazil
- 17 jan 2024**  
07:56:38  **Sara Debora Carvalho Cerqueira** (E-mail: [dsaracarvalho@gmail.com](mailto:dsaracarvalho@gmail.com), CPF: 017.799.872-50) visualizou este documento por meio do IP 186.232.206.18 localizado em Parauapebas - Para - Brazil
- 17 jan 2024**  
07:56:45  **Sara Debora Carvalho Cerqueira** (E-mail: [dsaracarvalho@gmail.com](mailto:dsaracarvalho@gmail.com), CPF: 017.799.872-50) assinou este documento por meio do IP 186.232.206.18 localizado em Parauapebas - Para - Brazil
- 17 jan 2024**  
11:57:34  **Clésio Evangelista Mota** (E-mail: [clesio200915@hotmail.com](mailto:clesio200915@hotmail.com), CPF: 017.454.534-74) visualizou este documento por meio do IP 170.231.133.12 localizado em Eldorado dos Carajás - Para - Brazil
- 17 jan 2024**  
11:57:40  **Clésio Evangelista Mota** (E-mail: [clesio200915@hotmail.com](mailto:clesio200915@hotmail.com), CPF: 017.454.534-74) assinou este documento por meio do IP 170.231.133.12 localizado em Eldorado dos Carajás - Para - Brazil
- 17 jan 2024**  
12:25:31  **Mateus da Silva Sousa** (E-mail: [mateus85sousa@outlook.com](mailto:mateus85sousa@outlook.com), CPF: 034.782.562-16) visualizou este documento por meio do IP 45.7.26.67 localizado em Parauapebas - Para - Brazil
- 17 jan 2024**  
12:25:33  **Mateus da Silva Sousa** (E-mail: [mateus85sousa@outlook.com](mailto:mateus85sousa@outlook.com), CPF: 034.782.562-16) assinou este documento por meio do IP 45.7.26.67 localizado em Parauapebas - Para - Brazil

