



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

AMANDA ESTEVÃO FERNANDES

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: INDICADORES
MOTIVACIONAIS EM UMA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS**

**João Pessoa
2025**

AMANDA ESTEVÃO FERNANDES

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: INDICADORES MOTIVACIONAIS
EM UMA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS**



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador(a): Prof^a Dr.^a ALICE INÊS GUIMARÃES ARAÚJO

**JOÃO PESSOA
2025**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *Campus* João Pessoa

F363m Fernandes, Amanda Estevão.

Motivação no ambiente de trabalho : indicadores
motivacionais em uma administradora de condomínios /
Amanda Estevão Fernandes. – 2025.
113 f. : il.


TCC (Graduação – Curso Superior de Bacharelado em
Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba /
Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2025.

Orientação: Prof^ª Dr^a Alice Inês Guimarães Araújo.

1. Motivação no ambiente de trabalho. 2. Administradora de
condomínios. 3. Comunicação interna. 4. Benefícios. 5. Satis-
fação. I. Título.

CDU 005.32:332.87(043)

Bibliotecária responsável: Lucrecia Camilo de Lima – CRB 15/132

 INSTITUTO FEDERAL Paraíba	CAMPUS JOÃO PESSOA COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - CAMPUS JOÃO PESSOA
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------

AVALIAÇÃO 66/2025 - CCSBA/UA5/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 17 de dezembro de 2025.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Amanda Estevão Fernandes

Matrícula 20202460038

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: INDICADORES MOTIVACIONAIS EM UMA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS EM JOÃO PESSOA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em 09/12/2025, às 10:00 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), **Curso Superior de Bacharelado em Administração**, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Alice Inês Guimarães Araújo (IFPB)

Orientador(a)

Rosângela Madruga (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Dayse Ayres Mendes do Nascimento (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Alice Ines Guimarães Araújo, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO, em 17/12/2025 21:21:01.
- Rosângela Madruga, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLÓGICO, em 18/12/2025 08:28:55.
- Dayse Ayres Mendes do Nascimento, CHEFE DE DEPARTAMENTO - CDS - DGDG-IP, em 18/12/2025 11:20:02.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 17/12/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código: 810606
Verificador: 7b6f749ba7
Código de Autenticação:



NOSSA MISSÃO: Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática.

VALORES E PRINCÍPIOS: Ética, Desenvolvimento Humano, Inovação, Qualidade e Excelência, Transparência, Respeito, Compromisso Social e Ambiental.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me concedido saúde e força para chegar até aqui, iluminando meu caminho e me sustentando nos momentos de dificuldade.

Ao meu esposo, Tayuri Bezerra Ribeiro, pelo apoio e encorajamento constantes. O fato de você ter estado presente durante toda a minha graduação foi extremamente importante para mim. Sua escuta atenta, paciência e disposição em ouvir minhas angústias, dúvidas e conquistas fizeram toda a diferença nessa caminhada. Obrigada por me mostrar o quanto sou capaz, por segurar minha mão nos momentos em que me senti frágil e por nunca desistir de mim.

Aos meus pais, Sônia Maria e Antônio Fernandes, por acreditarem em mim desde sempre, por me darem forças e condições para estudar e alcançar este objetivo.

À minha irmã, Solange Estevão, que foi essencial para este momento. Sua amizade, companheirismo e força foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. Mesmo estando distante fisicamente, você sempre esteve presente nos meus dias, me apoiando, acreditando em mim e me mostrando o quanto eu sou forte e capaz. O seu incentivo foi de extrema importância para que este sonho se tornasse realidade.

Às minhas amigas, Danny Rafaela e Anny Santos, que tiveram papel fundamental em minha trajetória. No ambiente de trabalho e fora dele, vocês foram responsáveis por trazer leveza aos meus dias, tornando a rotina mais suportável e me ajudando a continuar com foco nos estudos. Vocês foram e são parte indispensável dessa conquista.

À minha amiga que a universidade me presenteou, Beatriz de Moraes, que foi extremamente importante no meu dia a dia acadêmico e fora dele. Nossas conversas e o nosso companheirismo constante tornaram a caminhada mais leve e significativa. Sua amizade foi essencial para que eu tivesse forças nos momentos difíceis. Obrigada por estar ao meu lado e por tornar a graduação uma experiência mais humana e acolhedora.

À minha orientadora, Profa. Dra. Alice Inês Guimarães Araújo, pela dedicação, esforço e garra. Seus ensinamentos, tanto em sala de aula quanto durante a orientação, foram fundamentais para a realização deste trabalho de vida.

Por fim, agradeço a todo o corpo docente do Instituto Federal da Paraíba, Campus João Pessoa, que, por meio de seus ensinamentos, contribuíram para minha formação acadêmica e pessoal. Cada aprendizado recebido será levado por toda a vida.

RESUMO

O mercado de trabalho atual passa por constantes transformações tecnológicas e sociais, tornando a motivação dos colaboradores essencial para o sucesso das empresas e para o bem-estar individual. No setor de administração de condomínios, que lida com demandas complexas e contínuas, a motivação é decisiva para a qualidade dos serviços e satisfação dos clientes. Contudo, falhas de comunicação interna, ausência de reconhecimento e sobrecarga de tarefas dificultam a criação de ambientes motivadores. Este estudo teve como objetivo identificar os indicadores de motivação dos funcionários em uma administradora de condomínios em João Pessoa-PB. Especificamente, buscou-se analisar a satisfação dos colaboradores em relação à comunicação interna e aos benefícios oferecidos, apontar fatores que impactam o desenvolvimento profissional e propor melhorias para fortalecer a motivação organizacional. A pesquisa foi descritiva, de natureza aplicada e abordagem quanti-qualitativa. O instrumento de coleta de dados consistiu em questionário estruturado baseado na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, aplicado aos colaboradores da empresa. A análise foi realizada por meio de quadros e gráficos, permitindo identificar percepções sobre aspectos motivacionais. Os resultados mostraram que condições físicas adequadas, benefícios compatíveis e segurança no vínculo empregatício são fatores relevantes para a motivação. A comunicação interna foi apontada como insuficiente em alguns setores, afetando a integração e o desempenho. O reconhecimento profissional e a atuação positiva da gestão diante de ideias e sugestões foram destacados como elementos que fortalecem o engajamento. Além disso, oportunidades de capacitação e desenvolvimento foram percebidas como essenciais para o crescimento pessoal e profissional. Conclui-se que a motivação na empresa estudada está diretamente ligada à qualidade da comunicação interna, ao reconhecimento das conquistas e à oferta de benefícios e condições adequadas. O estudo reforça a importância de estratégias de gestão voltadas ao bem-estar dos colaboradores, promovendo um clima organizacional saudável e eficiente, capaz de gerar impactos positivos para funcionários e empresas.

Palavras-chave: Motivação no Ambiente de Trabalho, Administradora de Condomínios, Comunicação Interna, Benefícios

ABSTRACT

The current job market is undergoing constant technological and social transformations, making employee motivation essential for company success and individual well-being. In the condominium management sector, which deals with complex and continuous demands, motivation is crucial for service quality and customer satisfaction. However, internal communication failures, lack of recognition, and task overload hinder the creation of motivating environments. This study aimed to identify employee motivation indicators in a condominium management company in João Pessoa-PB. Specifically, it sought to analyze employee satisfaction with internal communication and benefits offered, identify factors impacting professional development, and propose improvements to strengthen organizational motivation. The research was descriptive, applied in nature, and used a mixed-methods approach (quantitative and qualitative). The data collection instrument consisted of a structured questionnaire based on Maslow's Hierarchy of Needs Theory, applied to the company's employees. The analysis was performed using tables and graphs, allowing the identification of perceptions about motivational aspects. The results showed that adequate physical conditions, compatible benefits, and job security are relevant factors for motivation. Internal communication was identified as insufficient in some sectors, affecting integration and performance. Professional recognition and positive management response to ideas and suggestions were highlighted as elements that strengthen engagement. Furthermore, training and development opportunities were perceived as essential for personal and professional growth. It is concluded that motivation in the company studied is directly linked to the quality of internal communication, recognition of achievements, and the provision of adequate benefits and conditions. The study reinforces the importance of management strategies focused on employee well-being, promoting a healthy and efficient organizational climate capable of generating positive impacts for both employees and companies.

Keywords: Motivation in the Workplace, Condominium Management, Internal Communication, Benefits

LISTA DE FIGURA

FIGURA 1: A hierarquia das necessidades segundo Maslow.....	20
--------------------------------------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Análise da motivação de acordo com base na Teoria Maslow.....	37
QUADRO 2: Aspectos nas condições físicas do trabalho.....	48
QUADRO 3: Benefícios oferecidos pela empresa apontados como mais relevantes para motivação dos colaboradores.....	52
QUADRO 4: Atuação positiva do gestor diante de sugestões de ideias.....	54
QUADRO 5: Aspectos considerados importantes para promover uma boa interação entre colegas no ambiente organizacional.....	57
QUADRO 6: Convivência e relação entre colegas de trabalho.....	59
QUADRO 7: Comunicações internas e desempenho profissional.....	62
QUADRO 8: Valorização do trabalho e conquistas.....	68
QUADRO 9: Melhoria na infraestrutura da empresa.....	72
QUADRO 10: Política de remuneração da empresa.....	73
QUADRO 11: Percepções sobre autonomia nas atividades diárias.....	76
QUADRO 12: Percepções sobre oportunidades de treinamento e apoio da gestão.....	79
QUADRO 13: Ações ou oportunidades de desenvolvimento profissional.....	82

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Identidade de Gênero.....	39
GRÁFICO 2: Faixa Etária dos Respondentes.....	40
GRÁFICO 3: Estado Civil dos Respondentes.....	40
GRÁFICO 4: Cargo Atual na Empresa.....	41
GRÁFICO 5: Setor ou Departamento dos Respondentes.....	42
GRÁFICO 6: Tempo de trabalho dos Respondentes na Organização.....	43
GRÁFICO 7: Faixa Salarial Mensal.....	44
GRÁFICO 8: Condições Adequadas no Ambiente Físico do Trabalho.....	45
GRÁFICO 9: Pausas Adequadas na Rotina do Trabalho.....	46
GRÁFICO 10: Conciliação entre Trabalho e Vida Pessoal.....	47
GRÁFICO 11: Satisfação com os Benefícios Oferecidos pela Empresa.....	47
GRÁFICO 12: Nível de Satisfação com a Segurança e Continuidade do Vínculo Empregatício.....	50
GRÁFICO 13: Proteção Contra Riscos Físicos e Acidentes no Ambiente de Trabalho.....	51
GRÁFICO 14: Benefícios Oferecidos pela Empresa.....	52
GRÁFICO 15: Receptividade do Gestor às Ideias e Comentários.....	54
GRÁFICO 16: Satisfação com a Colaboração e Interação entre Colegas.....	56
GRÁFICO 17: Satisfação em Relação ao Grau de Integração à Equipe.....	58
GRÁFICO 18: Transmissão de Informações entre Setores.....	60
GRÁFICO 19: Comunicação Interna na Dinâmica Organizacional.....	61
GRÁFICO 20: Meios Digitais Utilizados pela Empresa como Ferramentas de Comunicação Interna.....	64
GRÁFICO 21: Gestão Eficiente nas Comunicações Digitais Internas.....	65
GRÁFICO 22: Valorização dos Colaboradores em Relação à Atuação do Gestor...	66
GRÁFICO 23: Reconhecimento da Empresa pelos Resultados Obtidos.....	67
GRÁFICO 24: Acompanhamento da Gestão no Desenvolvimento das Atividades...	68
GRÁFICO 25: Satisfação no Ambiente de Trabalho da Empresa.....	70
GRÁFICO 26: Infraestrutura Física e Tecnológica Oferecidos pela Empresa.....	71
GRÁFICO 27: Satisfação Referente ao Salário Compatível com as Funções.....	73
GRÁFICO 28: Autonomia para Tomadas de Decisões.....	75
GRÁFICO 29: Oportunidades de Crescimento Profissional.....	77
GRÁFICO 30: Programas de Capacitação e Aprimoramento Profissional.....	78
GRÁFICO 31: Satisfação com as Oportunidades de Atingir Objetivos de Carreira..	81

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	OBJETIVOS	16
1.1.1	Objetivo Geral	16
1.1.2	Objetivos Específicos	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	CONCEITO DE MOTIVAÇÃO	17
2.2	IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO	17
2.3	PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS	18
2.3.1	Teoria Motivacional de Conteúdo	19
2.3.1.1	TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	19
2.3.1.1.1	Hierarquia das necessidades de Maslow	19
2.3.1.2	TEORIA X E Y DE MCGREGOR	21
2.3.1.3	TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG	22
2.3.1.4	TEORIA ERG DE ALDERFER	22
2.3.1.5	TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS DE DAVID MCCLELLAND	22
2.3.2	Teoria Motivacional do Processo	23
2.3.2.1	TEORIA DA EXPECTÂNCIA DE VROOM	23
2.3.2.2	TEORIA DA EQUIDADE DE ADAMS	23
2.3.2.3	TEORIA DA AUTOEFICÁCIA DE LOCKE	24
2.3.2.4	TEORIA DO ESFORÇO DE SKINER	24
2.4	DIFERENÇAS ENTRE RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL	25
2.5	COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES E IMPACTOS NA MOTIVAÇÃO DO TRABALHADOR	26
2.6	ENDOMARKETING E O SEU PAPEL COMO FERRAMENTA NA MOTIVAÇÃO INTERNA	28
2.6.1	A importância do endomarketing para a comunicação interna	29
2.7	A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO EM EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CONDOMÍNIOS	30
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	32
3.1	HISTÓRICO DA EMPRESA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS	32
3.2	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	33
3.1.1	Quanto à abordagem	33
3.1.2	Quanto à natureza	34

3.1.3 Quanto aos objetivos	34
3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos	35
3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA	35
3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	36
3.5 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS	38
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	38
4.1 PERFIL DO RESPONDENTE	39
4.2 SOBRE AS CONDIÇÕES BÁSICAS DO TRABALHO	44
4.3 SOBRE SEGURANÇA E BENEFÍCIOS OFERECIDOS	49
4.3.1 Gráficos 12 e 13 - Segurança e proteção no ambiente de trabalho	50
4.3.2 Gráficos 14 e Quadro 15 - Benefícios oferecidos pela empresa	51
4.4 COMUNICAÇÃO INTERNA E RELAÇÕES INTERPESSOAIS	53
4.5 RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL	66
4.6 OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL	77
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
APÊNDICES	94

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está em constante transformação, impulsionado por grandes avanços tecnológicos, mudanças sociais e novas exigências organizacionais. Diante desse cenário dinâmico, a motivação no ambiente de trabalho torna-se um fator essencial para o sucesso das empresas e para o bem-estar dos colaboradores.

A motivação pode ser compreendida como a força que direciona o indivíduo ao alcance de metas, surgindo da necessidade de satisfazer desejos ou objetivos. Mais do que um simples estímulo, ela representa a energia que impulsiona o desempenho, fortalece o engajamento e intensifica o comprometimento dos profissionais, contribuindo para ambientes organizacionais mais saudáveis e colaborativos (Kamia, 2013).

Para a administração de pessoas, e para o desenvolvimento desta organização estudada, a motivação é um pilar fundamental que possibilita a formação de equipes engajadas e resilientes. Em setores como o de administração de condomínios que lidam diretamente com demandas complexas, múltiplos públicos e situações de alta responsabilidade, é notório que a presença de colaboradores motivados se torna decisiva para garantir a qualidade dos serviços prestados, além da satisfação dos clientes atendidos. Apesar da sua importância, muitas organizações enfrentam dificuldades em manter um ambiente motivador.

A motivação no contexto organizacional é o alinhamento entre o esforço do colaborador pelo indivíduo e a expectativa de satisfação para as suas necessidades internas. (Chiavenato, 2020). Entre os principais obstáculos estão falhas de comunicação interna, ausência de reconhecimento, sobrecarga de tarefas e a falta de estratégias de gestão voltadas para o bem-estar dos profissionais.

Esses desafios tornam-se ainda mais evidentes em empresas que atuam com serviços contínuos e personalizados, como as administradoras de condomínios, no qual o desempenho humano é diretamente refletido na experiência dos clientes e na eficiência da gestão condominial.

A pesquisa apresenta relevância para a administração, pois contribui com práticas que fortalecem a gestão de pessoas, promovem ambientes mais saudáveis e aumentam a eficiência dos processos internos. Este estudo tem como objetivo analisar os principais obstáculos e dificuldades enfrentados pelas organizações, com

ênfase nas administradoras de condomínios, no que diz respeito à gestão da motivação de suas equipes.

A escolha do trabalho justifica-se pela relevância crescente da atuação e crescimento dessas empresas na vida urbana e pela necessidade de compreender os fatores motivacionais que influenciam diretamente na qualidade do trabalho, na satisfação dos funcionários e nos resultados organizacionais.

Ao investigar os desafios e propor caminhos para fortalecer a motivação no ambiente de trabalho, este estudo busca colaborar para uma gestão mais humana e eficaz, capaz de gerar impactos positivos tanto para os colaboradores, quanto para a organização como um todo. Diante desse cenário, surge a questão norteadora que orienta a pesquisa: **Quais os principais indicadores da comunicação interna e dos benefícios oferecidos que influenciam a motivação dos colaboradores em uma empresa administradora de condomínios?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar os indicadores de motivação dos funcionários em uma empresa administradora de condomínios em João Pessoa-PB.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Investigar o nível de satisfação e comunicação interna dos colaboradores mediante aos benefícios e aspectos oferecidos pela empresa estudada;
- Apontar situações que causam impactos e que possam promover o desenvolvimento profissional e motivacional dos colaboradores; e,
- Propor melhorias que a empresa possa implementar para aumentar a comunicação interna e a motivação no ambiente de trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITO DE MOTIVAÇÃO

Motivação pode ser definida como o conjunto de necessidades que impulsionam uma pessoa a alcançar determinados objetivos ou tarefas. A origem da palavra motivação vem do latim, que significa "motivos", trazendo algo relacionado a tudo que está em movimentação, algo movente. Isto quer dizer que quando uma pessoa sente-se motivada, é despertada uma confiança que impulsiona alcançar seus objetivos. (DE MORAES, 2018, p. 135).

Para Robbins (2009), motivação é definida “como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Ou seja, é importante que a motivação esteja ligada ao esforço, pois é por meio dele que se torna possível alcançar os objetivos.

Ainda assim, vale ressaltar que a motivação está interligada à persistência e à ação, sendo fundamentais para o alcance dos objetivos. Portanto, motivação é uma força que reside dentro de cada indivíduo e proporciona o vigor necessário para alcançar suas metas, com o propósito de suprir suas expectativas e necessidades. (Silva, 2001, p. 203).

Segundo Ribeiro *et al.* (2018, p. 106), a motivação também está relacionada às emoções, pois envolve desejos e experiências emocionais positivas, com o objetivo de evitar, conseqüentemente, vivências negativas. Ela pode variar de acordo com o indivíduo e com o estado psicológico em que ele se encontra, manifestando-se de forma positiva ou negativa.

2.2 IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO NO AMBIENTE DE TRABALHO

A motivação no trabalho é o processo que leva a pessoa a alcançar um bom desempenho, dependendo diretamente de sua ação e esforço. Ela está ligada propriamente a fatores internos da pessoa como valores pessoais, conquistas e metas ou a fatores externos como o ambiente no qual ele está inserido. Ambos influenciam diretamente no seu desempenho. (Maximiano, 2000).

As ações humanas são motivadas através de estímulos e por diferentes razões que influenciam os indivíduos a tomarem decisões.

A motivação geralmente se revela por meio de expressões e gestos positivos, tais como um sorriso, uma expressão solícita, um olhar confiante ou uma postura tranquila. Pessoas envolvidas em trabalhos altamente estimulantes costumam apresentar intenso brilho nos olhos. Um leve rubor nas faces pode revelar satisfação. Respiração ofegante pode indicar entusiasmo. Inclinação do corpo em direção aos objetos demonstra interesse pelo trabalho. Já a cabeça apoiada, aparência desalinhada, inclinação do corpo para trás e postura displicente podem ser interpretadas como sinal de desmotivação (Gil, 2001).

Segundo Ramires (2017), a motivação no ambiente de trabalho é um fator crucial, independentemente do cargo ou função exercida. Desde os colaboradores em funções operacionais até os ocupantes de cargos de liderança, todos se beneficiam de um ambiente que estimula o engajamento e o bem-estar.

É possível afirmar sobre clima organizacional que “O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente, da empresa”. (Luz, 2001, p. 67).

O clima organizacional influencia nas expectativas dos empregados, evidenciando aspectos motivacionais da empresa, sendo capaz de contribuir positivamente para a qualidade e produtividade no trabalho. (Fonseca *et al.*, 2015). A motivação no trabalho e o clima organizacional são elementos fundamentais para o desenvolvimento da produtividade e para a construção de um ambiente saudável.

2.3 PRINCIPAIS TEORIAS MOTIVACIONAIS

A motivação pode ser compreendida como o impulso que leva o indivíduo a agir em direção a objetivos que considera relevantes. Esse movimento pode ser influenciado por fatores intrínsecos, como desejos, valores e interesses pessoais, ou por fatores extrínsecos, como recompensas, reconhecimento ou pressões externas.

Dessa forma, a motivação pode se manifestar tanto pela busca de uma realização interna, ligada à satisfação pessoal, quanto pela influência de incentivos externos, que estimulam o alcance das metas e fortalecem o desempenho no ambiente organizacional.

Segundo Santos e Dutra (2020), as teorias motivacionais são tradicionalmente divididas em duas categorias principais: teorias de conteúdo e teorias de processo.

As teorias de conteúdo buscam identificar os fatores que levam as pessoas a serem motivadas, ou seja, aquilo que impulsiona o indivíduo a agir em direção a seus objetivos. Já as teorias de processo procuram explicar como a motivação é gerada e mantida, analisando os mecanismos e dinâmicas que influenciam o comportamento humano.

2.3.1 Teoria motivacional de conteúdo

2.3.1.1 TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

De acordo com (De Almeida *et al.*, 2019), Maslow em sua teoria acreditava que as coisas mais importantes para o ser humano seria o amor, esperança, fé, espiritualidade, individualidade e existência. A teoria foi construída ao longo de anos de estudos e prática clínica, nos quais Maslow identificou as principais necessidades humanas. Com base nessas observações, ele organizou essas necessidades em uma hierarquia ascendente. (Dos Santos *et al.*, 2023).

Segundo Bueno (2002), Maslow procurou entender o homem através de uma perspectiva ampla e integrada, reforçando a existência de múltiplas necessidades, dos quais se interconectam de forma dinâmica e ainda pouco estudada.

2.3.1.1.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow

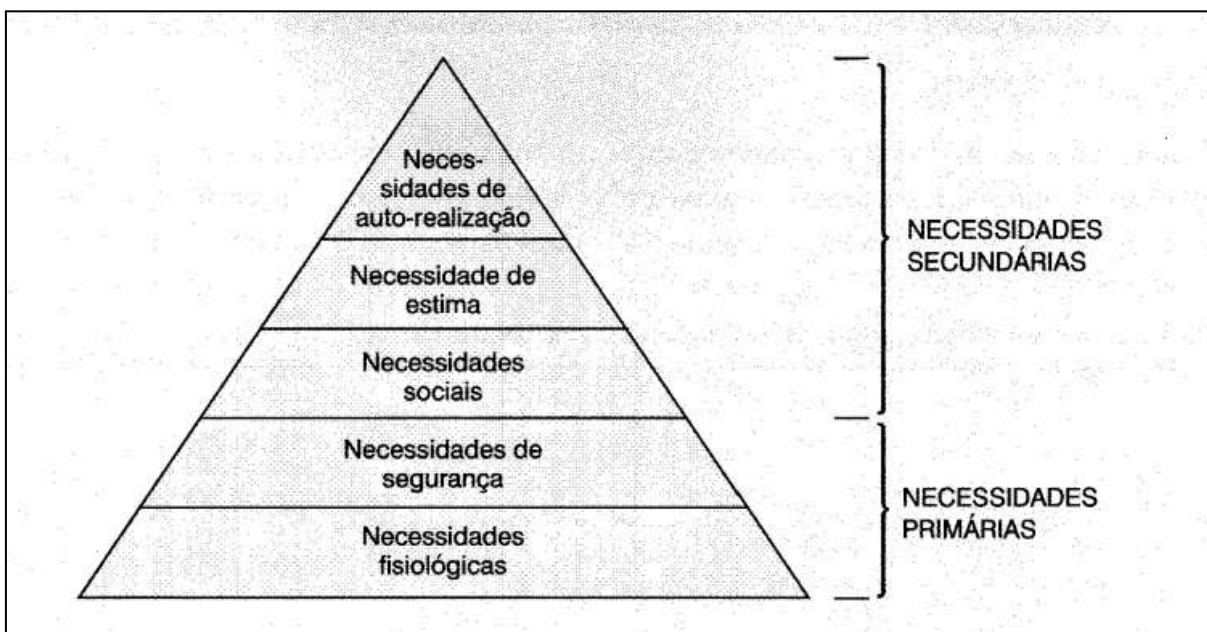
A hierarquia de Maslow, propõe que as necessidades humanas sejam organizadas através de uma pirâmide, onde as necessidades básicas representadas na base da pirâmide, são mais importantes e devem ser atendidas antes que as necessidades mais altas se tornem importantes.

Segundo Chiavenato (2003):

Maslow apresentou uma teoria da motivação segundo a qual as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, em uma hierarquia de importância e de influência. Essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada como uma pirâmide. Na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo, as necessidades mais elevadas (as necessidades de autorrealização). (Chiavenato, 2003, p. 329)

A pirâmide da hierarquia de Maslow é composta por cinco níveis de necessidades humanas, organizadas conforme sua importância. Essas necessidades são divididas em duas categorias: primárias, que dizem respeito às necessidades fisiológicas e de segurança e secundárias, que envolvem as necessidades sociais, de estima e de autorrealização. (De Almeida *et al.*, 2019).

Figura 1: A hierarquia das necessidades, segundo Maslow



Fonte: Chiavenato, 2003.

- **Necessidades Fisiológicas:** Esta é a base da pirâmide, podendo ser relacionada às necessidades básicas do ser humano, como a fome, a sede e o sono. São mais urgentes e dominam o comportamento do indivíduo quando não se encontram satisfeitas ou insatisfeitas. (Guimarães, 2001).
- **Necessidades de Segurança:** A segurança é uma necessidade essencial para garantir a sobrevivência dos seres humanos. Podendo ser entendida como a ausência de ameaças ou riscos que comprometam a integridade física, emocional ou social do indivíduo. O ambiente em que a pessoa está inserida influencia diretamente sua percepção de segurança, pois a estabilidade dos padrões e a previsibilidade das mudanças no ambiente são fatores determinantes para que o indivíduo. (Dos Reis Sampaio, 2009).

- **Necessidades Sociais:** Para Matsuoka e Silva (2013), a necessidade social é um sentimento humano, presente em boa parte das pessoas. Manifesta-se no desejo de fazer parte de um grupo social ou familiar, construir amizades, de amar e ser amado. Esta necessidade está diretamente ligada pela busca ao pertencimento, à aceitação e ao reconhecimento.
- **Necessidade de Estima:** As necessidades de estima estão relacionadas ao reconhecimento das próprias capacidades e ao reconhecimento das pessoas. Envolvem aspectos de autoconfiança, autoestima, autocrítica e a busca por aprovação social. (Chiavenato, 2003).
- **Necessidade de Autorrealização:** Está no nível mais elevado das necessidades humanas, diretamente ligado à realização completa da pessoa. Nesse estágio, encontram-se as necessidades de utilização plena das potencialidades, das capacidades e da expressão ideológica. (Vitoria Regis; Porto, 2006). São necessidades voltadas ao crescimento e ao desenvolvimento do potencial que pode levar o ser humano a realizar-se plenamente em sua essência.

2.3.1.2 TEORIA X E Y DE MCGREGOR

Essa concepção teórica apresenta duas vertentes distintas. Na teoria x, os indivíduos são vistos como naturalmente ociosos, resistentes ao trabalho, preguiçosos e avessos à responsabilidade, necessitando de supervisão constante e controle rígido para cumprir suas tarefas. Por outro lado, a teoria y considera os profissionais como proativos, competentes, colaborativos e capazes de assumir responsabilidades, demonstrando iniciativa e envolvimento nas decisões organizacionais, conforme destacam Dias, Queiroz e Lopes (2021).

Segundo McGregor (1999), a teoria X parte da premissa de que os trabalhadores tendem a evitar o trabalho, rejeitam responsabilidades e necessitam de constante supervisão para desempenhar suas funções. Já a teoria Y apresenta uma visão oposta, ao considerar que as pessoas possuem motivação interna voltada para a autorrealização, demonstrando iniciativa, capacidade de assumir

responsabilidades e buscando alcançar gratificações tanto pessoais quanto externas.

2.3.1.3 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg distingue dois grupos de elementos que influenciam a motivação no trabalho: os fatores higiênicos (ou extrínsecos) e os fatores motivacionais (ou intrínsecos).

Os fatores higiênicos estão relacionados às condições externas do trabalho, como salário, benefícios, ambiente físico, políticas organizacionais e diretrizes. Quando não são devidamente atendidos, podem gerar insatisfação, embora sua presença não seja suficiente para promover motivação. Já os fatores motivacionais estão diretamente ligados às atividades desempenhadas, ao cargo e ao exercício das tarefas. Quando presentes, favorecem a satisfação e o engajamento dos colaboradores, estimulando o desempenho e a valorização profissional. (Chiavenato, 2009).

2.3.1.4 TEORIA ERG DE ALDERFER

De acordo com Santos e Dutra (2020), a Teoria ERG de Alderfer estabelece que o ser humano é motivado por três categorias de necessidades: Existência, Relacionamento e Crescimento. É importante destacar que essas necessidades não são interdependentes, podendo manifestar-se de forma simultânea ou alternada. Essa abordagem difere da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, que organiza cinco níveis em formato piramidal, partindo das necessidades básicas até chegar à autorrealização. Na Teoria ERG, por sua vez, não há uma hierarquia rígida: as três necessidades são compreendidas de maneira horizontal, estando no mesmo nível de importância e podendo variar conforme o contexto e a experiência individual.

2.3.1.5 TEORIA DAS NECESSIDADES ADQUIRIDAS DE DAVID MCCLELLAND

O autor da Teoria das Necessidades Adquiridas, David McClelland, apresentou em seu livro *The Achieving Society* (1961) que os indivíduos são motivados por três necessidades fundamentais: realização, poder e afiliação. Essas necessidades podem se alternar ao longo da vida, variando em intensidade conforme as experiências e contextos vividos.

A necessidade de realização está relacionada ao desejo de alcançar objetivos que representem desafios, buscando eficiência, superação e melhoria contínua. Já a necessidade de poder refere-se à vontade de influenciar, controlar e assumir responsabilidade sobre a atuação de outras pessoas. Já a necessidade de afiliação diz respeito ao desejo de estabelecer vínculos sociais, pertencer a grupos e manter relacionamentos harmoniosos. (SANTOS, DUTRA, 2020)

2.3.2 Teoria motivacional do processo

2.3.2.1 TEORIA DA EXPECTÂNCIA DE VROOM

A teoria da expectância de Vroom sustenta que a motivação é resultado das expectativas que o indivíduo possui em relação às suas próprias habilidades para alcançar determinados objetivos e do valor atribuído às recompensas decorrentes desse alcance. Assim, a força da motivação é determinada tanto pela importância que o colaborador confere à meta quanto pela percepção da possibilidade de realizá-la. Além disso, Vroom destaca alguns fatores que influenciam diretamente a motivação de cada pessoa: a força de vontade para atingir metas ou objetivos pessoais; a percepção da relação entre produtividade e o alcance dos resultados desejados; e, por fim, o grau em que o indivíduo acredita ser capaz de influenciar seu próprio nível de desempenho. (SANTOS, DUTRA, 2020)

A teoria de motivação de Victor H. Vroom se restringe exclusivamente à motivação para produzir, rejeita noções preconcebidas e reconhece as diferenças individuais. Segundo Vroom, existem três fatores que determinam em cada indivíduo a motivação para produzir: 1. Os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos, 2. A relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance dos seus objetivos individuais. 3. Capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo. (CHIAVENATO, p. 56, 2009)

2.3.2.2 TEORIA DA EQUIDADE DE ADAMS

A teoria da Equidade de Adams, baseia-se no princípio de que a motivação resulta do equilíbrio entre aquilo que o indivíduo oferece à organização, por meio de seu desempenho produtivo, e o que recebe em contrapartida, através do sistema de recompensas. Nesse contexto, é estabelecido parâmetros de compensação justa e injusta. Quando ocorre a compensação injusta, os colaboradores tendem a sentir-se insatisfeitos, reduzindo suas contribuições ou até mesmo deixando a organização. Já na compensação justa, as contribuições permanecem estáveis e, quando a recompensa percebida é superior à recebida por outros, há maior propensão ao aumento do esforço e dedicação. (SANTOS, DUTRA, 2020)

A maioria dos empregados está preocupada com alguma coisa a mais do que ter suas necessidades satisfeitas; eles também querem que o sistema de recompensas seja justo. [...] A teoria da equidade de J. Stacy Adams afirma que os empregados tendem a julgar a justiça comparando inputs contribuições relevantes no trabalho com as recompensas que recebem e também comparando essa relação para outras pessoas tomadas como parâmetro. De forma consistente com o contrato de trabalho, eles analisam a justiça do seu próprio "contrato" comparando, então, o seu próprio com o contrato de outros trabalhadores e ainda com aquele firmado com outros na comunidade e na sociedade. A Justiça das recompensas pode até mesmo ser julgada em comparação com critérios relativamente arbitrários como idade (DAVIS e NEWSTROM, 2004, p. 79).

2.3.2.3 TEORIA DA AUTO EFICÁCIA DE LOCKE

A teoria da autoeficácia de Locke, pode ser entendida como a capacidade que o indivíduo possui de estabelecer seus próprios objetivos e sentir-se motivado a alcançá-los justamente por terem sido definidos por ele mesmo. Nesse sentido, o ato de determinar metas pessoais transforma-se em um importante fator de motivação. Locke complementa essa perspectiva ao afirmar que possuir um objetivo, por si só, não garante a motivação. O que realmente importa é a forma como o indivíduo percebe a diferença entre aquilo que foi planejado e o que efetivamente conseguiu atingir, sendo essa percepção o elemento que impulsiona ou limita sua motivação. (SANTOS, DUTRA, 2020)

2.3.2.4 TEORIA DO ESFORÇO DE SKINER

A Teoria do Reforço de Skinner é considerada uma das mais simples entre as abordagens motivacionais. Ela afirma que o comportamento é condicionado por reforços, sendo determinado por experiências positivas ou negativas. Nesse sentido, cabe ao gestor ou líder estimular comportamentos desejáveis e desencorajar aqueles considerados inadequados. Além disso, essa teoria busca compreender como as consequências de comportamentos anteriores influenciam as ações futuras, estabelecendo uma relação direta entre comportamento e consequência, dentro de uma perspectiva de aprendizagem clínica. (SANTOS, DUTRA, 2020)

2.4 DIFERENÇA ENTRE RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

O trabalho é uma atividade que leva o indivíduo a realizar algo com o objetivo de obter resultados, proporcionando reconhecimento social. Ao mesmo tempo, é também sinônimo de esforço rotineiro e de um desafio constante.

O trabalho, como forma de organização, é um sistema de atividades que são realizadas e compostas por inúmeros colaboradores, logo é tido como um ambiente onde as pessoas trabalham e passam a maior parte de seu tempo. Neste âmbito, essas pessoas comunicam entre si, contribuindo para um objetivo comum, ou seja, uma organização depende das pessoas que ali trabalham para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. (Gomes, 2019, p. 3).

As empresas possuem a capacidade de observar e analisar eventos externos que possam causar impactos significativos no cotidiano da organização, agindo de forma racional diante de cada situação. A organização precisa adotar uma visão humanista do funcionário, e não enxergá-lo como um ser mecânico. É fundamental que se priorize o bem-estar do indivíduo, que é o elemento principal e responsável pelo desenvolvimento da própria organização. (Gil, 2001).

É compreensível que, para se formar um bom profissional, o salário não seja o único fator importante. Antes mesmo da remuneração, é essencial que haja reconhecimento e elogios, pois esses elementos representam algo muito mais significativo do que o valor financeiro recebido pelo indivíduo.

Para Vergara (2000, p. 48), “é natural do ser humano querer ser reconhecido, por isso, muitas vezes dedica todo seu esforço num mesmo trabalho, esperando que, com isso, receba alguma recompensa pelo esforço que teve”. Este pensamento

afirma que o reconhecimento é uma parte importante, pois contribui diretamente para sua motivação e desenvolvimento dentro da organização.

Para Zimerman (1997), reconhecimento é a necessidade que cada indivíduo possui de ser reconhecido pelos outros como parte integrante do mesmo grupo social.

Segundo Souza (2018), a valorização representa tudo aquilo que atribui valor a tudo que o profissional desempenha com maestria, fazendo com que traga resultados positivos à organização.

A valorização é um dos pilares para o sucesso das organizações. Ela envolve muito mais do que o reconhecimento financeiro, envolve o incentivo, oportunidades de crescimento e respeito.

De acordo com (Equipe Blog Portal Pós, 2024):

Valorização profissional é o reconhecimento e apreço pelo trabalho e esforço dos colaboradores. Envolve não apenas recompensas materiais e benefícios, mas também o reconhecimento público, oportunidades de desenvolvimento e um ambiente de trabalho que promova o respeito e o crescimento pessoal. A valorização vai além dos aspectos financeiros, englobando uma abordagem holística que considera as necessidades e aspirações individuais dos profissionais. (Equipe Blog Portal Pós, 2024)

Valorização são ações que envolvem desenvolver e engajar os indivíduos e, muito mais do que benefícios materiais, oferecem condições que aumentam a sensação de pertencimento e segurança no ambiente de trabalho.

2.5 COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES E IMPACTOS NA MOTIVAÇÃO DO TRABALHADOR

A comunicação interna desempenha um papel importante nas organizações contemporâneas, influenciando diretamente na motivação dos trabalhadores e no desempenho coletivo. Em um cenário marcado por mudanças constantes, ela se torna essencial para promover engajamento, alinhamento e integração entre os colaboradores.

Segundo (Curvello, 2002), a comunicação interna é o conjunto de ações conduzidas pela organização com o objetivo de promover o diálogo, ouvir os colaboradores, informá-los e educá-los, mantendo a coerência interna da empresa.

A comunicação interna pode ser entendida como um processo estratégico que engloba toda a estrutura da organização, com o objetivo de informar, mobilizar e manter a concordância interna dos valores que precisam ser compartilhados e reconhecidos pelos indivíduos.

Através da comunicação interna é possível haver eficácia organizacional, visto que contribui para relações internas positivas, o que permite a comunicação ideal entre os trabalhadores. (Welch, 2012). A construção de uma comunicação interna eficaz exige que a cultura organizacional seja democrática e coerente, sendo capaz de estimular a integração dos colaboradores. (Lima, 2000).

Desenvolver uma comunicação aberta é um ponto essencial para o reconhecimento e o fortalecimento do compromisso dos colaboradores com a empresa. (Bakker, *et al.*, 2011).

Para (Ruggiero, 2012), é necessário que haja trabalhadores bem informados e motivados. Sem uma comunicação adequada, não será possível garantir a força humana dentro da organização.

Nos dias atuais, as organizações estão inseridas em um mercado cada vez mais competitivo e dinâmico, impulsionado pelas constantes mudanças. É por essa razão que Ramos (2009) reitera que as organizações tendem, cada vez mais, a perceber que, para haver recursos, é necessário encontrar formas eficazes de conduzir e estruturar o planejamento. A comunicação interna entra como mecanismo de integração entre os setores, promovendo alinhamento estratégico, disseminação de informações relevantes e fortalecimento da cultura organizacional.

A comunicação interna é essencial para o funcionamento de toda a organização, considerando que o ser humano passa grande parte do seu tempo no ambiente organizacional, desempenhando suas funções, neste contexto, a comunicação torna-se indispensável. Como (Mussa; Da Nina Eugénio, 2025) afirma, “a comunicação interna tem a missão de motivar e integrar o corpo funcional, nas mudanças organizacionais, para que se crie mecanismos para informação na organização”. (Mussa; Da Nina Eugénio, 2025, p. 03).

Diante disso, percebe-se que a comunicação interna não apenas sustenta o fluxo de informações dentro da organização, mas também atua como um agente importante na construção de vínculos, no fortalecimento da cultura organizacional e na motivação dos colaboradores. Ao integrar os diversos

setores e promover um ambiente de diálogo, ela contribui diretamente para a eficácia organizacional e para o alcance dos objetivos institucionais.

2.6 ENDOMARKETING E O SEU PAPEL COMO FERRAMENTA NA MOTIVAÇÃO INTERNA

De acordo com Grisosti (2024), o conceito de endomarketing refere-se ao conjunto de estratégias e ações de marketing voltadas para o público interno da organização, ou seja, seus colaboradores.

Ainda em complemento, Ribeiro (2008), define o endomarketing como uma ferramenta de gestão que utiliza os fundamentos do marketing clássico aplicados ao ambiente interno das empresas. Seu foco principal é o público interno, os colaboradores e sua atuação está diretamente relacionada à área de Recursos Humanos, especialmente no que diz respeito à comunicação interna.

O endomarketing desempenha um papel fundamental na motivação dos colaboradores, pois é por meio dele que são promovidas ações estratégicas voltadas ao público interno da organização. A comunicação eficaz, elemento central do endomarketing, proporciona valorização, reconhecimento, oferta de benefícios e integração dos profissionais aos valores institucionais da empresa.

Kotler (2003), destaca que os colaboradores devem ser tratados como clientes internos da organização. Essa abordagem reforça a importância de direcionar estratégias de marketing para o público interno, promovendo ações que valorizem, engajem e motivem os funcionários.

As empresas devem desenvolver uma proposição de valor cativante, não só para os clientes, mas também para os empregados. O objetivo do marketing interno é tratar os empregados como um grupo de clientes. As grandes organizações proporcionam até para os empregados menos graduados um certo sentimento de bem-estar. (KOTLER, 2003, p. 58)

Segundo Ferreira Filho, Pereira e dos Santos Passos (2013), o endomarketing pode influenciar diretamente, de forma positiva, questões organizacionais como a rotatividade de pessoal, a baixa produtividade, o absenteísmo e outros fatores que comprometem a qualidade dos serviços.

Ao promover ações voltadas ao engajamento e à valorização dos colaboradores, o endomarketing contribui para a construção de um ambiente de

trabalho mais motivador e eficiente. Quando os problemas internos não são tratados adequadamente, seus efeitos podem se refletir externamente, impactando negativamente a imagem da empresa no mercado e sua competitividade.

Funcionários desmotivados podem acarretar em como os clientes internos são vistos pelos clientes externos, o que pode acarretar em prejuízos ao negócio.

A opinião e a visão do público interno de uma empresa podem influenciar na visão dos clientes externos, acarretando prejuízos que poderão afetar o negócio. Um funcionário, quando feliz no seu ambiente de trabalho, tende a vender bem o produto quando conhece e acredita no que está vendendo. Uma empresa pode ser considerada uma das melhores no mercado e ter uma marca bem conceituada, porém um funcionário desmotivado pode por tudo isso a perder. (RH PORTAL, 2025).

Sendo assim, o endomarketing atua diretamente na manutenção de uma relação positiva entre os colaboradores e a empresa, promovendo um vínculo sólido entre ambas as partes. Essa conexão favorece o engajamento dos funcionários e contribui para o fortalecimento da cultura organizacional, alinhando os valores institucionais às práticas cotidianas da equipe.

2.6.1 A importância do endomarketing para a comunicação interna

Segundo Ferreira Filho, Pereira e Passos (2013), existe uma relação complementar entre o endomarketing e a comunicação interna, de modo que, em alguns aspectos, elas podem se confundir. No entanto, conforme Brum (2010), a comunicação interna refere-se à forma como a informação é conduzida por meio dos canais internos e das lideranças, enquanto o endomarketing diz respeito à maneira como essa informação é transmitida utilizando técnicas e estratégias próprias do marketing.

Marketing Interno é quando a empresa repassa a mesma informação, mas se utiliza de técnicas e estratégias de marketing para que seja absorvida de forma mais rápida e com maior intensidade. A partir do momento em que uma empresa utiliza apelos emocionais, como frases de efeito, imagem, fotografias e outros recursos visuais para comunicação com os seus empregados, está fazendo Marketing Interno (BRUM, 2005, p. 42).

Embora o processo de comunicação esteja sempre presente, isso não significa que toda comunicação interna se configure como endomarketing. A informação pode ser transmitida por diferentes canais, como murais, jornais internos

ou intranet. Já no marketing interno, a comunicação vai além do simples ato de informar, assumindo um caráter estratégico e dando origem às ações de endomarketing.

De acordo com Cerqueira (1994), o endomarketing estabelece uma comunicação integrada e bidirecional, capaz de fortalecer os vínculos interpessoais e contribuir para o desenvolvimento da autoestima, da empatia e da afetividade entre os colaboradores. Nesse processo, cada ação gera uma resposta, e o endomarketing favorece que essa reação seja positiva tanto por parte dos funcionários quanto dos gestores. Como resultado, além de impulsionar os desempenhos internos, também contribui para consolidar uma imagem sólida e favorável da empresa perante o público externo.

A comunicação exerce o papel de esclarecer os acontecimentos, enquanto o marketing interno é responsável por estimular as reações dos colaboradores. Diante dos desafios impostos pelo cenário contemporâneo, o endomarketing torna-se um recurso estratégico para preparar a organização frente a riscos e externalidades.

Em momentos de instabilidade e turbulência, é indispensável que os funcionários recebam informações transparentes e tenham, ao mesmo tempo, oportunidades de engajamento, contribuindo com iniciativas capazes de transformar cenários adversos em resultados positivos.

Segundo Brum (2005), quando a empresa direciona sua comunicação primeiramente para dentro da organização, envolvendo todos os funcionários, contribui para garantir a satisfação e a motivação da equipe, além de fazê-los sentir-se parte integrante de todo o processo.

Assim, o endomarketing não apenas fortalece a comunicação interna, mas também se consolida como uma ferramenta estratégica para engajamento, motivação e construção de uma imagem organizacional positiva, refletindo diretamente na qualidade do relacionamento com o público externo.

2.7 A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO EM EMPRESAS ADMINISTRADORAS DE CONDOMÍNIOS

Nas administradoras de condomínios, a motivação dos funcionários é extremamente importante, pois é um dos principais fatores que impulsionam os colaboradores a cumprirem suas obrigações.

Em um ambiente cuja rotina envolve atendimento direto, resolução de problemas e agilidade nos processos, manter os profissionais motivados é essencial para assegurar a qualidade dos serviços prestados. É por meio da motivação que se alcança maior engajamento e eficiência no desempenho das atividades.

Segundo o portal Smarter (2024):

A motivação dos funcionários refere-se ao conjunto de fatores que impulsionam os colaboradores a desempenharem suas funções com entusiasmo e dedicação. No contexto da administração de condomínios, a motivação é crucial para garantir que a equipe trabalhe de forma eficiente e harmoniosa, contribuindo para a satisfação dos moradores e a boa gestão do espaço. Entender o que é motivação dos funcionários é essencial para implementar estratégias que promovam um ambiente de trabalho positivo e produtivo. (Smarter, 2024).

A motivação no ambiente de trabalho é uma das bases mais importantes para garantir boa produtividade e qualidade nos serviços prestados. Funcionários motivados tendem a apresentar resultados positivos e maior comprometimento com os objetivos da organização, “a motivação no ambiente de trabalho sofre diversas interferências relacionadas com a cultura da empresa, ou seja, sua conduta, valores, missão, visão. Toda essa interferência reflete no clima organizacional”. (Cazelato; Brito, 2017, p. 18).

Nesse sentido, Chiavenato (2010), considera que o clima organizacional diz respeito à percepção coletiva do ambiente de trabalho, refletindo como os indivíduos interagem entre si e como se relacionam com clientes e fornecedores. Em empresas administradoras de condomínios, isso se traduz em uma gestão mais eficaz, na qual as demandas são atendidas com agilidade, cordialidade e profissionalismo.

Portanto, a motivação dos colaboradores nas administradoras de condomínios é extremamente essencial para garantir a excelência dos serviços, fortalecer a cultura organizacional e promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo foi desenvolvido com o objetivo de buscar soluções para problemas específicos. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e de campo, com caráter descritivo, utilizando uma abordagem quanti-qualitativa.

A pesquisa é de natureza aplicada, realizada com um universo e amostragem composta por funcionários de uma empresa administradora de condomínios localizada em João Pessoa–PB.

De acordo com Minayo (1994), a metodologia vai além da simples aplicação de técnicas, ela envolve uma articulação entre concepções teóricas e práticas que permitem a construção da realidade investigada. Ademais, ressalta a importância da criatividade do pesquisador como elemento essencial no processo científico à pesquisa como caráter singular e inovador.

O autor reforça, ainda, que “a metodologia deve dispor de um instrumental claro, coerente, elaborado, capaz de encaminhar os impasses teóricos para o desafio da prática”. (Minayo, 1994, p.16).

Sendo assim, a metodologia consiste em um estudo que possibilita a organização do processo investigativo, garantindo que os caminhos sejam percorridos de forma adequada e que o instrumento de pesquisa seja aplicado conforme os princípios científicos.

3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS

Com mais de 30 anos de experiência no mercado de administração condominial, a empresa familiar tem uma trajetória marcada por dedicação e confiança. Fundada em 1995, iniciou suas atividades de forma modesta, atendendo a poucos condomínios. Desde o início, a fundadora esteve presente em todas as etapas do processo, realizando visitas frequentes, transportando correspondências, efetuando pagamentos e gerenciando contas a pagar e a receber. Seu comprometimento foi essencial para conquistar a credibilidade e fidelidade dos primeiros clientes.

Nos anos seguintes, passou a contar com o apoio do esposo, que assumiu a gestão burocrática da empresa, enquanto ela continuava à frente das operações

práticas. Essa parceria sólida impulsionou o crescimento sustentável da organização, fortalecendo ainda mais os laços com os clientes e colaboradores.

Em 2018, a filha do casal ingressou na empresa, assumindo a área gerencial. Com uma abordagem moderna e dinâmica, passou a liderar o relacionamento com clientes e funcionários, além de coordenar as demandas operacionais. Sua chegada trouxe inovação e renovação, sem abrir mão dos valores e da tradição que sempre nortearam a empresa.

Atualmente, mãe e filha trabalham lado a lado, dando continuidade ao legado familiar. Com uma gestão personalizada e compromisso genuíno com cada cliente, a empresa se destaca pela excelência na administração de condomínios, mantendo há três décadas uma reputação construída com dedicação, ética e proximidade.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

3.2.1 Quanto à Abordagem

Quanto à **abordagem**, trata-se de uma **pesquisa quanti-qualitativa**, pois o estudo utiliza a dimensão quantitativa por meio da coleta de dados obtidos através de questões objetivas, com uso de dados numéricos aplicados por meio de instrumentos específicos de coleta.

A pesquisa quantitativa é empregada a tudo aquilo que pode ser quantificado, sendo utilizada para traduzir informações e opiniões em dados numéricos, permitindo sua classificação, análise e interpretação estatística. Prodanov e Freitas (2013), considera que:

Pesquisa quantitativa: considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão etc.). (Prodanov; Freitas, 2013, p.69).

A abordagem quantitativa é de grande relevância para este estudo, considerando que os dados obtidos junto aos respondentes serão fundamentais para a condução da pesquisa e para a análise dos resultados.

Em contrapartida, a abordagem qualitativa baseia-se em respostas discursivas, obtidas por meio de questões abertas aplicadas aos participantes da pesquisa, permitindo a compreensão aprofundada de suas percepções e experiências.

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 70), na pesquisa qualitativa, o pesquisador não utiliza métodos numéricos. A análise dos fenômenos é realizada por meio do contato direto com o objeto de estudo e da coleta de dados oriundos da realidade observada, sem a necessidade de métodos estatísticos.

A articulação entre as duas abordagens são as adotadas na pesquisa, e constitui a base metodológica do estudo, o que possibilitou uma análise mais ampla e aprofundada do objeto investigado. Essa integração permitiu explorar tanto aspectos mensuráveis quanto interpretações subjetivas, enriquecendo a compreensão do fenômeno em questão.

3.2.2 Quanto à Natureza

Quanto à **natureza**, esta é uma **pesquisa aplicada**, uma vez que se desenvolveu no contexto real de uma empresa administradora de condomínios localizada na cidade de João Pessoa–PB.

A pesquisa aplicada é caracterizada por buscar soluções práticas para problemas específicos, utilizando o conhecimento científico para intervir diretamente na realidade estudada e promover melhorias nos processos ou na compreensão de fenômenos observados. É definida como “voltada à aplicação, e utilização da pesquisa, postulando possíveis consequências práticas do seu conhecimento em problemas e questões individuais e coletivas”. (Almeida, 2021, p. 30).

3.2.3 Quanto aos Objetivos

Quanto aos **objetivos**, trata-se de uma **pesquisa descritiva**, na qual o pesquisador se dedicou a registrar, observar e descrever os fatos tal como ocorreram, sem exercer qualquer tipo de interferência. Essa abordagem permite analisar as características de uma população ou fenômeno, bem como identificar possíveis relações entre variáveis.

A pesquisa foi conduzida de forma sistemática, sendo os dados observados, classificados e interpretados com rigor, preservando sempre a neutralidade do pesquisador diante dos acontecimentos estudados. (Prodanov; Freitas, 2013).

A pesquisa descritiva buscou evidenciar os relatos obtidos por meio do questionário, expondo a realidade da população estudada. No caso deste trabalho,

essa abordagem foi aplicada à análise da motivação no ambiente de trabalho de uma empresa administradora de condomínios.

3.2.4 Quanto aos Procedimentos Técnicos

Segundo Lakatos e Marconi (2007), **pesquisa bibliográfica** consiste no estudo aprofundado de um tema por meio da análise de materiais já publicados, como livros, artigos científicos, monografias, teses, jornais e revistas.

Seu principal objetivo é colocar o pesquisador em contato com o que já foi produzido como: escrito, falado ou filmado, sobre um determinado assunto, permitindo uma compreensão ampla do estado atual do conhecimento e das abordagens existentes.

Ademais, foi desenvolvida em campo, por tratar-se de uma pesquisa de investigação, no qual buscou obter informações diretamente na realidade em que o problema ocorre, sendo este, o método deste estudo.

O objetivo da **pesquisa de campo** é compreender o fenômeno em seu contexto natural, por meio da coleta de dados no próprio local em que se manifesta. Essa coleta pode ser realizada por diferentes métodos, como observação direta, formulários, realização de entrevistas e por aplicação de questionários, garantindo o sigilo dos dados do participante na pesquisa. (Almeida, 2021).

3.3 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O **universo** da pesquisa é composto pelos funcionários da empresa administradora de condomínios, sendo 29 indivíduos ao todo, divididos entre efetivos e terceirizados, localizado na cidade de João Pessoa, no estado da Paraíba, sendo este o local delimitado para a realização do estudo. De acordo com Lakatos e Marconi (2007), O universo da pesquisa é caracterizado pelo conjunto de elementos que compartilham características em comum, sendo definido com base no número total de indivíduos que compõem a população estudada.

A **amostragem é não probabilística**, com base na acessibilidade dos participantes. Prodanov e Freitas (2013) afirma que a amostragem não probabilística consiste na obtenção de informações a partir de um segmento da população, com base nos dados disponíveis. Ademais, Gil (2021, p. 102) confirma que, “amostragem

é o processo de seleção de um grupo de pessoas, eventos, comportamentos ou outros elementos de uma população a ser pesquisada.”

A **amostra** da pesquisa foi composta por **20 funcionários efetivos da empresa** administradora de condomínios, selecionados com base na atuação direta nas atividades internas da organização. Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 98):

amostra é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou um plano. Refere-se ao subconjunto do universo ou da população, por meio do qual estabelecemos ou estimamos as características desse universo ou dessa população. (Prodanov; Freitas, p.98).

A participação ocorreu de forma voluntária, mediante o aceite para responder ao questionário aplicado.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Quanto ao **instrumento** de coleta de dados, foi elaborado um **questionário** contendo **perguntas fechadas e abertas**, com o objetivo de quantificar e qualificar o estudo sobre os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores em uma empresa administradora de condomínios, situada na cidade de João Pessoa–PB.

O questionário foi desenvolvido por meio da **ferramenta Google Forms**, sendo disponibilizado aos participantes por meio do link gerado pela plataforma e enviado pelo **aplicativo WhatsApp**.

A aplicação do questionário como instrumento de coleta de dados é amplamente utilizada em pesquisas científicas devido à sua abrangência e sistematização.

Os questionários são instrumentos de coleta de dados constituídos por uma série sistematicamente estipulada de questões que, por sua vez, devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Sendo assim, as perguntas presentes neles são, na maioria das vezes, fechadas e predispostas a tabulações e tratamentos estatísticos. Por conta de sua praticidade, os questionários são adequados à feitura de pesquisas com grandes populações e/ou amostras (Mazucato *et al*, 2018, p. 74).

O **questionário** foi estruturado em **06 sessões**. A primeira aborda sobre a coleta de dados demográficos e profissionais para contextualizar a motivação, a segunda sobre as condições básicas do trabalho, enquanto as demais tratam dos seguintes temas: Sobre Segurança e Benefícios Oferecidos; Comunicação Interna e

Relações Interpessoais; Reconhecimento e Valorização Profissional; e Oportunidades de Desenvolvimento Pessoal. O principal objetivo dessas sessões foi identificar os fatores motivacionais presentes na empresa estudada, a fim de obter dados relevantes para análises posteriores.

Com base no que foi proposto a explorar sobre a motivação, a **ferramenta** utilizada para elaboração do questionário de pesquisa **foi baseada no trabalho de Abraham Maslow**, que propõe a hierarquia das necessidades de Maslow.

De acordo com (Maslow, 1943), se a motivação humana se limitasse à satisfação de necessidades fisiológicas, como fome e sede, o comportamento humano não se diferenciaria significativamente do comportamento dos demais animais.

Maslow (1943, p. 375) afirma que, “à medida que estas necessidades básicas são atendidas, o ser humano passa a procurar por necessidades mais complexas”. Desta forma, podemos verificar que o autor enfatiza sobre a importância de suprir estes fatores visando uma progressão a outros níveis de satisfação.

Para McClelland (1987, p. 21), as necessidades motivacionais são aprendidas e variam conforme a cultura e a experiência individual.

A seguir, apresenta-se o quadro de referência com os níveis da hierarquia de necessidades de Maslow, utilizado como base para a elaboração do questionário ajustado para o perfil do objeto de estudo e assim aplicado.

Quadro 1: Análise da motivação de acordo com base na Teoria de Maslow

Nível da Hierarquia de Maslow	Análise da motivação de acordo com base na Teoria de Maslow	Questionário	Objetivo Atendido
Perfil do respondente	Coleta de dados demográficos e profissionais para contextualizar a motivação	1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7	Apoiar a análise cruzada entre perfil e níveis de motivação
Fisiológicas	Sobre as condições básicas do trabalho	2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5	Apoio ao diagnóstico geral da motivação

Segurança	Sobre segurança e benefícios oferecidos	3.1, 3.2, 3.3, 3.4	Apontar situações que causam impactos e que possam promover o desenvolvimento profissional e motivacional dos colaboradores
Sociais	Comunicação interna e relações interpessoais	4.1, 4.1.1, 4.2, 4.2.1, 4.3, 4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.7.1, 4.7.2	Propor melhorias que a empresa possa implementar para aumentar a comunicação interna e a motivação no ambiente de trabalho
Estima	Reconhecimento e valorização profissional	5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 5.6.1, 5.7, 5.8, 5.9, 5.9.1	
Autorrealização	Oportunidades de desenvolvimento pessoal	6.1, 6.2, 6.2.1, 6.3, 6.4	Investigar o nível de satisfação dos colaboradores mediante aos benefícios e aspectos oferecidos pela empresa estudada

Fonte: Elaboração e ajustes pelo autor, 2025.

3.5 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados, foram utilizados gráficos gerados diretamente pela ferramenta de aplicação do questionário, o **Google Forms**. A plataforma possui uma aba específica que converte automaticamente as respostas em representações gráficas, facilitando a visualização dos resultados em valores percentuais. Já as respostas abertas foram transcritas e formuladas manualmente, o que permitiu identificar padrões e situações recorrentes entre os participantes da pesquisa.

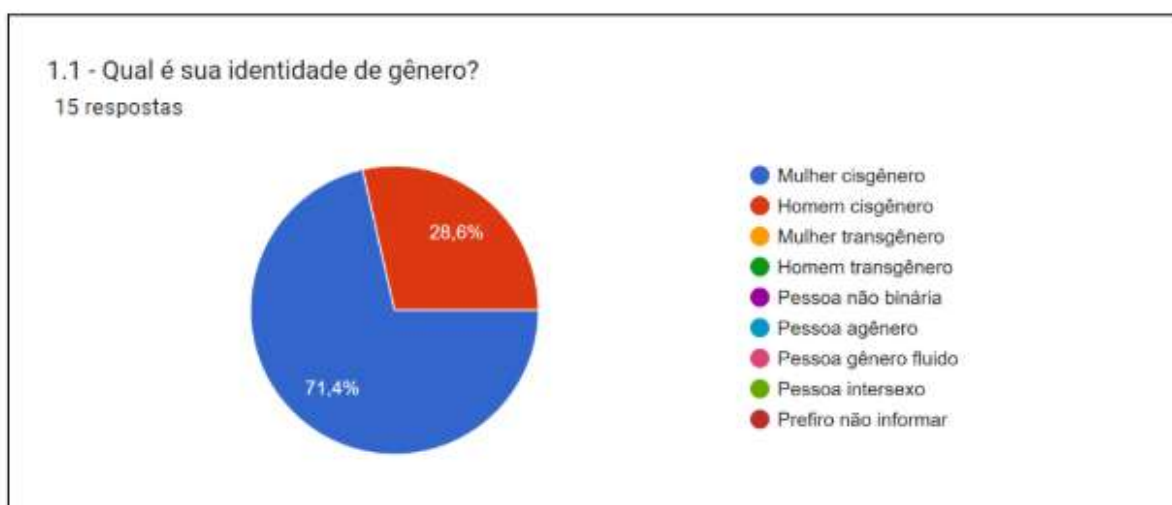
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Neste tópico são apresentados os resultados da pesquisa, acompanhados de análises e interpretações. A seção está organizada nos seguintes subtemas: **4.1 Perfil dos respondentes; 4.2 Condições básicas de trabalho; 4.3 Segurança e benefícios oferecidos; 4.4 Comunicação interna e relações interpessoais; 4.5 Reconhecimento e valorização profissional; e 4.6 Oportunidades de desenvolvimento pessoal.**

4.1 PERFIL DO RESPONDENTE

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada em uma empresa administradora de condomínios, localizada na cidade de João Pessoa–PB, com o objetivo de apresentar os fatores relacionados à motivação no ambiente de trabalho. O levantamento iniciou-se com a identificação do gênero dos participantes, como demonstrado no Gráfico 1.

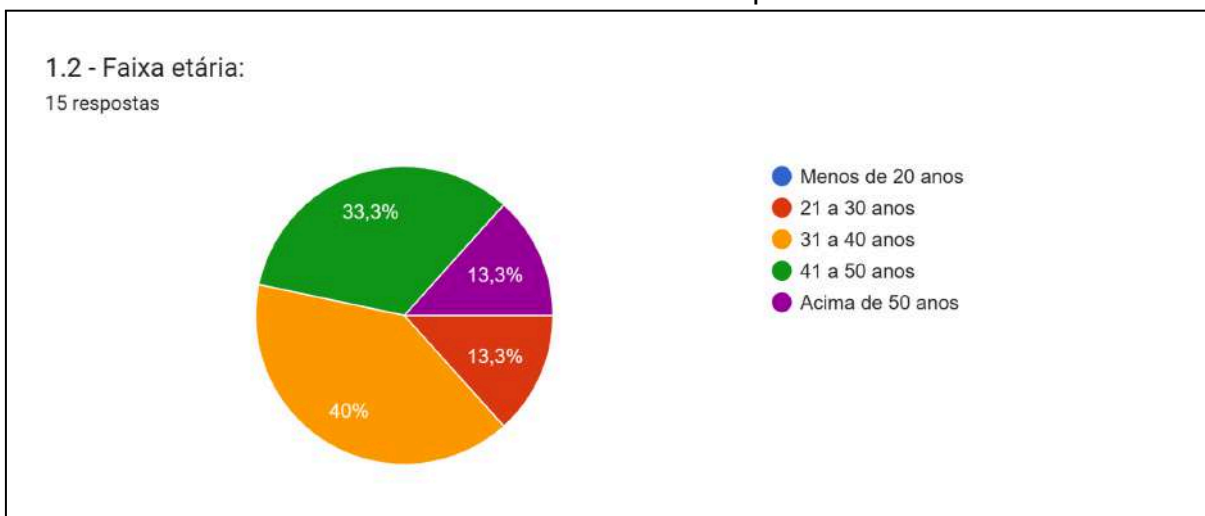
Gráfico 1: Identidade de Gênero



Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

No Gráfico 1, observa-se que 71,4% dos respondentes se identificam como mulher cisgênero, o que evidencia uma predominância feminina entre os participantes da pesquisa. Por outro lado, os homens cisgêneros representam 28,6% da amostra, indicando uma participação masculina proporcionalmente menor na empresa estudada.

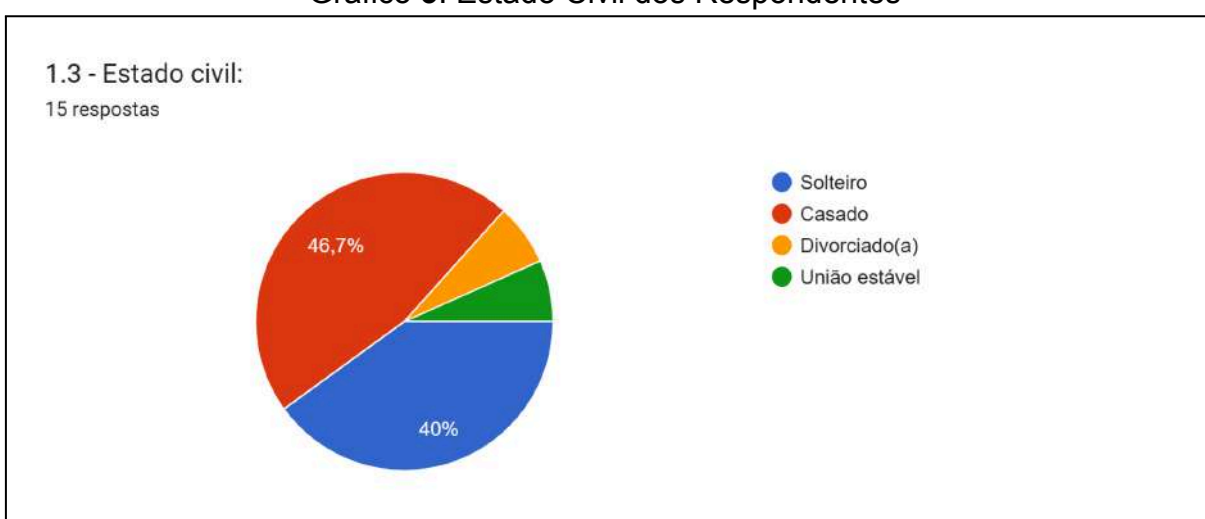
Gráfico 2: Faixa Etária dos Respondentes



Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

O Gráfico 2 revela que a faixa etária predominante entre os respondentes está entre 31 e 40 anos, representando 40% da amostra. Em seguida, observa-se que 33,3% dos participantes têm entre 41 e 50 anos, indicando uma presença significativa de indivíduos em idade madura no ambiente organizacional. Já as faixas etárias de 21 a 30 anos e acima de 50 anos correspondem, cada uma, a 13,3% dos respondentes, demonstrando menor representatividade entre os mais jovens e os mais experientes.

Gráfico 3: Estado Civil dos Respondentes



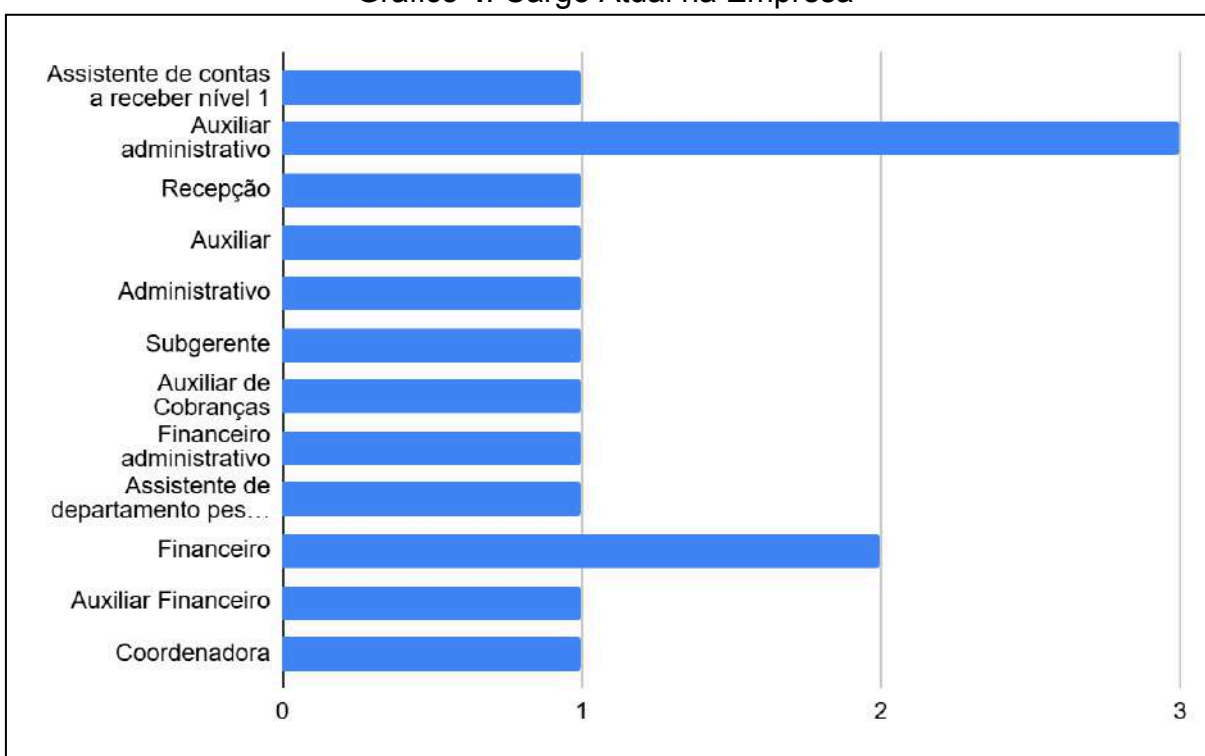
Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

No Gráfico 3 é demonstrado que 46,7% dos respondentes são casados, enquanto 40% se declaram solteiros. Enquanto 6,7% da amostra estão relacionados

a categoria de divorciados e união estável. Esses dados indicam que a maioria dos participantes possui vínculos conjugais formais, o que pode influenciar aspectos como estabilidade emocional, comprometimento profissional e perspectivas sobre motivação no ambiente de trabalho.

A presença significativa de indivíduos solteiros também sugere diversidade nos perfis familiares, o que pode refletir diferentes necessidades e expectativas dentro da organização.

Gráfico 4: Cargo Atual na Empresa

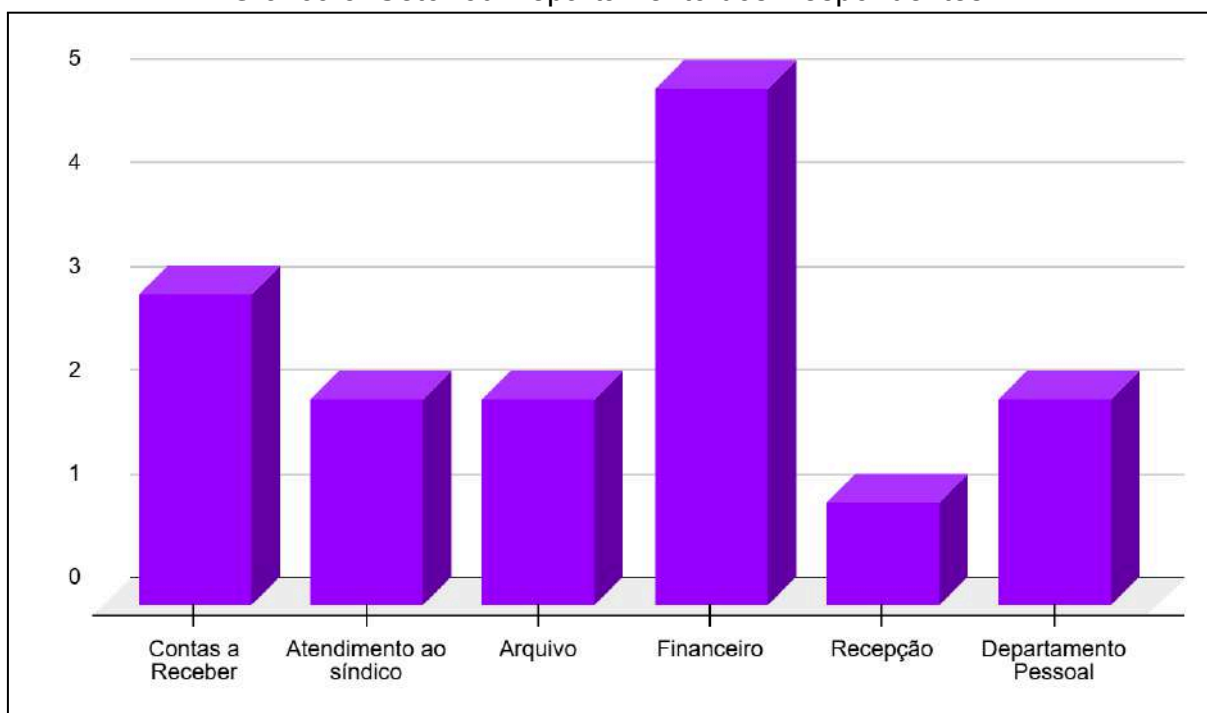


Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

O Gráfico 4 apresenta a distribuição dos cargos ocupados pelos respondentes na empresa. Observa-se uma diversidade de funções, com predominância dos cargos de auxiliar administrativo e financeiro, que concentram, respectivamente, três e dois colaboradores. As demais funções como recepção, subgerência, assistente de contas a receber, auxiliar de cobranças, coordenadora, entre outras são representadas por apenas um respondente cada.

A variedade de cargos evidencia a estrutura organizacional da empresa, composta por diferentes níveis hierárquicos e áreas de atuação.

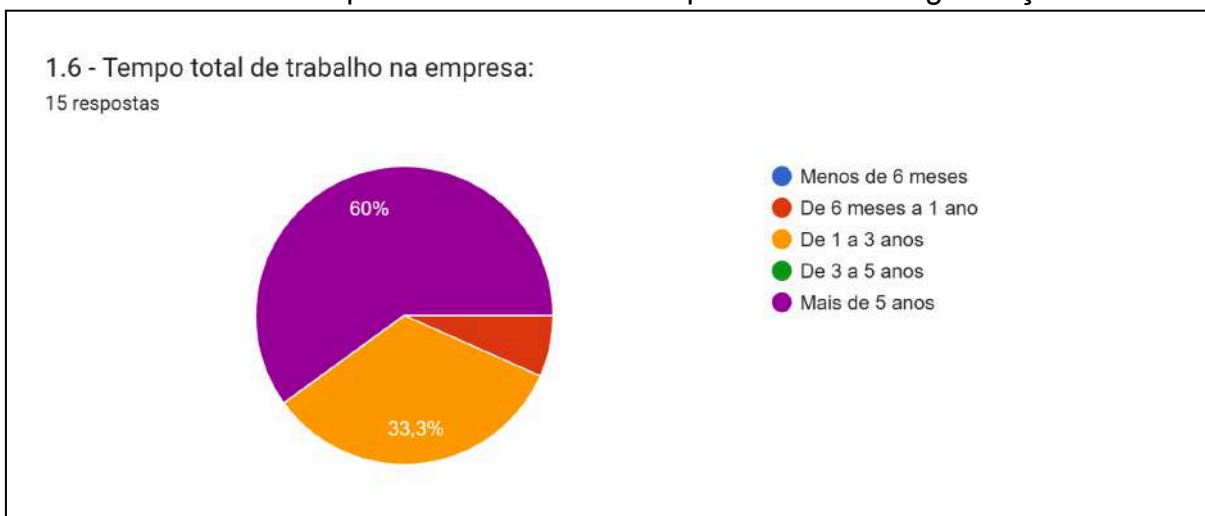
Gráfico 5: Setor ou Departamento dos Respondentes



Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

A distribuição dos respondentes por setor ou departamento da empresa é apresentada no Gráfico 5. Observa-se que o setor financeiro concentra o maior número de participantes, com cinco colaboradores, evidenciando sua relevância na estrutura organizacional.

O setor de Contas a Receber é representado por três respondentes, evidenciando uma participação relevante dentro da amostra analisada. Os setores de atendimento ao síndico, arquivo e departamento pessoal aparecem em seguida, cada um com dois respondentes, indicando também uma participação expressiva, enquanto a recepção é representada por apenas um respondente.

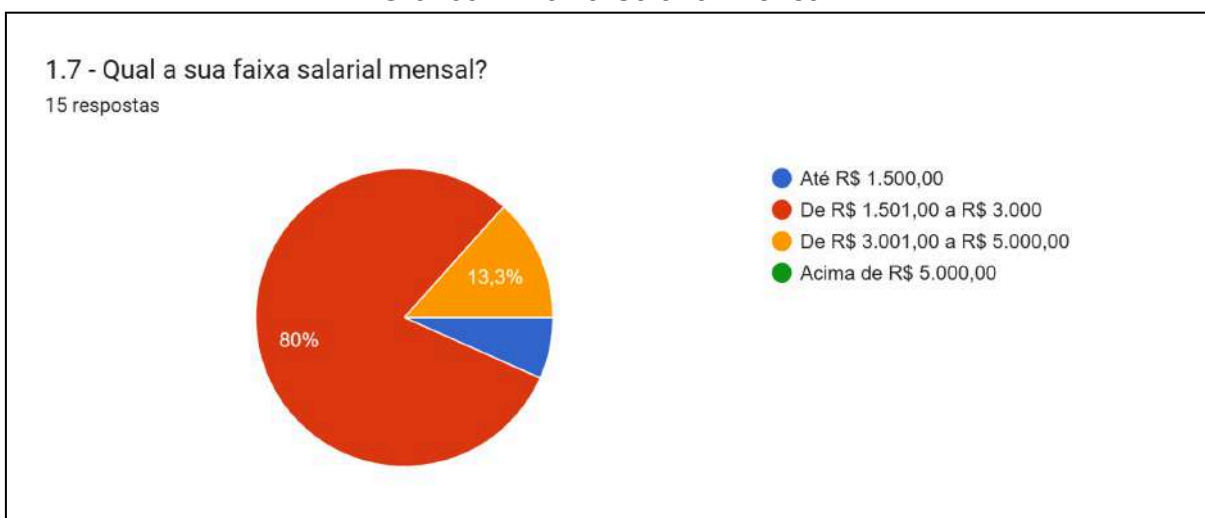
Gráfico 6: Tempo de Trabalho dos Respondentes na Organização

Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

O tempo de trabalho dos respondentes na empresa é apresentado no Gráfico 6. No qual evidencia que 60% dos respondentes possuem vínculo com a empresa há mais de cinco anos, demonstrando uma predominância de colaboradores com longa trajetória profissional na organização.

Além disso, 33,3% dos participantes indicam tempo de serviço entre três e cinco anos, enquanto apenas 6,7% estão na empresa há um período entre seis meses e um ano. Os dados revelam uma equipe majoritariamente composta por profissionais experientes, o que pode contribuir para maior estabilidade, aprofundamento do conhecimento organizacional e elevado engajamento no ambiente de trabalho.

Gráfico 7: Faixa Salarial Mensal



Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

A partir da análise do Gráfico 7, foi possível observar que a maioria dos participantes, equivalente a 80%, declarou receber entre R\$1.501,00 e R\$3.000,00. Essa faixa salarial sugere um padrão predominante na empresa.

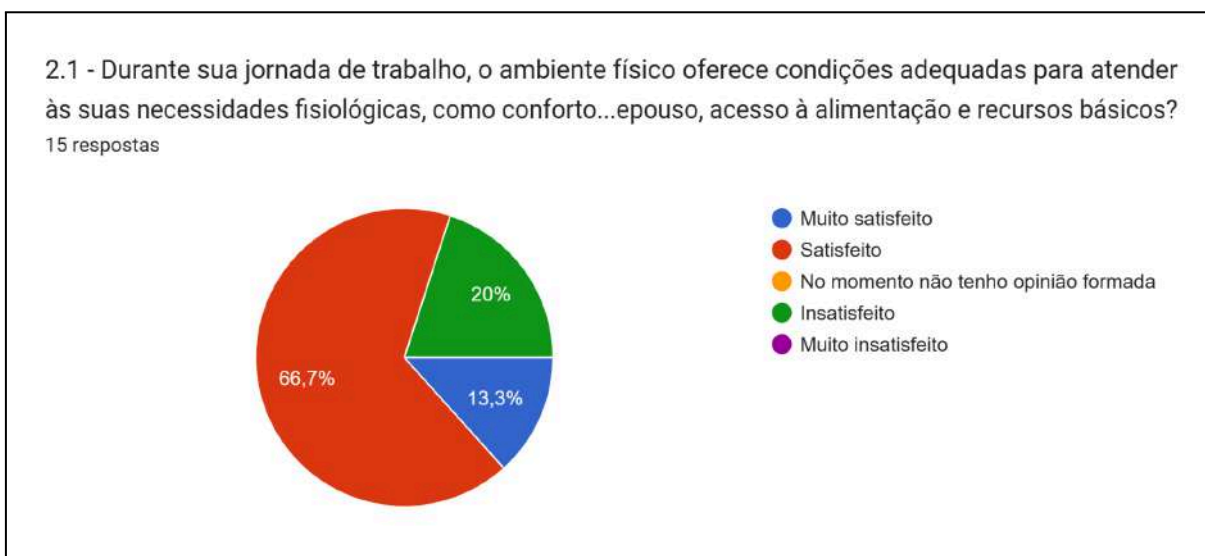
Em seguida, 13,3% informaram receber entre R\$3.001,00 e R\$5.000,00, indicando uma minoria com salários mais elevados, possivelmente associada a cargos de maior responsabilidade ou maior tempo de vínculo com a organização. Já 6,7% dos respondentes afirmaram receber até R\$1.500,00, o que pode refletir funções com menor complexidade ou colaboradores em início de carreira.

4.2 SOBRE AS CONDIÇÕES BÁSICAS DO TRABALHO

As condições de trabalho compreendem um conjunto de fatores que impactam o contexto organizacional dos colaboradores, incluindo dimensões físicas, sociais e psicológicas. Segundo Chiavenato (2014), as condições ambientais de trabalho influenciam diretamente sobre a saúde física e mental dos colaboradores. O ambiente deve ser planejado a fim de minimizar exposições externas como ruídos excessivos, temperaturas inadequadas e equipamentos inseguros.

O Gráfico 8 a seguir mostra o nível de satisfação dos colaboradores em relação às condições físicas do ambiente de trabalho, especialmente no que diz respeito ao atendimento de necessidades fisiológicas, como conforto, repouso, acesso à alimentação e recursos básicos.

Gráfico 8: Condições Adequadas no Ambiente Físico do Trabalho



Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

O Gráfico 8 permite verificar que 66,7% dos pesquisados declararam estar satisfeitos com o ambiente físico de trabalho, especialmente no que diz respeito ao atendimento das necessidades fisiológicas, como conforto, repouso, acesso à alimentação e recursos básicos.

Em contraste, 20% afirmaram estar insatisfeitos e 13,3% muito satisfeitos. Esses dados revelam uma percepção predominantemente positiva sobre as condições físicas oferecidas pela empresa, o que pode contribuir para o bem-estar e a motivação dos colaboradores.

Da mesma forma, o Gráfico 9 aprofunda essa análise ao abordar a rotina de trabalho dos colaboradores, especificamente no que diz respeito à possibilidade de realizar pausas adequadas para atender às necessidades básicas ao longo do dia, como descanso, alimentação e recuperação física.

Gráfico 9: Pausas Adequadas na Rotina do Trabalho



Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

Os resultados indicam que 80% dos participantes estão satisfeitos com a rotina de pausas oferecida pela empresa, o que reforça a percepção positiva já observada no Gráfico 8, referente às condições físicas do ambiente de trabalho. Além disso, 6,7% afirmaram estar muito satisfeitos, demonstrando um nível elevado de aprovação. Em contrapartida, 13,3% dos colaboradores declararam estar insatisfeitos com as pausas oferecidas, o que aponta para uma parcela que ainda não se sente atendida em relação às suas necessidades básicas durante a jornada de trabalho.

Gráfico 10: Conciliação entre Trabalho e Vida Pessoal

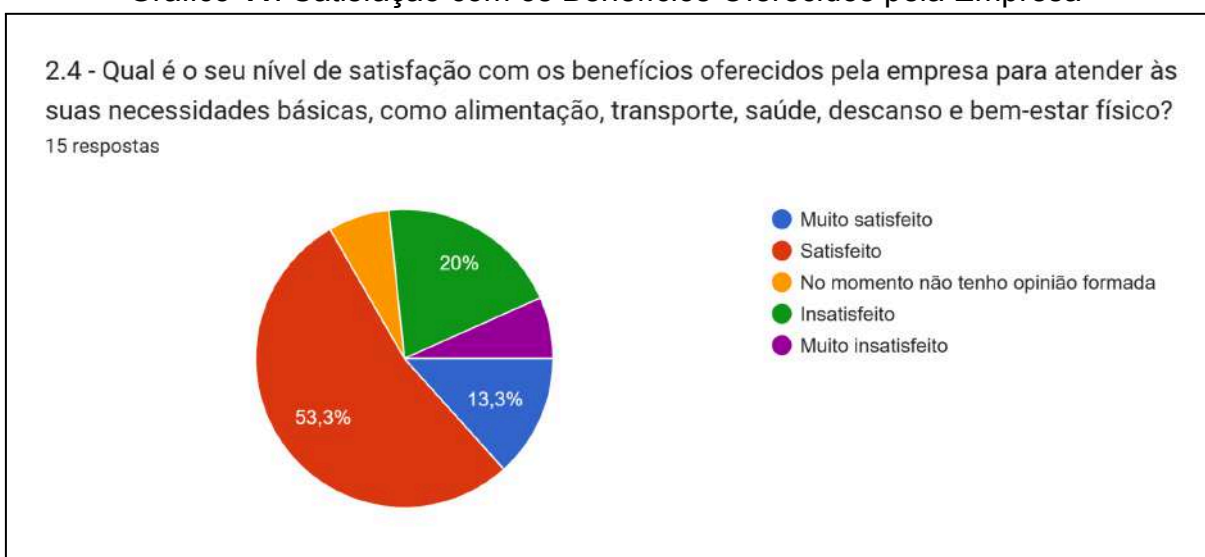


Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

O Gráfico 10 apresenta a percepção dos colaboradores sobre a possibilidade de conciliar, de forma saudável, suas necessidades pessoais e profissionais ao longo da rotina de trabalho. Os dados revelam que 86,7% dos participantes estão satisfeitos, indicando que a maioria considera que sua jornada permite tempo adequado para descanso, convivência familiar e cuidados com a saúde física e mental.

Por outro lado, 6,7% declararam estar muito insatisfeitos, o que aponta para uma pequena parcela que enfrenta dificuldades em equilibrar suas demandas pessoais com as exigências profissionais. Além disso, 6,7% afirmaram não ter opinião formada, o que pode refletir incertezas ou experiências recentes que ainda não permitiram uma avaliação clara.

Gráfico 11: Satisfação com os Benefícios Oferecidos pela Empresa



Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

A análise dos dados do gráfico 11 revela que a maioria dos colaboradores está satisfeita com os benefícios oferecidos pela empresa para atender às suas necessidades básicas, como alimentação, transporte, saúde, descanso e bem-estar físico. 53,3% dos participantes declararam estar satisfeitos, enquanto 13,3% se mostraram muito satisfeitos, totalizando 66,6% de aprovação.

Por outro lado, 20% afirmaram estar insatisfeitos, o que representa uma parcela relevante que não se sente plenamente atendida pelos benefícios atuais. Além disso, 6,7% indicaram estar muito satisfeitos, mas também afirmaram não

possuir opinião formada no momento, o que pode refletir ambivalência ou desconhecimento sobre os recursos disponíveis.

Os resultados apontam para a importância de aprimorar a comunicação e a acessibilidade dos benefícios, garantindo que todos os colaboradores tenham clareza sobre o que é oferecido e sintam-se contemplados em suas necessidades básicas. Isso contribui diretamente para o bem-estar e motivação no ambiente organizacional.

Segundo Dutra (2016), os benefícios oferecidos pela organização aos indivíduos geram vantagens significativas. Para a empresa, esses benefícios são estratégicos, pois contribuem para a atração e retenção de talentos, além de impactarem positivamente na produtividade dos colaboradores. Também ajudam a reduzir a rotatividade, promovendo maior estabilidade nas equipes.

Para os funcionários, os benefícios representam uma melhoria na qualidade de vida, atendendo a necessidades básicas como descanso, alimentação e bem-estar físico. Dessa forma, os benefícios tornam-se um diferencial competitivo para a organização, fortalecendo sua imagem e cultura interna.

Quadro 2: Aspectos nas Condições Físicas do Trabalho

2.5 - Há algum aspecto nas condições físicas do ambiente de trabalho como temperatura, iluminação, ventilação, mobiliário, acesso a áreas de descanso ou higiene que você considera importante melhorar para atender melhor às suas necessidades básicas e promover seu bem-estar? Se sim, descreva.	
Respondente 1	Sim, prezar por uma iluminação natural e ter WC em todos os departamentos.
Respondente 2	Mobiliado e higiene.
Respondente 3	Não.
Respondente 4	Não. Estou satisfeito com o ambiente da empresa.
Respondente 5	Não.
Respondente 6	Melhorar a limpeza do ambiente.
Respondente 7	Acredito que a temperatura e tentar minimizar os barulhos paralelos..
Respondente 8	Faltando uma sala de repouso adequada para que os funcionários possam aproveitar um melhor descanso após o almoço.
Respondente 9	Não.
Respondente 10	Não.
Respondente 11	Melhorar a porta do banheiro para ter mais privacidade.
Respondente 12	Não.
Respondente 13	Estou satisfeito.

Respondente 14	Área de descanso e higiene.
Respondente 15	Refeitório.

Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

Com base nas respostas do Quadro 2, é possível identificar que determinados aspectos físicos do ambiente de trabalho ainda demandam atenção para promover maior bem-estar aos colaboradores. A maioria dos participantes apontou necessidades relacionadas à iluminação, temperatura, mobiliário, limpeza, privacidade nos banheiros e espaços adequados para descanso, especialmente após o almoço.

De acordo com Carvalho *et al.* (2013), para que o colaborador contribua de forma produtiva na organização, é necessário que a empresa ofereça condições ambientais adequadas, permitindo que os funcionários se sintam capazes de desempenhar suas funções com eficiência.

Alguns colaboradores destacaram a importância da iluminação natural, da redução de ruídos paralelos e da ventilação adequada, enquanto outros mencionaram a ausência de áreas de repouso e a necessidade de acesso a banheiros em todos os setores. Apesar dessas observações, dois respondentes afirmaram estar satisfeitos com as condições atuais, e cinco indicaram não haver aspectos a melhorar, o que demonstra que, embora existam pontos críticos, parte dos colaboradores considera o ambiente físico adequado às suas necessidades.

4.3 SOBRE SEGURANÇA E BENEFÍCIOS OFERECIDOS

Neste tópico, os gráficos apresentaram dados relacionados à segurança e aos benefícios oferecidos pela empresa. Esses elementos se enquadram nos chamados fatores higiênicos, conforme explicam autores que abordam a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

Segundo Santos *et al.* (2016), os fatores higiênicos estão relacionados ao ambiente em que o indivíduo desempenha suas atividades, incluindo salário, condições físicas e ambientais, relações entre empresa e funcionários e regimentos internos. Embora não promovam motivação diretamente, sua ausência pode gerar insatisfação significativa entre os colaboradores.

4.3.1 Gráficos 12 e 13 - Segurança e proteção no ambiente de trabalho

Os dados sobre o nível de satisfação em relação à segurança e continuidade do vínculo empregatício na empresa revelam percepções importantes sobre o ambiente organizacional, conforme mostra o Gráfico 12.

Gráfico 12: Nível de Satisfação com a Segurança e Continuidade do Vínculo Empregatício



Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

Dos respondentes, 73,3% declararam estar satisfeitos com essa dimensão, o que sugere um cenário de relativa estabilidade e confiança institucional. Esse sentimento é essencial para o engajamento e a produtividade, pois proporciona aos profissionais maior tranquilidade para desempenhar suas funções, sem o receio constante de desligamento ou instabilidade contratual.

Por outro lado, 13,3% dos respondentes demonstraram insatisfação, o que pode sinalizar insegurança quanto à permanência na empresa ou falta de clareza sobre planos de carreira e estabilidade contratual. Já os 6,7% que se declararam muito satisfeitos reforçam que, embora a percepção geral seja positiva, ainda há espaço para fortalecer esse vínculo. O mesmo percentual de colaboradores afirmou não ter opinião formada.

Gráfico 13: Proteção Contra Riscos Físicos e Acidentes no Ambiente de Trabalho



Fonte: Elaboração pelo autor, 2025

Em conformidade os dados do gráfico 13, revelam que 80% dos colaboradores estão satisfeitos com a proteção oferecida pela empresa contra riscos físicos e acidentes, enquanto 13,3% estão insatisfeitos e 6,7% não têm opinião formada. Esses resultados indicam uma percepção majoritariamente positiva em relação às condições de segurança no ambiente de trabalho.

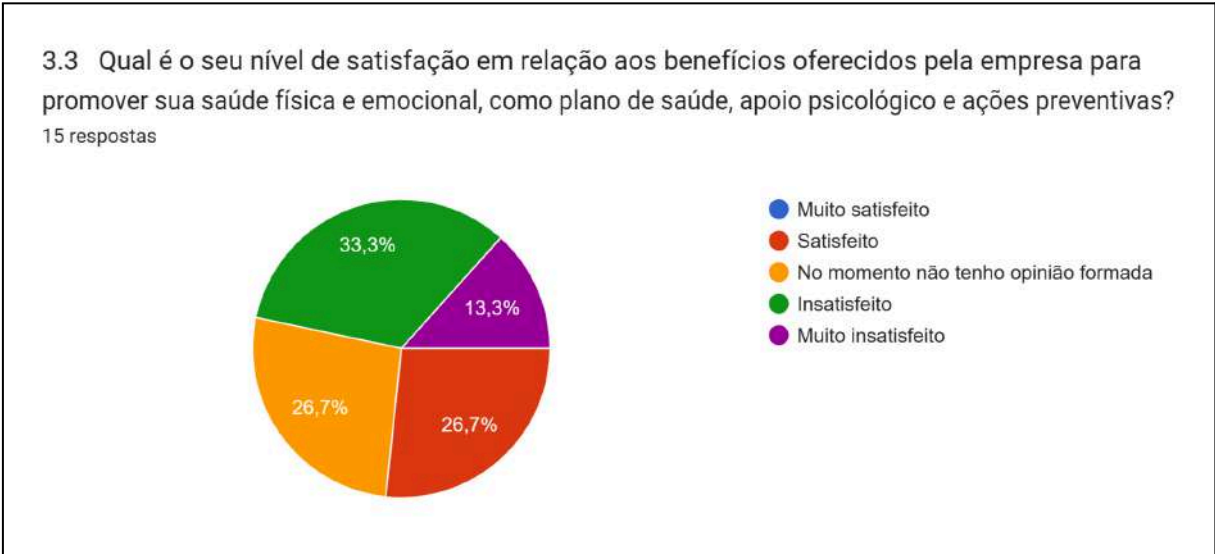
4.3.2 Gráfico 14 e Quadro 15 - Benefícios oferecidos pela empresa

Os benefícios oferecidos pela empresa são extremamente importantes, pois garantem segurança e contribuem diretamente para a motivação no ambiente de trabalho.

Os benefícios procuram atender às necessidades individuais das pessoas, proporcionando vida pessoal, familiar e de trabalho mais tranquila e produtiva. Visam a proporcionar condições para que cada pessoa possa se desligar das preocupações cotidianas e se concentrar nas atividades do trabalho para satisfazer necessidades mais elevadas. (Chiavenato, 2014, p. 293).

Corroborando essa ideia, De Souza (2018), destaca que, benefícios são possibilidades, vantagens, incentivos e comodidades que a organização oferece aos funcionários, poupando-lhes de possíveis preocupações e esforços. É indispensável na preservação da força do trabalho, possibilitando um ambiente organizacional saudável e produtivo.

Gráfico 14: Benefícios Oferecidos Pela Empresa



Fonte: Elaboração pelo autor, 2025

Os resultados do gráfico 14 revelam que 33,3% dos colaboradores estão insatisfeitos, 26,7% estão satisfeitos ou não têm opinião formada, e 13,3% estão muito insatisfeitos com os benefícios oferecidos pela empresa, como plano de saúde, apoio psicológico e ações preventivas. Esses dados indicam uma percepção predominantemente negativa ou neutra sobre os cuidados com a saúde física e emocional no ambiente organizacional.

Quadro 3: Benefícios Oferecidos pela Empresa Apontados como mais Relevantes para a Motivação dos Colaboradores

3.4 - Na sua opinião, quais benefícios oferecidos pela empresa mais contribuem para a sua motivação no ambiente de trabalho?	
Respondente 1	A empresa não fornece benefícios para todos os funcionários.
Respondente 2	Salário.
Respondente 3	Van como transporte.
Respondente 4	Pagamento em dia da remuneração.
Respondente 5	Salário.
Respondente 6	Satisfeita.
Respondente 7	A intenção de capacitar seus colaboradores.
Respondente 8	Um ambiente com ótimos colegas de trabalho, não que isso seja benefícios, mas faz a diferença na empresa pessoas que têm empatia pelas outras.
Respondente 9	Fazer o que gosto.

Respondente 10	Gratificação.
Respondente 11	Vr.
Respondente 12	Acessibilidade e transporte.
Respondente 13	O salário.
Respondente 14	Não existe.
Respondente 15	Transporte sem desconto.

Fonte: Elaboração pelo autor, 2025

De acordo com as respostas dos respondentes do quadro 3, observou-se que os benefícios mais citados pelos colaboradores como fatores motivacionais estão relacionados, principalmente, à remuneração. O salário e o pagamento em dia foram destacados como elementos que contribuem diretamente para o engajamento e a valorização profissional.

O transporte também se destacou como um benefício relevante, sendo mencionado por colaboradores que valorizam a oferta de van, a ausência de descontos e a acessibilidade como formas de facilitar o deslocamento até o local de trabalho.

Além dos benefícios materiais, alguns colaboradores destacaram aspectos importantes, como a satisfação pessoal e a realização profissional, evidenciando que a motivação também está ligada ao prazer em executar as atividades e ao alinhamento entre os valores individuais e os objetivos da organização.

Outros fatores pontuais foram mencionados, como gratificação, vale-refeição (VR), capacitação profissional e o ambiente de trabalho com colegas empáticos. Em suma, também foram registradas opiniões que indicam a ausência de benefícios oferecidos pela empresa.

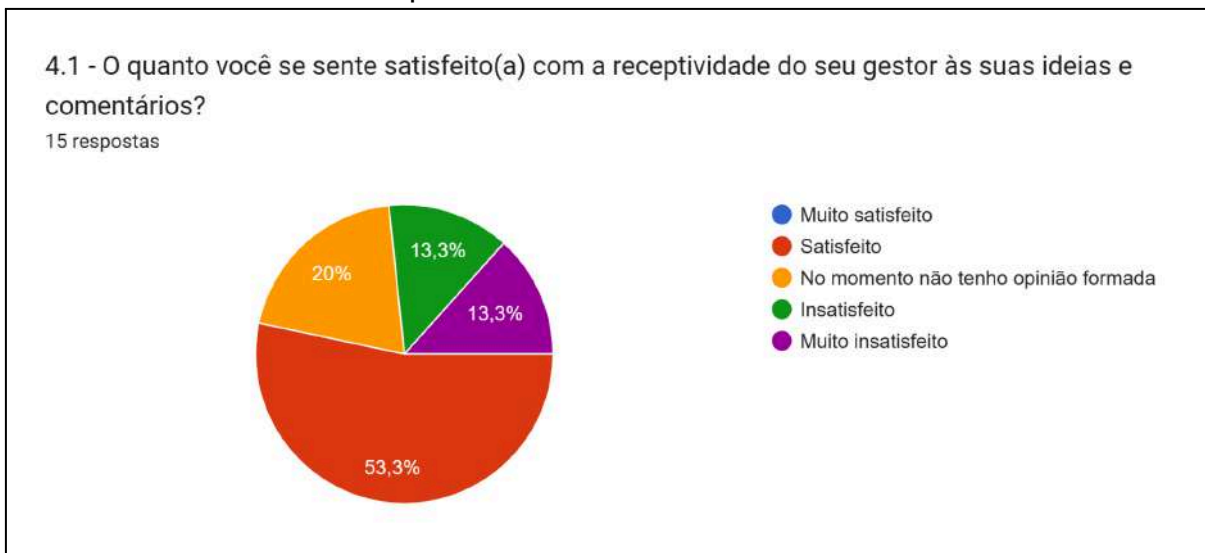
4.4 COMUNICAÇÃO INTERNA E RELAÇÕES INTERPESSOAIS

A comunicação dentro das organizações é essencial para garantir que as informações sejam transmitidas com clareza, evitando ruídos que possam comprometer o andamento das tarefas. Além disso, ela fortalece o trabalho em equipe, facilita a resolução de conflitos e contribui significativamente para o aumento da motivação e do engajamento dos colaboradores.

É “preciso estabelecer um canal de comunicação em que os colaboradores possam expressar sugestões, reclamações, elogios, ideias de melhoria, etc. É sem

dúvida fundamental à empresa ter um feedback de seus colaboradores”. (Tejada, 2013, p. 13).

Gráfico 15: Receptividade do Gestor às Ideias e Comentários



Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

De acordo com o gráfico 15, 53,3% dos respondentes se declararam satisfeitos com a receptividade do gestor às suas ideias e comentários. 13,3% afirmaram estar insatisfeitos ou muito insatisfeitos, enquanto 20% disseram não ter opinião formada sobre o assunto.

Em complemento aos dados apresentados no gráfico 15, o quadro 4 seguinte reuniu respostas abertas, com o objetivo de aprofundar a análise sobre a receptividade dos gestores às ideias dos colaboradores.

Quadro 4: Atuação Positiva do Gestor Diante de Sugestões de Ideias

4.1.1 - Cite aspectos que você considera importante para que o gestor atue de forma positiva em situações que envolvem sugestões de ideias?	
Respondente 1	Estar disposto a considerar propostas diferentes das suas próprias convicções.
Respondente 2	Ouvir o setor e suas necessidades setoriais.
Respondente 3	Comunicação.
Respondente 4	Escutar mais os colaboradores procurando entender o ponto de vista apresentado.
Respondente 5	Escutar.
Respondente 6	Não tenho sugestões. Satisfeita.

Respondente 7	Quando algo é implementado para melhorar a dinâmica de trabalho do colaborador em conjunto com a do cliente.
Respondente 8	É importante parabenizar a equipe sempre que as metas forem alcançadas e sempre reconhecer o bom trabalho que os funcionários empregam.
Respondente 9	Escutar.
Respondente 10	Se posicionar mais, ajudar aos colegas do setor e não só designar atividade sem fazê-las.
Respondente 11	Acolhimento, ouvir, agir com sabedoria.
Respondente 12	Positividade.
Respondente 13	Tentar desenvolver.
Respondente 14	Ouvir com atenção, ser aberto a mudanças.
Respondente 15	Analisando.

Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

Foi possível verificar, a partir do Quadro 4, que os colaboradores valorizam fortemente a capacidade do gestor de ouvir com atenção e considerar diferentes pontos de vista. Muitos respondentes destacaram a necessidade de escuta e comunicação, evidenciando que a percepção ativa é um fator essencial para que o gestor atue positivamente diante de sugestões. Os colaboradores desejam ser compreendidos e ter suas ideias levadas em consideração, como demonstram os relatos que enfatizam a importância de apresentar o ponto de vista dos funcionários e de ouvir as necessidades específicas de cada setor.

Outro aspecto recorrente nas respostas é o desejo por reconhecimento e valorização das contribuições. Alguns colaboradores mencionaram a importância de parabenizar a equipe e reconhecer o bom trabalho realizado, o que reforça a necessidade de práticas de valorização dentro da gestão.

A análise também revelou críticas sutis à postura de determinados gestores. Um dos respondentes apontou que o gestor deveria se posicionar mais e colaborar com os colegas do setor, em vez de apenas delegar tarefas, o que indica insatisfação com gestores pouco envolvidos nas atividades diárias. Outro colaborador destacou a importância do gestor estar disposto a considerar propostas diferentes das suas próprias convicções, sugerindo que a rigidez nas decisões pode representar um obstáculo à inovação e à colaboração.

Além disso, os respondentes mencionaram aspectos como acolhimento, sabedoria e desenvolvimento. Espera-se que os gestores não apenas escutem, mas

também ajam com sensibilidade, promovam o crescimento da equipe e analisem cuidadosamente as situações antes de tomar decisões. Esses elementos apontam para uma expectativa de liderança mais empática, reflexiva e comprometida com o bem-estar coletivo.

Em síntese, as respostas do quadro 4 é um complemento do quantitativo do gráfico 15, no qual revelou que os colaboradores desejam uma gestão mais humana, participativa e aberta ao diálogo.

Gráfico 16: Satisfação com a Colaboração e Interação entre Colegas



Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

Através dos dados obtidos do gráfico 16, foi possível verificar que 40% dos respondentes se consideram satisfeitos com a colaboração e interação entre colegas proporcionada pelo clima organizacional, enquanto 6,7% afirmam estar muito satisfeitos.

Por outro lado, 33% dos participantes se declararam insatisfeitos, o que representa uma preocupação relevante. Esse dado pode refletir dificuldades de integração entre equipes, falhas na comunicação interpessoal ou ausência de práticas que incentivem o trabalho conjunto.

Em contrapartida, 20% dos respondentes afirmaram não ter opinião formada, o que pode indicar falta de clareza sobre os mecanismos de colaboração existentes ou uma experiência limitada de interação entre colegas.

Quadro 5: Aspectos Considerados Importantes para Promover uma Boa Interação entre Colegas no Ambiente Organizacional

4.2.1 - Quais aspectos você considera importantes para promover uma boa interação entre os colegas, contribuindo para um clima organizacional positivo?	
Respondente 1	Manter a calma e evitar surtos, como gritos.
Respondente 2	União em prol do setor.
Respondente 3	Igualdade.
Respondente 4	Harmonia de setores e colaboração nas tarefas diárias.
Respondente 5	Igualdade.
Respondente 6	Comunicação.
Respondente 7	Não envolver vida pessoal com a profissional.
Respondente 8	O Respeito, a empatia, sempre bom se importa com o colega de trabalho.
Respondente 9	Comunicação.
Respondente 10	Conversar, não excluir os outros, ser empático.
Respondente 11	Empatia.
Respondente 12	Reunião.
Respondente 13	Reunião.
Respondente 14	Empatia, trabalho em equipe, convivência harmoniosa, união, confiança.
Respondente 15	Empatia.

Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

Em complemento aos dados obtidos do gráfico 16, as respostas do quadro 5 ofereceram uma perspectiva mais profunda sobre os fatores que influenciam para um clima organizacional positivo.

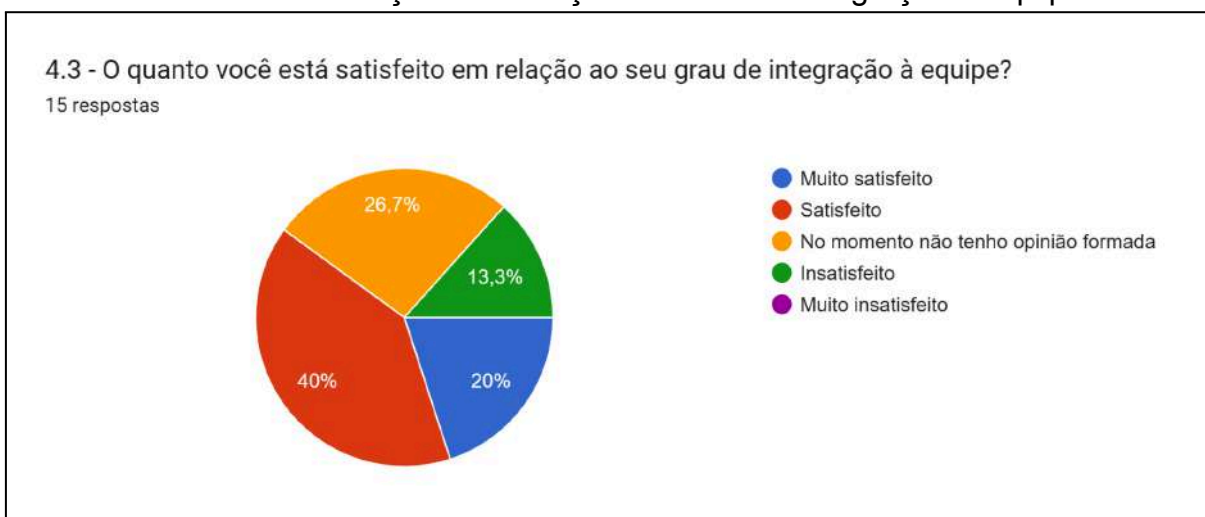
De acordo com as respostas do quadro, os colaboradores destacaram aspectos como empatia, respeito, comunicação, igualdade e união como fundamentais para promover uma boa interação entre os colegas. A empatia foi o valor mais citado, frequentemente associado à capacidade de ouvir e compreender o outro. O respeito também apareceu como elemento central, reforçando a importância de relações baseadas na consideração mútua. A comunicação, mencionada por diversos respondentes, é vista como a base para o entendimento e a cooperação no ambiente de trabalho.

Além disso, valores como igualdade, harmonia e equilíbrio emocional foram apontados como essenciais para um clima organizacional positivo.

Ao somar os dados do gráfico com as respostas do quadro, foi possível verificar que a promoção de um ambiente colaborativo depende não apenas de indicadores de satisfação, mas também da prática constante de valores humanos e da criação de espaços que favoreçam o diálogo, a escuta ativa e o respeito entre os colegas.

Os resultados dialogam com os estudos sobre comportamentos de cidadania organizacional, que indicam que a satisfação no trabalho é um fator essencial para o desenvolvimento dos comportamentos de cidadania organizacional. Colaboradores satisfeitos tendem a colaborar mais, superar expectativas e contribuir para um ambiente positivo, fortalecendo a cultura e a eficácia da equipe. (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Gráfico 17: Satisfação em Relação ao Grau de Integração à Equipe



Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

Segundo os dados observados no gráfico 17, foi possível verificar que 40% dos respondentes afirmaram estar satisfeitos com sua integração à equipe, enquanto 20% se consideram muito satisfeitos. Os dados indicam que mais da metade dos colaboradores percebem positivamente sua inserção no grupo de trabalho.

Por outro lado, 13,3% dos participantes declararam estar insatisfeitos e 26,7% não tiveram opinião formada. Esse dado sugere que, embora a maioria se sinta integrada, ainda existe uma parcela relevante que enfrenta dificuldades de conexão com a equipe, o que pode impactar negativamente a colaboração e o desempenho coletivo.

Quadro 6: Convivência e Relação entre Colegas de Trabalho

4.4 - Você poderia comentar sobre a convivência e a relação entre os colegas de trabalho?	
Respondente 1	Neutra.
Respondente 2	Excelente.
Respondente 3	Bom.
Respondente 4	Acho que deveria haver mais harmonia entre os colegas.
Respondente 5	Péssima.
Respondente 6	Maravilhosa.
Respondente 7	Em alguns aspectos muito boa, embora há situações que não deveriam acontecer.
Respondente 8	Minha convivência com meus colegas é muito boa, um ambiente leve onde tem pessoas maravilhosas é muito bom até esquecemos o estresse diário da carga de trabalho.
Respondente 9	Satisfeito.
Respondente 10	Tenho uma boa convivência com as pessoas. Apenas assunto de trabalho e nada além.
Respondente 11	Tranquila.
Respondente 12	Tranquila.
Respondente 13	Boa.
Respondente 14	Uma boa convivência setorial, mas na empresa no geral não é estimulado o trabalho em equipe, ocasionando disputa entre os setores e provocando conflitos entre os colaboradores..
Respondente 15	Barulho.

Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

De acordo com as respostas do Quadro 6, foi possível verificar uma predominância de avaliações positivas ou neutras em relação à convivência entre colegas de trabalho. Termos como “excelente”, “boa”, “maravilhosa”, “tranquila” e “satisfeito” apareceram com frequência, indicando que muitos colaboradores percebem o ambiente laboral como acolhedor e funcional. Um dos respondentes destacou que o ambiente é leve e agradável, capaz de aliviar o estresse da carga de trabalho, o que demonstra um alto nível de integração e bem-estar. “

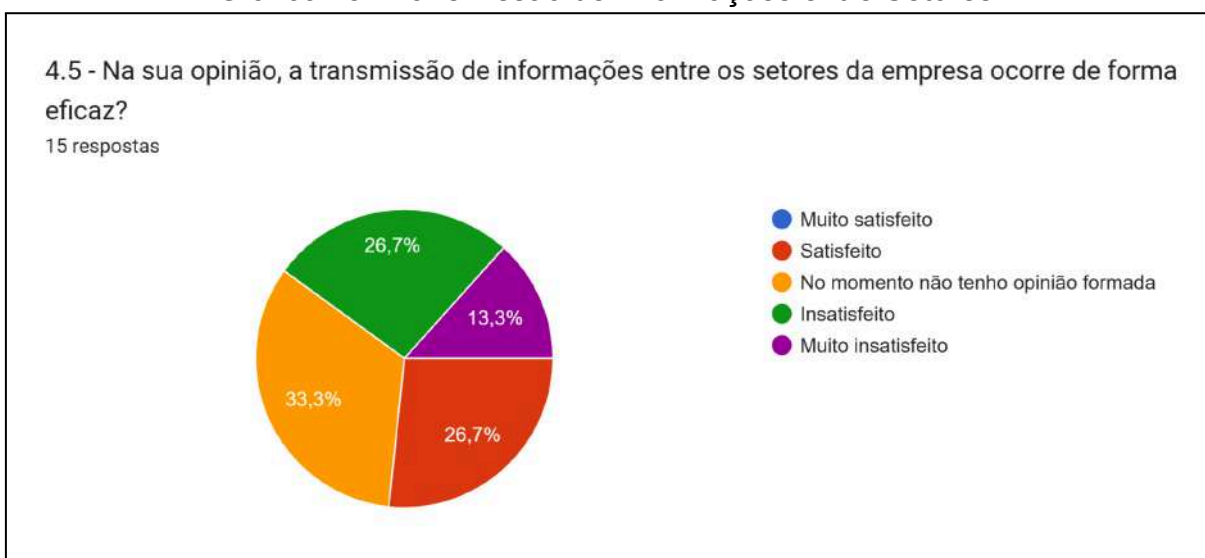
“A forma de ser, pensar e agir influencia diretamente os relacionamentos em todas as organizações. Se instaurar um clima harmônico, positivo e de respeito, pode-se ter de volta um ambiente sadio e sem grandes turbulências” (SILVA *et al.*, p.9, 2007)

Por outro lado, alguns colaboradores expressaram manifestações de insatisfação e críticas construtivas. Um dos respondentes classificou a convivência como “péssima”, enquanto outro apontou que, embora haja convivência setorial, a empresa como um todo não estimula o trabalho em equipe.

Também foram observadas respostas que revelam neutralidade ou limitações na interação. Um colaborador afirmou manter uma boa convivência, porém restrita apenas a assuntos de trabalho, o que pode indicar uma relação funcional, mas distante. Outro mencionou o “barulho”, o que pode ser interpretado como uma crítica ao ambiente físico ou à dinâmica de convivência.

Em síntese, os dados apontam para um cenário de convivência predominantemente positivo, mas com pontos de atenção que merecem intervenção.

Gráfico 18: Transmissão de Informações entre Setores



Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

O gráfico 18 identificou que 33,3% dos respondentes afirmaram não ter opinião formada sobre a eficácia da transmissão de informações entre os setores da empresa. Esse número é significativo e pode indicar que muitos colaboradores não têm clareza sobre como a comunicação intersetorial ocorre ou não se sentem diretamente envolvidos nesse processo.

Além disso, 26,7% dos participantes se declararam insatisfeitos e 13,3% muito insatisfeitos, totalizando 40% de insatisfação. Esse dado reforça a percepção

de que há falhas relevantes na troca de informações entre setores e apenas 26,7% dos colaboradores disseram estar satisfeitos.

Gráfico 19: Comunicação Interna na Dinâmica Organizacional



Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

De acordo com o gráfico 19, a maioria dos colaboradores estão moderadamente satisfeitos com as iniciativas de comunicação interna, mas há sinais claros de insatisfação e falta de engajamento.

Para José e Rosa (2014), as empresas precisam reconhecer o papel da comunicação como instrumento essencial para a produtividade, esclarecendo informações com credibilidade e uniformizando seus canais de comunicação. Quando os objetivos e ideias da organização são compartilhados de forma ampla dentro da empresa, o grau de satisfação dos empregados tende a ser maior. Consequentemente, essa satisfação reflete-se também na maneira como o público externo é tratado (José e Rosa, 2014).

Dos respondentes, 40% se declararam satisfeitos, enquanto 33,3% estão insatisfeitos e 26,7% não possuem opinião formada. Isso indica que, embora haja reconhecimento das ações de comunicação, uma parcela significativa não percebe impacto positivo ou sequer tem clareza sobre essas iniciativas.

Diante deste cenário, o endomarketing surge como uma estratégia essencial para potencializar a comunicação interna e fortalecer o vínculo entre colaboradores e organização. Segundo Brum (2005), para alcançar a comunicação interna desejada é fundamental estabelecer diálogos, criar canais de retorno e incentivar a

participação dos funcionários. Dessa forma, os funcionários são atraídos para os projetos e ideias da organização e passam a ser mais valorizados, considerando que o empregado é o primeiro cliente da empresa. Uma vez engajado, ele se torna mais eficiente no atendimento às necessidades e desejos dos clientes externos.

A ausência de opinião formada sugere baixa visibilidade ou participação, e a insatisfação aponta para falhas na efetividade ou na consistência da comunicação. “é fundamental ouvir o que o colaborador tem a dizer; do contrário, ele não entenderá que sua contribuição é importante para o fluxo das informações internas”. (Menan, 2009, p. 6).

Quadro 7: Comunicações Internas e Desempenho Profissional

4.7 - De que maneira as comunicações internas (reuniões, comunicados, murais, etc) influenciam no seu desempenho profissional? Por quê?	
Respondente 1	Influencia positivamente se a empresa tivesse uma comunicação assertiva.
Respondente 2	Em alguns momentos não influi da forma que gostaria.
Respondente 3	Reuniões.
Respondente 4	Por que influência diretamente no meu desempenho, pois me mantém bem informado sobre os objetivos, mudanças e expectativas da empresa, com isso melhora o planejamento das minhas atividades.
Respondente 5	Péssima, porque se fala uma coisa e faz outra.
Respondente 6	Satisfeita.
Respondente 7	Mensagens de apoio e de alinhamento com os colaboradores.
Respondente 8	Acredito que é muito bom manter os funcionários bem informados, isso mostra a responsabilidade pela boa liderança e boa organização de uma empresa.
Respondente 9	Nada a declarar.
Respondente 10	Geralmente não tem reunião.
Respondente 11	Penso que devo seguir o que a empresa solicita. Não penso contrário a nada que me foi solicitado. Procuro fazer o que precisa ser feito.
Respondente 12	supra importância, pois resulta em melhorias.
Respondente 13	Desenvolve mais.
Respondente 14	Através das reuniões e comunicados, direcionamos as atividades a serem executadas.
Respondente 15	Atualizar.

Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

A comunicação interna ocorre com base em um objetivo e envolve alguns elementos essenciais: emissor, receptor, meio e mensagem. Cada parte exerce seu papel na busca por transmitir significado, interpretar e compreender a informação compartilhada.

Toda organização funciona a partir dos processos de comunicação. A dinâmica organizacional somente é possível quando a organização assegura que todos os seus membros estejam devidamente conectados e integrados. As redes de comunicação constituem as amarrações que interligam todos os integrantes de uma organização. A comunicação é fundamental para o funcionamento coeso, integrado e consistente de qualquer organização. (CHIAVENATO, p. 313, 2005)

A análise das respostas do quadro 7, revelou que os colaboradores reconhecem que as comunicações internas influenciam diretamente no desempenho profissional, embora essa influência se diferencie conforme a qualidade e a frequência das ações.

Alguns respondentes destacam que reuniões, comunicados e alinhamentos ajudam a manter os profissionais informados sobre objetivos, mudanças e expectativas, o que contribui para o planejamento das atividades e melhora a produtividade. Por outro lado, há relatos de insatisfação, como a percepção de que a comunicação é contraditória ou pouco assertiva, o que pode gerar insegurança e desmotivação.

Também há menções à importância da comunicação como ferramenta de organização e liderança. Um dos colaboradores afirmou que manter os funcionários bem informados demonstra responsabilidade e boa gestão por parte da empresa. Outros destacaram que as reuniões e comunicados ajudam a direcionar as atividades, reforçando o papel estratégico da comunicação interna na rotina profissional.

O Gráfico 20, apresentado a seguir, complementa as informações do Quadro 7, permitindo avaliar os meios digitais utilizados pela empresa como ferramentas no processo de comunicação interna.

Gráfico 20: Meios Digitais Utilizados pela Empresa como Ferramentas de Comunicação Interna



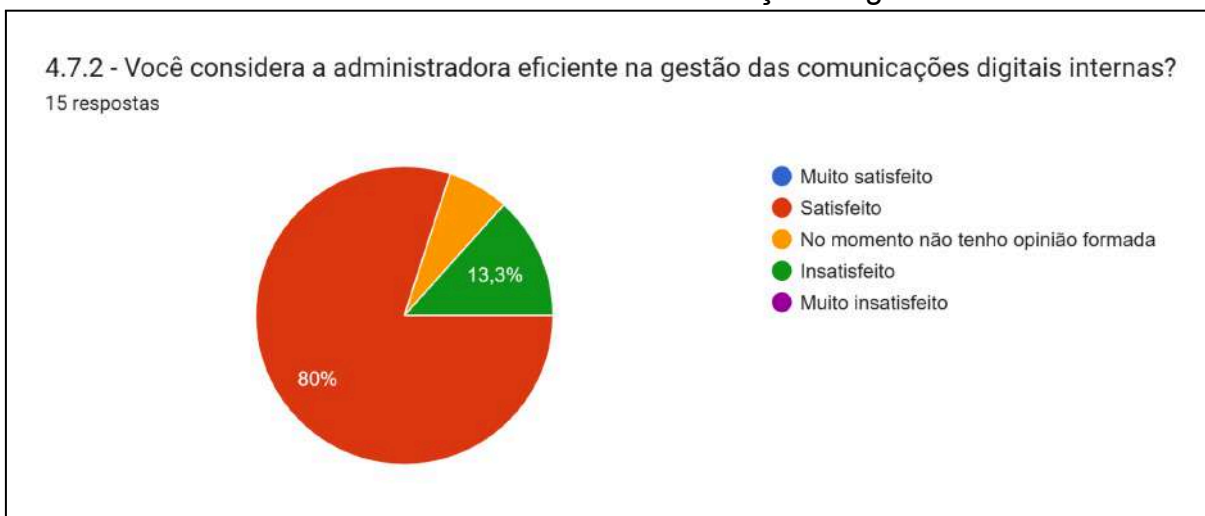
Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

Segundo os dados do gráfico 20, 73,3% dos respondentes estão satisfeitos e 13,3% muito satisfeitos com o uso de ferramentas como e-mail e WhatsApp. Isso indica que os canais digitais são bem aceitos e contribuem positivamente para a troca de informações.

Por outro lado, há uma pequena parcela de 6,7% que se mostra insatisfeita ou sem opinião formada, o que sugere que ainda existem oportunidades de melhoria, especialmente na padronização e acessibilidade das mensagens.

De acordo com Cavalheiro e Alves (2018) a comunicação interna torna-se mais dinâmica com o uso de meios digitais, pois permite que os colaboradores participem ativamente das demandas da organização, indo além da simples recepção de informações. Essa abordagem possibilita maior interação e proatividade na resolução de eventuais problemas. Em geral, os meios digitais têm se mostrado eficazes na comunicação, mas devem ser continuamente avaliados e aprimorados.

Gráfico 21: Gestão Eficiente nas Comunicações Digitais Internas



Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

A maioria dos colaboradores considera a administradora eficiente na gestão das comunicações digitais internas, embora haja uma pequena parcela insatisfeita.

Segundo os dados, 80% dos respondentes estão satisfeitos com a atuação da administradora nesse aspecto, o que demonstra confiança na condução das ferramentas digitais de comunicação.

Por outro lado, 13,3% dos colaboradores declararam-se insatisfeitos, enquanto uma parcela mínima de 6,7% não possui opinião formada. Somados, esses grupos representam 20% do total analisado. Esses números indicam que, embora a percepção geral seja positiva, ainda existem oportunidades de melhoria, especialmente no alinhamento das mensagens e na consistência dos canais utilizados.

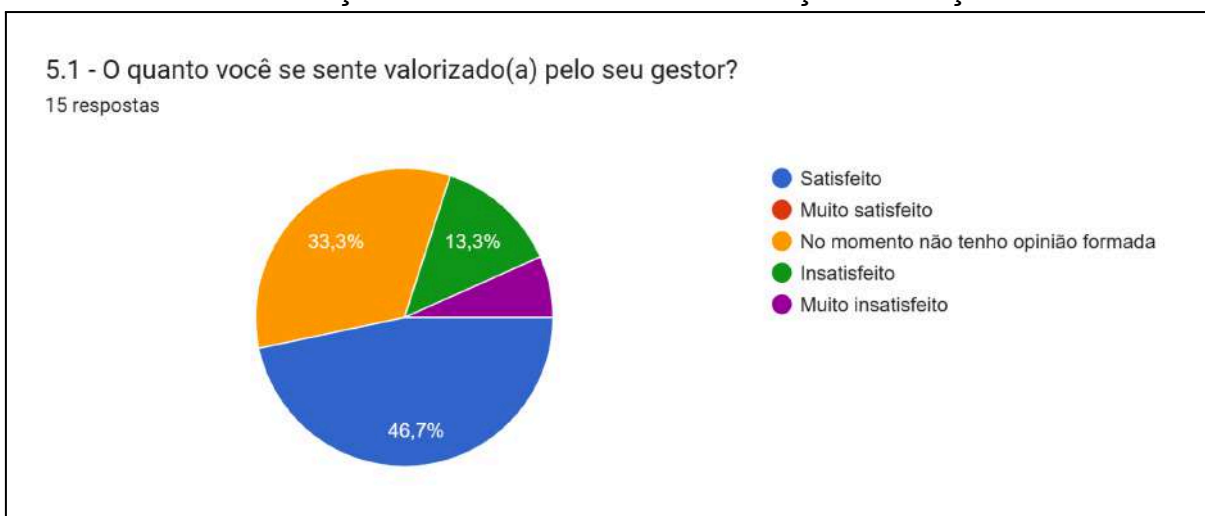
O uso do endomarketing, nesse contexto, torna-se fundamental para alinhar e reforçar a transparência nas comunicações digitais internas, ao “dar valor e visibilidade à informação, permitindo que o público interno a reconheça de forma positiva, independentemente de seu conteúdo”. (Brum, 2010, p.70). O conteúdo possibilita a transmissão da informação, mas sua efetividade depende da forma como é comunicado. Assim, é necessário implementar práticas voltadas ao público interno, como campanhas informativas, programas de valorização e iniciativas de engajamento, de modo a reduzir a parcela de insatisfação relacionada às falhas de comunicação.

4.5 RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

A valorização e o reconhecimento são fundamentais em uma organização para manter os colaboradores engajados, motivados e comprometidos com os objetivos institucionais, “as pessoas sentem-se reconhecidas profissionalmente quando têm seu trabalho reconhecido e elogiado por seus superiores, e com isto contribui para que o ambiente organizacional torne-se mais produtivo e agradável para todos”. (STEFANINI, p.14, 2007)

O reconhecimento não se dá apenas pela remuneração, mas também pelas atitudes e pela valorização demonstrada pelos gestores, o que faz com que muitos colaboradores se sintam motivados e respeitados. É fundamental desenvolver e influenciar positivamente o clima organizacional, de modo a contribuir para a motivação da equipe. (Gomes, 2019)

Gráfico 22: Valorização dos Colaboradores em Relação à Atuação do Gestor



Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

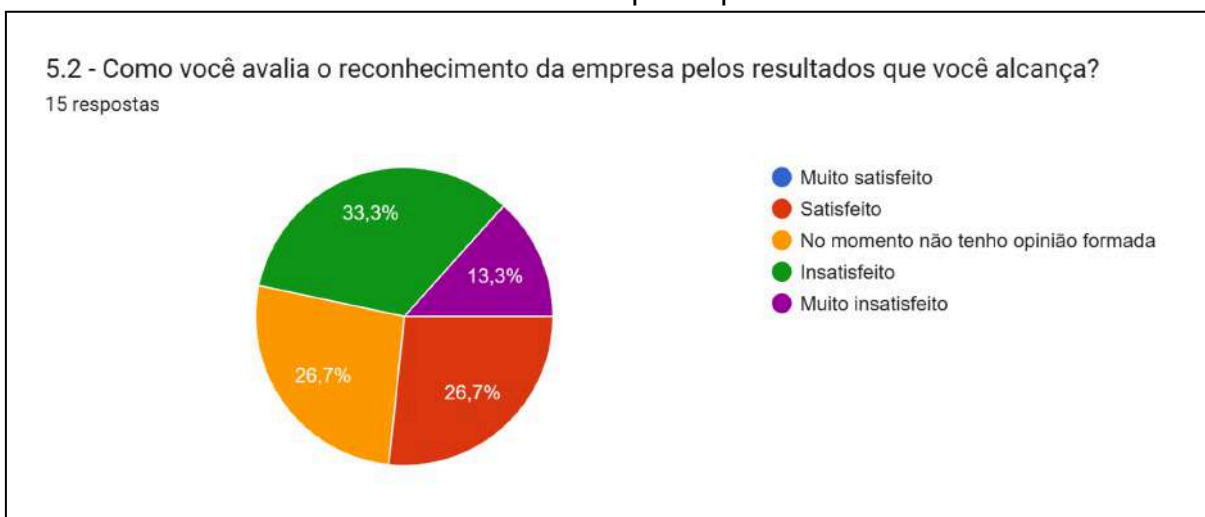
A maioria dos colaboradores sentem-se valorizados por seus gestores, o que contribui positivamente para o clima organizacional e o engajamento profissional.

De acordo com o percentual dos dados do gráfico 22, 46,7% dos respondentes estão satisfeitos enquanto 33,3% dos respondentes afirmaram não ter opinião formada sobre o quanto se sentem valorizados, o que pode indicar ausência de feedback, reconhecimento pouco visível ou falta de comunicação direta com a

gestão. Além disso, 13,3% declararam estar insatisfeitos e 6,7% muito insatisfeitos, totalizando 20% de percepção negativa em relação ao reconhecimento profissional.

Em síntese, os dados apontam para a necessidade de fortalecer as práticas de reconhecimento e valorização por parte da gestão.

Gráfico 23: Reconhecimento da Empresa pelos Resultados Obtidos



Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

Segundo os dados do gráfico 23, 33,3% dos respondentes declararam estar insatisfeitos, enquanto 13,3% afirmaram estar muito insatisfeitos, totalizando 46,6% de percepção negativa. Além disso, 26,7% disseram não ter opinião formada, o que pode indicar falta de clareza sobre os critérios de reconhecimento ou ausência de práticas visíveis nesse sentido. Apenas 26,7% dos colaboradores se mostraram satisfeitos, sem registros de satisfação elevada.

Esse cenário revela que mais da metade dos participantes não percebe valorização efetiva por parte da empresa, o que pode impactar diretamente o engajamento, a motivação e a retenção de talentos.

Segundo Santis (2005), a falta de reconhecimento pode trazer sérios riscos à saúde mental do colaborador, assim como à própria organização. Essa ausência pode gerar incômodos, irritabilidade, desânimo, queda no desempenho e na produtividade, além de contribuir para o esgotamento físico e emocional.

A ausência de reconhecimento claro e consistente tende a gerar desmotivação e sensação de invisibilidade profissional.

Gráfico 24: Acompanhamento da Gestão no Desenvolvimento das Atividades



Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

Os dados do gráfico 24, revelam que 66,7% dos colaboradores demonstram satisfação com o acompanhamento oferecido pela gestão em suas atividades profissionais. No entanto, 20% afirmaram estar muito insatisfeitos e 6,7% insatisfeitos, totalizando 26,7% de percepção negativa. Além disso, há uma parcela que não possui opinião formada, o que pode indicar ausência de acompanhamento visível ou comunicação pouco clara por parte da gestão.

Em síntese os dados apontam para uma gestão que, embora seja bem avaliada pela maioria, ainda precisa aprimorar suas práticas de acompanhamento, especialmente no que diz respeito à consistência, proximidade e escuta ativa.

Quadro 8: Valorização do Trabalho e Conquistas

5.4 - De que forma o gestor poderia valorizar o seu trabalho e suas conquistas?	
Respondente 1	Com pequenos gestos de elogio e agradecimento, reconhecendo o esforço pessoal de cada colaborador e da equipe.
Respondente 2	Fazendo o feedback dos meus resultados.
Respondente 3	Bom.
Respondente 4	Através de feedback frequente e construtivos reconhecendo os resultados alcançados tanto individual quanto em equipe, pequenos gestos como elogios em reuniões ou em destaque em comunicados internos.
Respondente 5	Igualdade.
Respondente 6	Satisfeita.

Respondente 7	Reconhecimento.
Respondente 8	Reconhecendo e parabenizando pelo bom trabalho alcançado.
Respondente 9	Acompanhando o meu dia.
Respondente 10	Comentando para a diretoria, tentando uma gratificação.
Respondente 11	Nada a declarar.
Respondente 12	Remuneração e qualificação.
Respondente 13	Reconhecer mais.
Respondente 14	Reconhecendo em forma de bonificação financeira e ou com benefícios.
Respondente 15	Observando.

Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

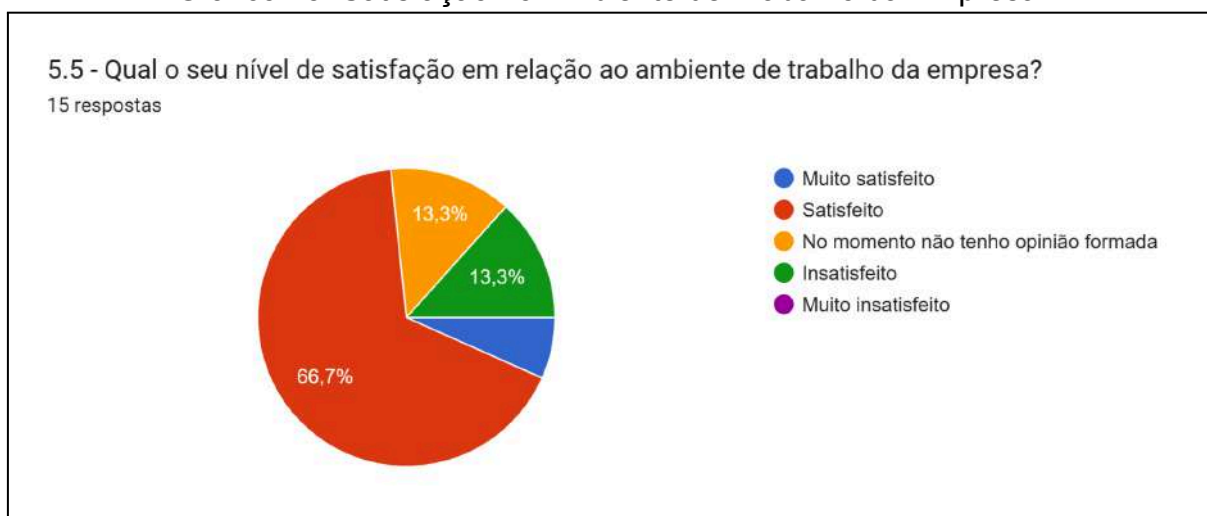
As respostas dos colaboradores no quadro 8 indicaram que o reconhecimento por parte da gestão é desejado principalmente por meio de ações concretas e personalizadas.

Entre as sugestões mais recorrentes estão elogios e agradecimentos, feedbacks frequentes e construtivos, e reconhecimento financeiro, como bonificações. Esses elementos revelam que os colaboradores valorizam tanto o reconhecimento simbólico quanto o material, e esperam que seus esforços sejam percebidos de forma justa e transparente.

Outros apontamentos, como observando mais ou acompanhando, indicam que a presença ativa da liderança no cotidiano das equipes é vista como essencial para que o reconhecimento seja legítimo. Há também menções à qualificação profissional, sugerindo que investir no desenvolvimento dos colaboradores é uma forma eficaz de valorizá-los.

Em síntese, os dados mostram que os colaboradores desejam ser reconhecidos por meio de práticas que combinem escuta ativa, retorno sobre desempenho e recompensas alinhadas aos resultados.

De acordo com Dejourns (2001), o reconhecimento é essencial para que o trabalho adquira sentido. Quando são valorizados não apenas a qualidade das tarefas realizadas, mas também os esforços, angústias, dúvidas, decepções e desânimos vivenciados pelo trabalhador, o trabalho torna-se significativo. Por outro lado, a ausência de reconhecimento e valorização compromete esse sentido, gerando insatisfação e desmotivação.

Gráfico 25: Satisfação no Ambiente de Trabalho da Empresa

Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

Os dados do Gráfico 25 indicam que 66,7% dos colaboradores estão satisfeitos com o ambiente de trabalho da empresa, enquanto apenas 6,7% se declararam muito satisfeitos. Por outro lado, 13,3% estão insatisfeitos e outros 13,3% não possuem opinião formada, revelando uma percepção mista sobre o clima organizacional.

Os números sugerem que, embora a maioria dos colaboradores tenham uma visão positiva do ambiente de trabalho, a satisfação plena é limitada, e há uma parcela significativa que demonstra neutralidade ou desconforto. A presença de 13,3% de insatisfeitos e 13,3% sem opinião formada pode indicar fragilidades em aspectos como relações interpessoais.

Gráfico 26: Infraestrutura Física e Tecnológica Oferecidos pela Empresa



Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

De acordo com os dados do gráfico 26, 57,1% dos colaboradores sentem-se satisfeitos e apenas 7,1% muito satisfeitos, observa-se que a percepção positiva é predominante, mas a satisfação plena é restrita. Isso pode indicar que, embora os recursos básicos estejam disponíveis, não atendem plenamente às expectativas ou às necessidades específicas das equipes.

Segundo Carvalho *et al.* (2013), é fundamental que os gestores se preocupem com as condições de trabalho oferecidas aos funcionários, buscando proporcionar situações que promovam, de forma positiva, tanto o ambiente laboral quanto a qualidade de vida dos trabalhadores.

Por outro lado, 21,4% dos respondentes declararam estar insatisfeitos, o que representa uma parcela significativa que aponta para deficiências na infraestrutura ou suporte tecnológico. Esses elementos são fundamentais para o desempenho e o bem-estar dos colaboradores, e sua ausência ou inadequação pode comprometer a produtividade e a motivação.

Além disso, 14,3% dos participantes afirmaram não ter opinião formada, o que pode refletir falta de comunicação institucional sobre os investimentos em infraestrutura, desconhecimento das possibilidades de melhoria ou até mesmo indiferença causada por baixa expectativa em relação ao ambiente de trabalho.

Em síntese, os dados sugerem que, embora a empresa ofereça uma estrutura funcional, há espaço para aprimoramentos que promovam maior conforto, eficiência e engajamento.

O quadro a seguir apresenta uma complementação em relação ao Gráfico 26, aprofundando a percepção dos colaboradores sobre a infraestrutura física e tecnológica da empresa.

Quadro 9: Melhorias na Infraestrutura da Empresa

5.6.1 - Quais melhorias você considera necessárias na infraestrutura física (instalações, mobiliário, equipamentos e condições do ambiente de trabalho) da empresa e por quê?	
Respondente 1	Equipamentos mais modernos e uma internet de qualidade.
Respondente 2	Investimentos na tecnologia.
Respondente 3	Nada.
Respondente 4	Nenhuma.
Respondente 5	Nenhuma.
Respondente 6	Nenhuma.
Respondente 7	Fazer uma acústica melhor em cada sala/setor.
Respondente 8	Equipamentos, pois para uma administradora desse porte precisa-se de uma boa internet e computadores que possuam CPUs avançados.
Respondente 9	Nada a declarar.
Respondente 10	Acho que os computadores poderiam melhorar.
Respondente 11	Nada.
Respondente 12	Nada.
Respondente 13	Mais computadores.
Respondente 14	Nada.
Respondente 15	Nenhuma.

Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

As respostas evidenciam que parte dos colaboradores aponta a necessidade de modernização dos equipamentos, melhoria na qualidade da internet e ampliação do número de computadores, o que reforça a importância da tecnologia como suporte essencial às atividades diárias. Além disso, há menções à acústica das salas, sugerindo que o conforto ambiental também influencia diretamente na experiência de trabalho.

Por outro lado, uma parcela significativa dos respondentes declarou não identificar necessidades de melhoria, o que pode indicar satisfação com a estrutura atual ou falta de conhecimento sobre padrões ideais de infraestrutura.

Gráfico 27: Satisfação Referente ao Salário Compatível com as Funções



Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

O gráfico 27, indica que 40% dos colaboradores estão satisfeitos com a compatibilidade entre sua remuneração e as funções e responsabilidades que exercem, enquanto 33,3% estão insatisfeitos, 13,3% muito insatisfeitos e 13,3% não possuem opinião formada.

Os dados revelam que menos da metade dos colaboradores percebe adequação entre salário e responsabilidades, enquanto 46,6% expressam algum grau de insatisfação, o que pode refletir uma sensação de desvalorização profissional. A presença de 13,3% sem opinião formada também sugere falta de clareza sobre os critérios de remuneração ou ausência de comunicação transparente por parte da empresa.

Quadro 10: Política de Remuneração da Empresa

5.8 - Em sua opinião, quais aspectos da política de remuneração da empresa poderiam ser aprimorados para melhor atender às expectativas dos colaboradores?	
Respondente 1	Ter plano de carreira e salarial
Respondente 2	Equiparar ao nível de trabalho que se tem no setor.

Respondente 3	Equiparar o salário dos funcionários
Respondente 4	Aumento da remuneração
Respondente 5	Equiparação salarial
Respondente 6	Sem opinião
Respondente 7	Pela sua atribuição e participação em suas atividades.
Respondente 8	Remunerando com um décimo quarto salário todo mês pois não recebemos nem metade do que deveríamos
Respondente 9	Nada a declarar
Respondente 10	Poderiam melhorar. As vezes pessoas que não se esforçam para dar seu máximo, recebem bem mais do que quem se esforça.
Respondente 11	Remuneração maior
Respondente 12	Haver planos de carreiras
Respondente 13	Igualdade
Respondente 14	Usar avaliação de desempenho, para fazer uma classificação justa dos salários dos colaboradores, implantação de benefícios como plano de saúde, aumento do vale alimentação
Respondente 15	Reconhecimento

Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

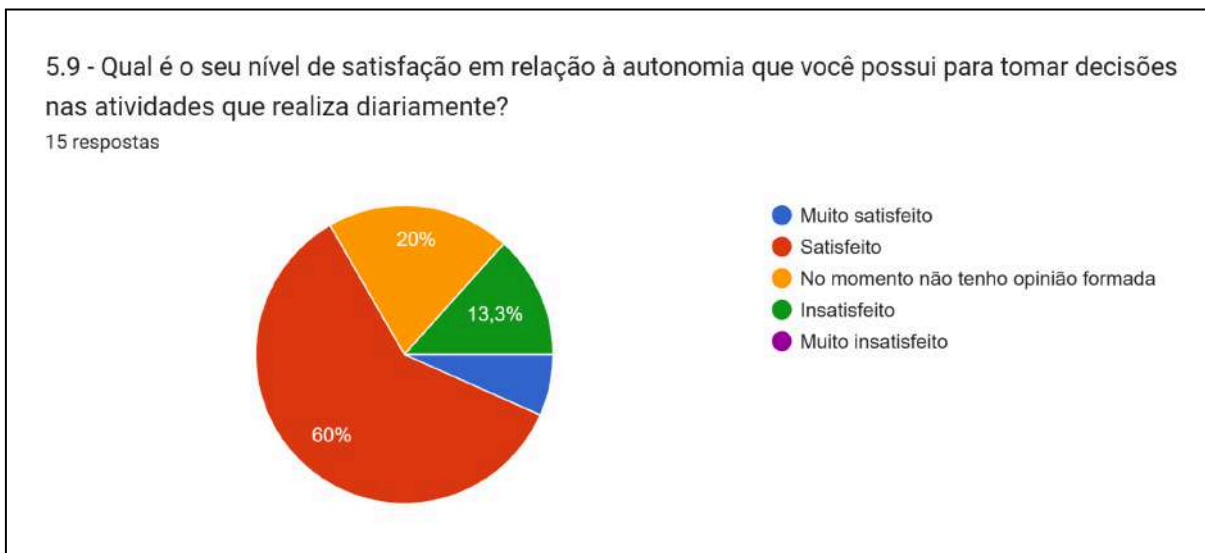
De acordo com as respostas do quadro 10, os respondentes evidenciaram uma demanda recorrente por planos de carreira e salarial, equiparação de salários e aumento da remuneração, o que reforça a percepção de desalinhamento entre esforço, responsabilidade e retorno financeiro. A sugestão de utilizar avaliação de desempenho como critério para remuneração também apareceu, indicando o desejo por maior justiça e transparência nos processos internos.

Além disso, houve menções à implantação de benefícios, como plano de saúde e aumento do vale alimentação, que ampliam a discussão para além do salário, envolvendo qualidade de vida e bem-estar no trabalho. A proposta de um décimo quarto salário e críticas à disparidade entre esforço e remuneração revelaram insatisfação profunda com a estrutura atual, especialmente em setores onde a carga de trabalho é elevada.

Por outro lado, houve respostas como reconhecimento e igualdade apontando para valores simbólicos que também influenciam a percepção de justiça salarial, reforçando que a remuneração não é apenas uma questão financeira, mas também de valorização profissional. “Cada funcionário - como um stakeholder interno - está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com

conhecimentos e competências desde que tenha certeza de receber uma retribuição adequada”. (Chiavenato, p. 240, 2010).

Gráfico 28: Autonomia para Tomadas de Decisões



Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

O gráfico 28 identificou que 66,7% dos colaboradores estão satisfeitos ou muito satisfeitos com a autonomia que possuem para tomar decisões nas atividades diárias, enquanto 13,3% estão insatisfeitos e 20% não possuem opinião formada.

Os números revelaram que a distribuição é predominantemente positiva sobre o nível de autonomia no ambiente de trabalho. Com 60% satisfeitos e 6,7% muito satisfeitos, é possível inferir que a maioria dos colaboradores se sente livre para tomar decisões, o que pode contribuir para maior engajamento, senso de responsabilidade e agilidade nos processos.

Por outro lado, os 13,3% de insatisfeitos indicam que ainda há espaços onde a autonomia é limitada ou não reconhecida, o que pode gerar frustração ou baixa proatividade. Em contrapartida, os 20% dos respondentes sem opinião formada sugerem que parte dos colaboradores pode não compreender claramente os limites de sua autonomia ou não vivenciar situações que demandem tomada de decisão, o que pode estar relacionado à natureza das funções ou à cultura organizacional.

Complementando os dados do gráfico 28, o quadro 11 reúne as percepções individuais dos respondentes sobre a autonomia no trabalho.

Quadro 11: Percepções sobre Autonomia nas Atividades Diárias

5.9.1 - Você acredita que poderia ter mais autonomia no seu trabalho? Em quais situações isso seria possível ou necessário? Sinta-se à vontade para compartilhar exemplos ou sugestões.	
Respondente 1	No momento não tenho opinião formada.
Respondente 2	Acredito que o setor sabe da necessidade de como se deve agir caso tivesse mais autonomia.
Respondente 3	Não.
Respondente 4	Satisfeito com minha autonomia no meu setor.
Respondente 5	Sim.
Respondente 6	Satisfeita.
Respondente 7	Não.
Respondente 8	Sim, diminuir o excesso de cobrança por parte da direção seria um bom começo.
Respondente 9	Nada a declarar.
Respondente 10	Acredito que sim. A gestão do setor poderia ouvir mais os funcionários e não só as opiniões dela.
Respondente 11	Me sinto bem da forma que já está em relação a isso.
Respondente 12	Na área financeira sim, na gestão.
Respondente 13	Já tenho.
Respondente 14	Não.
Respondente 15	Não.

Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

De acordo com as respostas do quadro 11, foi possível analisar que alguns colaboradores sentem-se plenamente satisfeitos com a autonomia que possuem e outros que apontam excesso de cobrança por parte da gestão, falta de escuta ativa ou restrições em setores específicos, como o financeiro. Há também quem destaque que a autonomia poderia ser ampliada com melhor alinhamento entre gestão e equipe, ou por meio de processos mais participativos.

Por outro lado, a presença de respostas como não ou nada a declarar pode indicar desconhecimento sobre os limites de autonomia ou até mesmo conformismo com a estrutura atual, o que reforça a importância de promover uma cultura organizacional que valorize a iniciativa e a tomada de decisão.

Pessoas como parceiras da organização: capazes de conduzir a organização à excelência e ao sucesso. Como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização – como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos, etc. – na expectativa de colher retornos desses

investimentos – por meio de salários, incentivos financeiros, crescimento profissional, satisfação, carreira, etc. Todo investimento só se justifica quando traz um retorno razoável. Na medida em que o retorno é bom e sustentável, a tendência será manter ou aumentar o investimento. Daí, o caráter de reciprocidade na interação entre pessoas e organizações, e também de autonomia e ação – não mais de passividade, inércia e dependência. Pessoas como parceiros ativos, não como sujeitos passivos. (CHIAVENATO, p. 10, 2010)

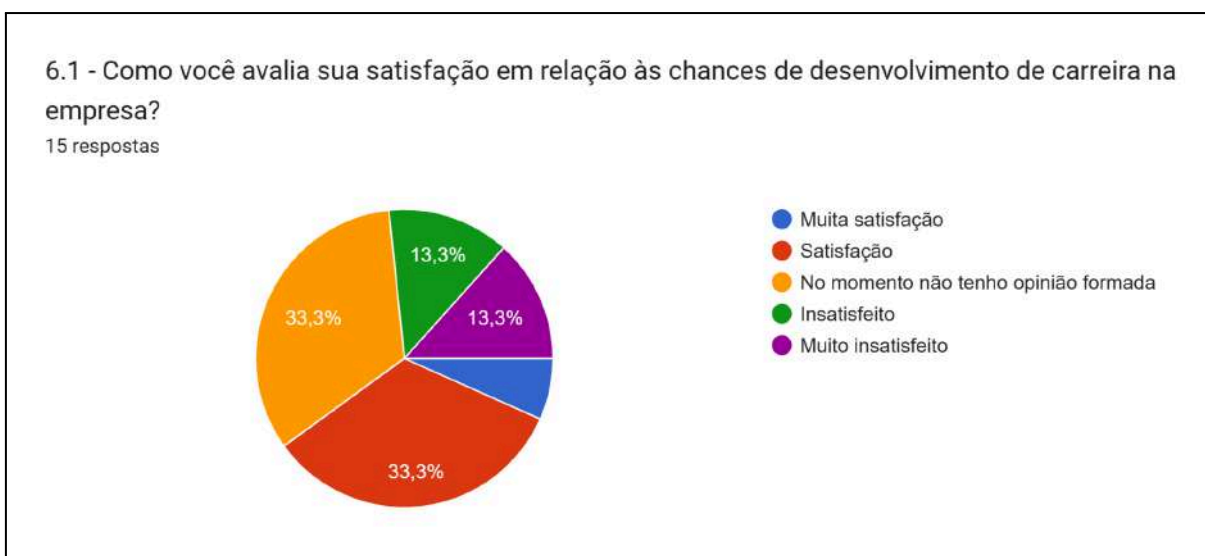
Esse entendimento reforça a importância de valorizar as pessoas como agentes estratégicos dentro das organizações, reconhecendo que o vínculo entre colaborador e empresa deve ser construído com base na confiança, no reconhecimento e na reciprocidade.

4.6 OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

O desenvolvimento pessoal está mais relacionado à educação e à orientação para o futuro do que ao treinamento técnico imediato. A educação, nesse contexto, envolve processos profundos de formação da personalidade e da capacidade de compreender e interpretar o conhecimento, indo além da simples transmissão de informações ou do domínio de habilidades operacionais. (Chiavenato, 2010)

Esse pensamento de desenvolvimento foca no crescimento integral do colaborador, com vistas à sua trajetória profissional e à construção de uma carreira sólida, e não apenas ao desempenho em sua função atual.

Gráfico 29: Oportunidades de Crescimento Profissional



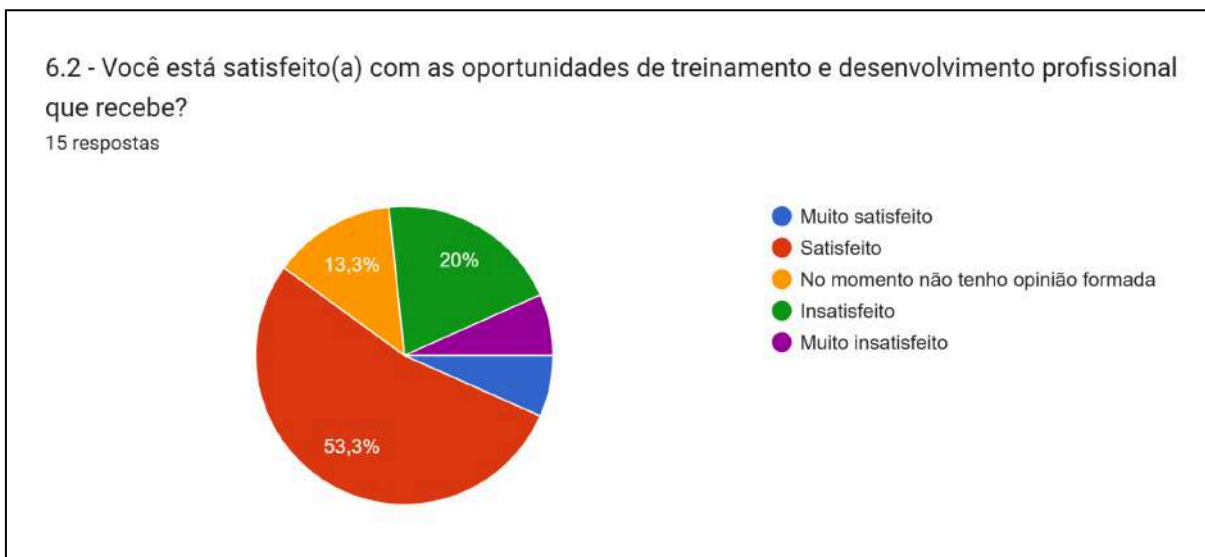
Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

Os dados do gráfico 29, indicam que 33,3% dos colaboradores estão satisfeitos ou não possuem opinião formada sobre as chances de desenvolvimento de carreira na empresa, enquanto 13,3% expressam insatisfação ou muita insatisfação e apenas 6,7% estão muito satisfeitos.

Os números revelam um cenário de baixa percepção positiva quanto às oportunidades de crescimento profissional. A presença de 33,3% sem opinião formada pode indicar falta de clareza sobre os caminhos de progressão na empresa, ausência de comunicação sobre planos de carreira ou desmotivação frente às possibilidades existentes. Já os 13,3% insatisfeitos ou muito insatisfeitos reforçam a ideia de que parte dos colaboradores não se sente valorizado ou reconhecido em termos de desenvolvimento interno.

Por outro lado, o número reduzido de 6,7% de colaboradores muito satisfeitos sugere que as iniciativas voltadas ao crescimento profissional não estão sendo percebidas como efetivas ou acessíveis.

Gráfico 30: Programas de Capacitação e Aprimoramento Profissional



Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

Os programas de capacitação e treinamento são fundamentais para o aprimoramento dos profissionais, possibilitando o desenvolvimento das competências necessárias ao cargo que exercem e contribuindo para a melhoria contínua de seu desempenho.

Treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais. O treinamento está relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar com sucesso suas principais habilidades e capacidades. (CHIAVENATO, 2006, p.326).

Os dados do gráfico 20 revelam que 53,3% dos colaboradores estão satisfeitos com as oportunidades de treinamento e desenvolvimento profissional, enquanto 20% dos respondentes expressam um grau de insatisfação e que 13,3% não possuem opinião formada e apenas 6,7% declararam estar muito satisfeitos e muito insatisfeitos.

Os números mostram que, embora a maioria reconheça positivamente as iniciativas de capacitação oferecidas pela empresa, a satisfação plena ainda é limitada, o que pode refletir falta de profundidade, regularidade ou alinhamento dos treinamentos com as necessidades reais dos colaboradores. Os 20% insatisfeitos e os 6,7% muito insatisfeitos sugerem que há lacunas importantes na política de desenvolvimento profissional, como ausência de programas estruturados, baixa diversidade de temas ou falta de reconhecimento do esforço.

Além disso, os 13,3% sem opinião formada podem indicar desconhecimento sobre as oportunidades disponíveis ou até mesmo desinteresse causado por experiências anteriores pouco eficazes.

Em complemento à análise do Gráfico 20, o Quadro 12 possibilitou uma abordagem mais aprofundada, reunindo respostas dos colaboradores sobre as oportunidades de treinamento e desenvolvimento profissional oferecidas pela empresa.

Quadro 12: Percepções sobre Oportunidades de Treinamento e Apoio da Gestão

6.2.1 - Quais oportunidades de treinamento e desenvolvimento profissional você considera importantes para o seu crescimento na empresa, e de que forma você percebe o apoio do gestor para que essas iniciativas aconteçam de forma eficaz?	
Respondente 1	Deveria ter palestras sobre a área mensalmente e cursos de capacitação para melhoria no serviço prestado.
Respondente 2	Deveria ter mais cursos profissionalizantes.
Respondente 3	Bom.
Respondente 4	Necessita de capacitação de setores para aperfeiçoar mais o trabalho oferecido.

Respondente 5	Sim.
Respondente 6	Satisfeita.
Respondente 7	A capacitação.
Respondente 8	Seria bom um acompanhamento nos treinamentos, para que pudéssemos tirar as dúvidas sobre o sistema da empresa e etc.
Respondente 9	Não sei.
Respondente 10	Não tem um treinamento adequado, o que eu aprendi com o sistema foi na marra. A gestão poderia sugerir mais treinamentos.
Respondente 11	Inovações e repasse de informações que ajudam a facilitar a dinâmica do dia a dia.
Respondente 12	Consultoria.
Respondente 13	Cursos.
Respondente 14	Cursos na área de Rh/Legislação, é uma área que precisa de constante atualização, a gestão não tem diretrizes formada para essa iniciativa.
Respondente 15	Curso.

Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

As respostas dos respondentes no Quadro 12 permitiram uma análise mais aprofundada sobre as oportunidades de treinamento e desenvolvimento profissional.

As respostas mostram que há uma demanda clara por cursos de capacitação, palestras periódicas e consultorias especializadas, com foco na melhoria do serviço prestado, atualização técnica e aperfeiçoamento dos setores.

Alguns colaboradores mencionaram que deveria haver mais cursos, maior capacitação e inovações que facilitem a dinâmica do dia a dia, o que indica que desejam ações mais frequentes, diversificadas e alinhadas às suas funções específicas.

Ademais, algumas respostas apontaram falhas na condução dos treinamentos, como a ausência de acompanhamento e suporte para tirar dúvidas, o que compromete a eficácia das iniciativas. A resposta de que o aprendizado do sistema ocorreu na marra evidencia falta de estrutura e planejamento, além de uma gestão que, segundo os colaboradores, poderia ser mais proativa na sugestão e incentivo à capacitação.

A repetição da palavra curso em diversas respostas também reforça a percepção de que a formação técnica é vista como essencial para o crescimento profissional, especialmente em áreas que exigem constante atualização. A ausência

de diretrizes claras para essas iniciativas é percebida como um obstáculo ao desenvolvimento.

Gráfico 31: Satisfação com as Oportunidades de Atingir Objetivos de Carreira



Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

Os dados do gráfico 31 apontaram para um cenário de incerteza e ambiguidade na percepção dos colaboradores sobre o desenvolvimento de carreira. O fato de 33,3% não possuírem opinião formada pode indicar falta de clareza sobre os caminhos de crescimento, ausência de comunicação organizacional sobre planos de carreira ou desconexão entre expectativas individuais e práticas organizacionais.

A presença de 26,7% satisfeitos e 26,7% insatisfeitos revela uma polarização nas experiências vivenciadas, sugerindo que as oportunidades de progressão podem estar concentradas em determinados setores ou cargos, enquanto outros enfrentam limitações. Essa divisão também pode refletir inconsistência na aplicação de critérios para promoção ou desenvolvimento, gerando percepções distintas entre os colaboradores.

Os 6,7% de colaboradores que se declararam muito satisfeitos e os 6,7% que se mostraram muito insatisfeitos representam os extremos da avaliação, evidenciando casos pontuais de reconhecimento e crescimento, mas também situações de frustração intensa, possivelmente relacionadas à estagnação profissional ou à falta de perspectivas.

Quadro 13: Ações ou Oportunidades de Desenvolvimento Profissional

6.4 - Quais ações ou oportunidades você gostaria que a empresa oferecesse para o seu desenvolvimento profissional?	
Respondente 1	Plano de carreira e salário.
Respondente 2	Conhecimentos em outras áreas.
Respondente 3	Nada.
Respondente 4	Treinamento, curso de capacitação do sistema atual utilizado.
Respondente 5	Não.
Respondente 6	Satisfeita.
Respondente 7	Oferecimento de alguns cursos profissionais.
Respondente 8	Crescimento de cargos profissionais na empresa.
Respondente 9	Nada a declarar.
Respondente 10	Tentar elevar mais o cargo, aumentar salário, gratificação.
Respondente 11	Nada a declarar.
Respondente 12	Qualificação.
Respondente 13	Mas conhecimento na área.
Respondente 14	Cursos específicos na área de RH/Legislação.
Respondente 15	Curso.

Fonte: Elaboração pelo autor, 2025.

De acordo com as respostas do quadro 13, foi possível identificar que os colaboradores desejam ações mais concretas e estruturadas para seu desenvolvimento profissional. O desenvolvimento profissional está diretamente relacionado às oportunidades de crescimento, que se vinculam ao apoio oferecido por meio de treinamentos e promoções. Trata-se de um processo de aperfeiçoamento contínuo, que possibilita ao indivíduo ampliar suas competências e alcançar evolução em sua carreira, tornando-se mais eficiente e produtivo no exercício de seu cargo. (Chiavenato, 2009)

Alguns respondentes sugeriram que houvesse cursos de capacitação e qualificação profissional, incluindo formações específicas em áreas como RH e legislação, plano de carreira e crescimento interno, com destaque para promoções, gratificações e aumento salarial e aprimoramento técnico, como treinamentos voltados ao sistema utilizado pela empresa e maior acesso a conhecimentos na área de atuação.

Houveram respostas como nada a declarar, nada ou satisfeita que indicam que parte dos colaboradores não possui demandas específicas ou já se sente atendida, embora sejam minoria.

A repetição de termos como curso e qualificação reforça a percepção de que a formação contínua é vista como essencial para o crescimento profissional.

Em síntese, os resultados evidenciam que, embora já existam práticas voltadas ao estímulo da motivação, ainda persistem fragilidades relacionadas à comunicação interna, ao reconhecimento profissional e às oportunidades de desenvolvimento. Nesse sentido, sugere-se a implementação de estratégias que fortaleçam esses aspectos, uma vez que se mostram essenciais para a consolidação de um ambiente organizacional mais saudável, produtivo e capaz de promover o engajamento dos colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de trabalho de conclusão de curso teve como pergunta norteadora: quais os principais indicadores da comunicação interna e dos benefícios oferecidos que influenciam a motivação dos colaboradores em uma empresa administradora de condomínios? Os resultados evidenciaram que, no âmbito da comunicação interna (tópicos 4.4 e 4.5), destacam-se a receptividade dos gestores às ideias e comentários, a realização de reuniões e comunicados de alinhamento, além da utilização de canais digitais como meio de interação organizacional. Já em relação aos benefícios oferecidos (tópicos 4.2 e 4.3), os indicadores mais relevantes que influenciam a motivação dos colaboradores foram: a remuneração paga em dia, a ausência de descontos no trabalho, a oferta de transporte por meio de van, o vale-refeição e as gratificações concedidas. Tais fatores demonstraram exercer influência direta sobre a motivação dos colaboradores.

Para o alcance da pesquisa como objetivo geral deste estudo, que consistiu em “identificar os indicadores de motivação dos funcionários em uma empresa administradora de condomínios em João Pessoa-PB”, foi atendido a partir do momento que encontrou-se indicadores de: benefícios oferecidos, comunicação interna e reconhecimento profissional exercendo influência direta sobre a motivação dos colaboradores, que apesar de percentuais altos, pode-se alcançar um percentual de 100% de efetivação motivacional se introduzido técnicas de endomarketing, sugeridas no trabalho.

Os objetivos específicos também foram devidamente identificados e analisados a partir das respostas dos colaboradores da empresa estudada, no qual o primeiro objetivo específico foi “investigar o nível de satisfação e comunicação interna dos colaboradores mediante aos benefícios e aspectos oferecidos pela empresa”, pode ser observado nos tópicos 4.2 e 4.3, em que se identificou que a remuneração, a estabilidade e a ausência de alguns benefícios, impactam diretamente na percepção de valorização dos funcionários.

Para o segundo objetivo específico que traz a necessidade de “apontar situações que causam impactos e que possam promover o desenvolvimento profissional e motivacional dos colaboradores”, foi verificado nos tópicos 4.4 e 4.5, destacando a relevância de fatores como: a comunicação interna, a autonomia no trabalho e a atuação dos gestores na manutenção de um ambiente organizacional

saudável, contudo ainda foi sugerido algumas técnicas para melhorar este ambiente por meio do endomarketing.

Por fim, o terceiro objetivo específico consiste em “propor melhorias que a empresa possa implementar para aumentar a comunicação interna e a motivação no ambiente de trabalho”, foi atendido por meio das sugestões apresentadas com base nos dados analisados, reforçando práticas de endomarketing como estratégia de valorização do público interno. As principais melhorias que podem ser implementadas são:

- Comunicação interna

Os resultados apontaram fragilidades na clareza e na frequência das informações transmitidas. Para superar tais desafios, recomenda-se: 1 - reuniões periódicas com foco em alinhamento estratégico e espaço para escuta ativa dos colaboradores; 2 - campanhas internas de comunicação com identidade visual própria, slogans e recursos multimídia, tornando a informação mais atrativa e memorável; 3 - emissão de comunicados de alinhamento e 4 - uso de canais digitais oficiais (intranet, aplicativos corporativos, newsletters) como meios interativos de diálogo. Essas práticas podem fortalecer a transparência, reduzir ruídos na comunicação e promover maior integração entre gestores e funcionários.

- Reconhecimento profissional

Os respondentes destacaram a necessidade de maior valorização do esforço individual e coletivo. Sugere-se: 1 - feedbacks estruturados acompanhados de campanhas internas que deem visibilidade às conquistas; 2 - Gratificações e bonificações comunicadas de forma estratégica, com destaque em murais digitais e eventos internos e 3 - momentos de elogio em reuniões, transformados em ações de endomarketing, como quadros de “colaborador do mês” ou vídeos de reconhecimento. Tais medidas reforçam o sentimento de pertencimento e estimulam o engajamento.

- Oportunidades de desenvolvimento

A ausência de políticas consistentes de capacitação foi percebida como fator limitante. Recomenda-se: 1 - treinamentos padronizados divulgados por meio de campanhas internas atrativas, com identidade visual e mensagens motivacionais; 2- incentivo à participação em cursos externos, acompanhado de ações de endomarketing que mostram histórias de sucesso de colaboradores que cresceram na empresa e 3 - construção de um plano de carreira apresentado como “produto interno”, com comunicação clara e visual, reforçando a ideia de que o crescimento profissional é parte da marca da organização. Essas ações podem ampliar a autonomia, fortalecer a confiança e contribuir para a retenção de talentos.

Ainda é possível verificar algumas limitações neste estudo, sendo assim, sugere-se a realização de novas pesquisas no âmbito de outras administradoras, de modo a ampliar a compreensão sobre os fatores motivacionais e permitir comparações entre diferentes contextos organizacionais. Tais estudos futuros poderão contribuir de forma prática para que administradoras de condomínios desenvolvam estratégias mais eficazes de motivação, fortalecendo seu papel na sociedade e promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos.

Conclui-se que este trabalho atingiu seus objetivos de forma fiel às respostas obtidas, contribuindo de maneira significativa para a comunidade acadêmica e científica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Ítalo D'Artagnan. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]. Recife: Editora UFPE, 2021. (Coleção Geografia). ISBN 978-65-5962-058-6.

BAKKER, Arnold B.; ALBRECHT, Simon L.; LEITER, Michael P. **Key questions regarding work engagement**. European Journal of Work and Organizational Psychology, v. 20, n. 1, p. 4–28, 2011. DOI: 10.1080/1359432X.2010.485352.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing como estratégia de gestão: encante seu cliente interno**. Porto Alegre: L&PM, 2005.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa**. 3. ed. São Paulo: Integrare, 2010.

BUENO, Marcos. **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow**. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão, v. 6, 2002.

CARVALHO, Jéssica Faria de; MARTINS, Érica Preto Tamaio; LÚCIO, Laurenny; PAPANDRÉA, Pedro José. **Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações**. Educação em Foco, v. 7, n. 1, p. 21–23, 2013.

CAVALHEIRO, Renato de Faria; ALVES, Alexandra da Silva. **Comunicação integrada organizacional**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2018. 200 p. ISBN 978-85-522-1100-6.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri, SP: Manole, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna Administração das Organizações**. 10 ed. São Paulo: Campus, 2020.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. João José Azevedo Curvello, 2002.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

DE ALMEIDA, Ivonez Xavier; SCHELSKE, Franciel Levi; ROVER, Ardinete. **Percepção dos fatores motivacionais de Maslow no contexto organizacional**. Unoesc & Ciência-ACSA, v. 10, n. 1, p. 37-44, 2019.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

DE MORAES WYSE, Robert. **Motivação: teorias motivacionais do comportamento humano**. **Revista de ciências gerenciais**, v. 22, n. 36, p. 134-141, 2018.

DE SOUZA, Letícia Duarte. **Motivação no ambiente de trabalho**. *Revista Mangaio Acadêmico*, v. 3, n. 1, p. 71–85, 2018. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/mangaio/article/view/1575>. Acesso em: 2 nov. 2025.

DIAS, Luis Gomes; QUEIROZ, André Felipe; LOPES, Michelle Rosa. **Teoria comportamental: o impacto da Teoria X e Y na gestão das organizações**. 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/352461093>. Acesso em: 15 nov. 2025.

DOS REIS SAMPAIO, Jáder. **O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação**. Revista de administração-RAUSP, v. 44, n. 1, p. 5-16, 2009.

DOS SANTOS RAMOS, Ana Filipa. **A Influência da Liderança na Motivação: Um Estudo Sobre o Programa de Trainees 2008 da Galp Energia**. 2009. Dissertação de Mestrado. ISCTE-Instituto Universitario de Lisboa (Portugal).

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2016.

EQUIPE BLOG PORTAL PÓS. **Valorização profissional: a importância e como praticá-la**. Portal Pós, 19 jan. 2024. Disponível em: <https://blog.portalpos.com.br/valorizacao-profissional-importancia/>. Acesso em: 19 out. 2025.

FERREIRA FILHO, Edson Pinto; PEREIRA, Fernanda Abrantes; DOS SANTOS PASSOS, Graciela. **A influência do endomarketing e da comunicação interna na cultura organizacional**. In: SIMPÓSIO, 2013.

FONSECA, Raquel et al. **A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial**. Revista de Administração IMED, v. 5, n. 3, p. 241-249, 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, Amanda Kelly. **A importância do reconhecimento profissional para a motivação dos colaboradores**. Revista Hum@ nae, v. 13, n. 1, 2019.

GRISOSTI, Jeniffer. **Endomarketing: o que é, exemplos e 9 ações para engajar**. Flash, 2 nov. 2024. Disponível em: <https://flashapp.com.br/blog/endomarketing>. Acesso em: 9 nov. 2025.

GUIMARÃES, Magali Costa. **Maslow e Marketing—para além da hierarquia das necessidades**. Portal do Marketing, 2001.

JOSÉ, B. L. C. S.; ROSA, A. T. R. O. **O endomarketing como ferramenta estratégica de gestão**. Revista de Ciências Gerenciais, v. 16, n. 24, p. 145–159, 2014.

KAMIA, Meiry. **A importância da motivação no ambiente de trabalho**. Emprego e Renda, 2013. Disponível em: <https://www.empregoerenda.com.br/entrevistas/2218-a-importancia-da-motivacao-no-ambiente-de-trabalho>. Acesso em: 15 set. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed., 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

LIMA, Luísa. Atitudes: Estrutura e mudança. **Psicologia social**, v. 4, p. 185-225, 2000.

LUZ, Janine Pacheco da et al. **Metodologia para análise de clima organizacional: um estudo de caso para o Banco do Estado de Santa Catarina**. 2001.

KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. Tradução de Afonso Celso Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

MCGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. Tradução: Margarida Maria C. Oliva, 3 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MATSUOKA, Luciane Terumi; SILVA, Jerson Joaquim da. **Os eventos e a hierarquia das necessidades humanas de Maslow: conjecturas na sociedade contemporânea**. In: Colloquium Humanarum, Presidente Prudente. 2013. p. 633-639.

MAZUCATO, Thiago et al. **Metodologia da pesquisa e do trabalho científico**. Penápolis: Funepe, 2018.

MASLOW, A. H. **A theory of human motivation**. Psychological Review, v. 50, n. 4, p. 370-396, 1943.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. - 5. ed. rev. e ampl. - São Paulo : Atlas, 2000.

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

MINAYO, Maria Cecília de Souza. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. p. 11–30.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnica da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMIRES, Israel Pasqualito; ARAUJO, Valter. A importância da motivação para o trabalho. **Maiêutica-Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional**, v. 5, n. 1, 2017.

RH PORTAL. **Endomarketing nas empresas: o que é, importância e como aplicar**. Disponível em: <https://rhportal.com.br/noticias/negocios/endomarketing-nas-empresas/#h-qual-a-importancia-do-endomarketing>. Acesso em: 9 nov. 2025.

RIBEIRO, Marco Ferreira; PASSOS, Clotilde; PEREIRA, Paulo. **Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador**. Gestão e desenvolvimento, n. 26, p. 105-131, 2018.

RIBEIRO, R. V. **Estratégia empresarial e de recursos humanos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Tradução: Reynaldo Marcondes. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUGGIERO, Alberto Pirró. **Qualidade da comunicação interna**. ABRAS, 6 nov. 2012. Disponível em: <https://antigo.abras.com.br/home/redacao-portal/cultura/?materia=6349>. Acesso em: 19 out. 2025.

SANTOS, Daniel Robert Gomes dos; DUTRA, Edvaldo Silva. **A falta de motivação ocasionada pela má qualidade de vida no trabalho**. Revista Multidisciplinar do

Nordeste Mineiro, v. 2, n. 1, p. 1–15, 2020. Disponível em: <https://remunom.ojsbr.com/multidisciplinar/article/view/812>. Acesso em: 15 nov. 2025.

SANTOS, Cilene Marcelo; VIEIRA, Diana; HENKE, Francielle Schwanz; CICHELLO, Natália Pires Castro; BAIAO, Tatiana Modia da Silva; CUNHA, Maurício Ayres. **A importância da motivação no ambiente de trabalho**. Aten@ – Revista Digital de Gestão & Negócios, v. 1, n. 1, 2016. Disponível em: <https://periodicos.unimesvirtual.com.br/index.php/gestaoenegocios/article/view/635>. Acesso em: 31 out. 2025.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2001.

SILVA, Danielly Magalhães da; NUNES, Leandro de Azevedo; ARAGÃO, Nelma Araujo; JUCHEM, Dionise Magna. **A importância do relacionamento interpessoal no contexto organizacional**. In: CONVIBRA – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, v. 5, 2007. Disponível em: https://convibra.org/congresso/res/uploads/pdf/289_0.pdf. Acesso em: 15 nov. 2025.

SMARTER. **O que é motivação dos funcionários e sua importância**. Smarter Gestão, 17 ago. 2024. Disponível em: <https://smartergestao.com.br/glossario/o-que-e-motivacao-dos-funcionarios-e-sua-importancia/>. Acesso em: 19 out. 2025.

SOUZA, Luciane Albuquerque. **A valorização do profissional da administração na iniciativa privada**. Revista Campo do Saber, v. 4, n. 1, 2018.

STEFANINI, C. J. **Área temática: Recursos Humanos – Motivando sem dinheiro**. São Paulo: Faculdade das Américas, 2007.

TEJADA, José. **Motivação e liderança como fatores estratégicos de sucesso: você pode fazer a diferença na organização**. Pelotas: EducS, 2013.

VERGARA, S.C. **Gestão de Pessoas**. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VITÓRIA REGIS, Lorena Fagundes Ladeia; PORTO, Isaura Setenta. **A equipe de enfermagem e Maslow:(in) satisfações no trabalho**. Revista brasileira de enfermagem, v. 59, p. 565-568, 2006.

WELCH, Mary. Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. **Public relations review**, v. 38, n. 2, p. 246-254, 2012.

ZIMERMAN, D. **Fundamentos teóricos**. In: OSÓRIO, L. C. Como trabalhamos com grupos Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

APÊNDICES

MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO EM UMA EMPRESA ADMINISTRADORA DE CONDOMÍNIOS EM JOÃO PESSOA-PB

A presente pesquisa, intitulada 'Motivação no ambiente de trabalho em uma empresa administradora de condomínios em João Pessoa-PB', integra o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Bacharelado em Administração do Instituto Federal da Paraíba (IFPB) – Campus João Pessoa, realizado pela discente Amanda Estevão Fernandes, e orientação da Professora Doutora Alice Inês Guimarães Araújo. Este estudo tem como objetivo identificar os indicadores de motivação dos funcionários em uma empresa administradora de condomínios em João Pessoa-PB.

As informações coletadas neste questionário são estritamente confidenciais e serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos. Nenhum dado individual será divulgado, e as respostas serão analisadas de forma anônima e agrupada, garantindo o sigilo dos participantes.

1. Perfil do respondente

1.1 - Qual é sua identidade de gênero?

- ☐ Mulher cisgênero
- ☐ Homem cisgênero
- ☐ Mulher transgênero
- ☐ Homem transgênero
- ☐ Pessoa não binária
- ☐ Pessoa agênero
- ☐ Pessoa gênero fluido
- ☐ Pessoa intersexo
- ☐ Prefiro não informar
- ☐ Outro: _____

1.2 - Faixa etária:

- ☐ Menos de 20 anos
- ☐ 21 a 30 anos
- ☐ 31 a 40 anos
- ☐ 41 a 50 anos
- ☐ Acima de 50 anos

1.3 - Estado civil:

- ☐ Solteiro
- ☐ Casado
- ☐ Divorciado(a)
- ☐ União estável
- ☐ Outro: _____

1.4 - Qual o seu cargo atual na empresa? *

Sua resposta _____

1.5 - Qual setor ou departamento você trabalha? *

Sua resposta _____

1.6 - Tempo total de trabalho na empresa:

- ☐ Menos de 6 meses
- ☐ De 6 meses a 1 ano
- ☐ De 1 a 3 anos
- ☐ De 3 a 5 anos
- ☐ Mais de 5 anos

1.7 - Qual a sua faixa salarial mensal?

- ☐ Até R\$ 1.500,00
- ☐ De R\$ 1.501,00 a R\$ 3.000
- ☐ De R\$ 3.001,00 a R\$ 5.000,00
- ☐ Acima de R\$ 5.000,00

2. Sobre as condições básicas do trabalho

As condições básicas de trabalho estão diretamente relacionadas às necessidades fundamentais do ser humano, como alimentação, sede, sono, repouso e abrigo. Essas necessidades são essenciais para a sobrevivência e a preservação da espécie, do qual já nascem com o indivíduo.

Quando alguma dessas necessidades não é devidamente satisfeita, ela passa a dominar o comportamento humano, influenciando suas ações e decisões. Em situações de privação, a motivação principal será atender às necessidades fisiológicas, pois é nelas que o ser humano busca alívio para a pressão que essas carências exercem sobre o organismo. CHIAVENATO (2003, p. 330)

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

2.1 - Durante sua jornada de trabalho, o ambiente físico oferece condições adequadas para atender às suas necessidades fisiológicas, como conforto térmico, possibilidade de repouso, acesso à alimentação e recursos básicos?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ No momento não tenho opinião formada
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

2.2 - Sua rotina de trabalho permite que você faça pausas adequadas para atender às suas necessidades básicas, como descanso, alimentação e recuperação física ao longo do dia?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ No momento não tenho opinião formada
- ☐ Insatisfeito

2.3 - Sua rotina de trabalho permite conciliar de forma saudável suas necessidades pessoais e profissionais, garantindo tempo para descanso, convivência familiar e cuidados com sua saúde física e mental?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ No momento não tenho opinião formada
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

2.4 - Qual é o seu nível de satisfação com os benefícios oferecidos pela empresa para atender às suas necessidades básicas, como alimentação, transporte, saúde, descanso e bem-estar físico?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ No momento não tenho opinião formada
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

2.5 - Há algum aspecto nas condições físicas do ambiente de trabalho como temperatura, iluminação, ventilação, mobiliário, acesso a áreas de descanso ou higiene que você considera importante melhorar para atender melhor às suas necessidades básicas e promover seu bem-estar? Se sim, descreva. *

Sua resposta _____

3. Sobre segurança e benefícios oferecidos

A necessidade de segurança está relacionada ao desejo de proteção contra danos físicos, ameaças e privações como doenças, acidentes e instabilidade econômica. PÉREZ-RAMOS (1990).

No contexto organizacional, essa segurança envolve não apenas o bem-estar do indivíduo, mas também a proteção da sua família. Em ambientes de trabalho instáveis, essa necessidade torna-se ainda mais evidente, influenciando diretamente o comportamento, a motivação e a percepção dos colaboradores em relação à empresa.

PÉREZ-RAMOS, Juan. **Motivação no trabalho: abordagens teóricas**. Psicologia USP, v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.

3.1 - Qual é o seu nível de satisfação em relação à segurança e continuidade do seu vínculo empregatício na empresa?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ No momento não tenho opinião formada
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

3.2 - Qual é o seu nível de satisfação em relação à proteção oferecida pela empresa contra riscos físicos e acidentes no ambiente de trabalho?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ No momento não tenho opinião formada
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

3.3 Qual é o seu nível de satisfação em relação aos benefícios oferecidos pela empresa para promover sua saúde física e emocional, como plano de saúde, apoio psicológico e ações preventivas?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ No momento não tenho opinião formada
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

3.4 - Na sua opinião, quais benefícios oferecidos pela empresa mais contribuem para a sua motivação no ambiente de trabalho? *

Sua resposta

4. Comunicação interna e relações interpessoais

4.1 - O quanto você se sente satisfeito(a) com a receptividade do seu gestor às suas ideias e comentários?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ No momento não tenho opinião formada
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

4.1.1 - Cite aspectos que você considera importante para que o gestor atue de forma positiva em situações que envolvem sugestões de ideias? *

Sua resposta

4.2 - Como você classifica sua satisfação com a colaboração e interação entre colegas proporcionada pelo clima organizacional?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ No momento não tenho opinião formada
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

4.2.1 - Quais aspectos você considera importantes para promover uma boa interação entre os colegas, contribuindo para um clima organizacional positivo?

Sua resposta

4.3 - O quanto você está satisfeito em relação ao seu grau de integração à equipe?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ No momento não tenho opinião formada
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

4.4 - Você poderia comentar sobre a convivência e a relação entre os colegas de trabalho? *

Sua resposta

4.5 - Na sua opinião, a transmissão de informações entre os setores da empresa ocorre de forma eficaz?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ No momento não tenho opinião formada
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

4.6 - Como você avalia o impacto das iniciativas de comunicação interna na dinâmica organizacional da empresa?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ No momento não tenho opinião formada
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

4.7 - De que maneira as comunicações internas (reuniões, comunicados, murais, etc) influenciam no seu desempenho profissional? Por quê? *

Sua resposta _____

4.7.1 - Você considera que os meios digitais utilizados pela empresa (e-mail, whatsapp, etc) promovem uma comunicação eficiente no ambiente de trabalho?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ No momento não tenho opinião formada
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

4.7.2 - Você considera a administradora eficiente na gestão das comunicações digitais internas?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ No momento não tenho opinião formada
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

5. Reconhecimento e valorização profissional

5.1 - O quanto você se sente valorizado(a) pelo seu gestor?

- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito
- ☐ No momento não tenho opinião formada
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

5.2 - Como você avalia o reconhecimento da empresa pelos resultados que você alcança?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ No momento não tenho opinião formada
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

5.3 - Qual é o seu nível de satisfação com o acompanhamento oferecido pela gestão do seu setor para o desenvolvimento das suas atividades?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ No momento não tenho opinião formada
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

5.4 - De que forma o gestor poderia valorizar o seu trabalho e suas conquistas? *

Sua resposta _____

...

5.5 - Qual o seu nível de satisfação em relação ao ambiente de trabalho da empresa?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ No momento não tenho opinião formada
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

5.6 - Como você avalia a infraestrutura física (instalações, mobiliário, equipamentos e condições do ambiente de trabalho) e tecnológica oferecida pela empresa para a realização das suas atividades?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ No momento não tenho opinião formada
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

5.6.1 - Quais melhorias você considera necessárias na infraestrutura física (instalações, mobiliário, equipamentos e condições do ambiente de trabalho) da empresa e por quê?

Sua resposta _____

5.7 - Qual é o seu nível de satisfação em relação à compatibilidade entre sua remuneração e as funções e responsabilidades que você exerce na empresa?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ No momento não tenho opinião formada
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

5.8 - Em sua opinião, quais aspectos da política de remuneração da empresa poderiam ser aprimorados para melhor atender às expectativas dos colaboradores?

Sua resposta _____

5.9 - Qual é o seu nível de satisfação em relação à autonomia que você possui para tomar decisões nas atividades que realiza diariamente?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ No momento não tenho opinião formada
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

5.9.1 - Você acredita que poderia ter mais autonomia no seu trabalho? Em quais situações isso seria possível ou necessário? Sinta-se à vontade para compartilhar exemplos ou sugestões.

Sua resposta _____

6. Oportunidades de desenvolvimento pessoal

6.1 - Como você avalia sua satisfação em relação às chances de desenvolvimento de carreira na empresa?

- ☐ Muita satisfação
- ☐ Satisfação
- ☐ No momento não tenho opinião formada
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

6.2 - Você está satisfeito(a) com as oportunidades de treinamento e desenvolvimento profissional que recebe?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ No momento não tenho opinião formada
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

6.2.1 - Quais oportunidades de treinamento e desenvolvimento profissional você *
considera importantes para o seu crescimento na empresa, e de que forma você
percebe o apoio do gestor para que essas iniciativas aconteçam de forma
eficaz?

Sua resposta _____

6.3 - Qual o seu grau de satisfação com as oportunidades de atingir seus objetivos
de carreira na empresa?

- ☐ Muito satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ No momento não tenho opinião formada
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito insatisfeito

6.4 - Quais ações ou oportunidades você gostaria que a empresa oferecesse *
para o seu desenvolvimento profissional?

Sua resposta _____

Termo de Consentimento da Participação
"Assinale todas as alternativas que se aplicam"

☐ Declaro que fui convidado(a) a participar voluntariamente da pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) realizada por Amanda Estevão Fernandes, aluna do curso de Administração do IFPB – Campus João Pessoa/PB, intitulada: "Motivação no Ambiente de Trabalho em uma Empresa Administradora de Condomínios em João Pessoa – PB".

☐ Estou ciente de que a participação é voluntária e que minhas informações serão utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos, garantindo confidencialidade e anonimato dos dados fornecidos.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

Campus João Pessoa - Código INEP: 25096850

Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, CEP 58015-435, João Pessoa (PB)

CNPJ: 10.783.898/0002-56 - Telefone: (83) 3612.1200

Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

Entrega da versão Final TCC

Assunto:	Entrega da versão Final TCC
Assinado por:	Amanda Estevao
Tipo do Documento:	Anexo
Situação:	Finalizado
Nível de Acesso:	Ostensivo (Público)
Tipo do Conferência:	Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Amanda Estevão Fernandes, ALUNO (20202460038) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 20/12/2025 17:54:17.

Este documento foi armazenado no SUAP em 20/12/2025. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 1710678
Código de Autenticação: 1802cee539

