



**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**

CAMILA MONTEIRO DE ALBUQUERQUE ALVES

**A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE PESSOAS:** a opinião dos colaboradores de uma Instituição de Ensino Superior.

**João Pessoa  
2021**

**CAMILA MONTEIRO DE ALBUQUERQUE ALVES**

**A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE PESSOAS:** a opinião dos colaboradores de uma Instituição de Ensino Superior.



**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):** Profa. Dra. Maria Luiza da Costa Santos

**JOÃO PESSOA**

**2021**

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

A474m

Alves, Camila Monteiro de Albuquerque.

A motivação como ferramenta estratégica na gestão de pessoas : a opinião dos colaboradores de uma instituição de Ensino Superior. / Camila Monteiro de Albuquerque Alves. – 2021.

66 f.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios – UAG, 2022.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Maria Luiza da Costa Santos

1. Motivação. 2. Psicologia da Administração. 3. Gestão de Pessoas. 4. Comportamento organizacional. I. Título.

CDU 005.32

Bibliotecária responsável Ivanise Andrade Melo de Almeida – CRB15/96



**INSTITUTO FEDERAL**  
Paraíba

**CAMPUS JOÃO PESSOA**  
**COORDENAÇÃO DO CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**PARECER 2/2022 - CCSBA/UAS/UA/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB**

**Em 15 de fevereiro de 2022.**

**CAMILA MONTEIRO DE ALBUQUERQUE ALVES**

Matrícula: 20181460074

**A MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA GESTÃO DE PESSOAS: a opinião dos colaboradores de uma Instituição de Ensino Superior, na área da saúde, em João Pessoa.**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **10 de fevereiro de 2022** 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**.

**Resultado: APROVADO**

João Pessoa, 15 de fevereiro de 2022.

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Maria Luiza da Costa Santos (IFPB)**

Orientador(a)

**Rachel Costa Ramalho Vasconcelos (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

**Maria de Fátima Silva Oliveira (IFPB)**

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Rachel Costa Ramalho Vasconcelos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 17/02/2022 12:29:54.
- Maria Luiza da Costa Santos, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 15/02/2022 19:42:47.
- Maria de Fatima Silva Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 15/02/2022 14:52:59.
- Ceres Grehs Beck, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 15/02/2022 12:18:53.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 15/02/2022. 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 Verificador: 263570

Código de Autenticação: 6ac8386c26



**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.

Dedico este trabalho a minha amada mãe,  
Gicelda Rodrigues, minha primeira mestra e incentivadora e  
me ensinou que o conhecimento é o bem terreno mais precioso  
que o homem pode ter. Obrigada por sonhar comigo.

## AGRADECIMENTOS

Agradecer é demonstrar gratidão, é reconhecer um bem feito a outra pessoa. Nessa trajetória não poderia deixar de expressar meu reconhecimento a todos que me fizeram chegar até aqui.

Como em tudo mais na minha vida, primeiramente agradeço a Deus por me permitir chegar até aqui. Não existe capacidade, entendimento e habilidades em mim que não seja por Suas mãos, tudo vem Dele e para Ele.

Agradeço a meu esposo, Fábio Teixeira Alves, por me apoiar em todos os desafios que enfrento nessa vida, sua compreensão e paciência me permitiram trilhar esse caminho de forma mais tranquila, mesmo quando tudo parecia estar desmoronando ao meu redor. Não poderia ter companhia melhor ao meu lado. Amo você.

Ao Doutor Saulo Felipe Costa, que um dia com uma única pergunta me tirou da zona de conforto e me fez repensar no futuro: *“Onde você estará daqui a quatro anos?”*. Hoje estou aqui, concluindo minha graduação e sou grata por ter me incentivado e apoiado nessa conquista.

Gratidão à Professora Doutora Maria Luiza da Costa Santos, por ter me conduzido na construção desta pesquisa. Sua experiência e domínio na temática fizeram toda diferença em meu aprendizado.

Por fim, agradeço a todos os meus amigos que me apoiaram, torceram por mim e estiveram ao meu lado me incentivando a concluir essa graduação. Estou chegando a reta final e certamente vocês fazem parte dessa jornada. Muito obrigada.

“Administração é a arte de fazer coisas através de pessoas” (Mary Parker Follet)



## RESUMO

A presente pesquisa teve por objetivo verificar a importância da motivação e sua influência no desempenho dos colaboradores de uma instituição de ensino superior, na área da saúde, no município de João Pessoa com base nas teorias motivacionais mais relevantes. A pesquisa foi do tipo aplicada com uma abordagem qualitativa exploratória onde utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário fechado. Através das respostas obtidas, os colaboradores expressaram suas impressões quanto aos principais fatores de motivação relacionados às teorias escolhidas e foi possível também identificar o estilo administrativo na instituição. O resultado desta pesquisa apontou que os fatores motivacionais sejam eles externos ou internos não estão sendo totalmente satisfatórios na percepção dos colaboradores. Ao final, foram propostas sugestões de estratégias que podem ser implementadas e que podem resultar em um melhor desempenho dos profissionais da instituição.

**Palavras-chave:** Motivação; Pessoas; Empresa.

## **ABSTRACT**

The presente research aimed to verify the importance of motivation and its influence on the performance of collaborators of a higher education institution, in the health area, in the city of João Pessoa, based on the most relevant motivational theories. The research was applied with na exploratory qualitative approach where a closed questionnaire was used as a data collection instrument. Through the answers obtained, the collaborators expressed their impressions about the main motivating factors related to the chosen theories and it was also possible to identify the administrative style in the institution. The result of this research pointed out that the motivational factors, whether external or internal, are not being totally satisfactory in the perception of collaborators. In the end, suggestions for strategies that can be implemented and that can result in a better performance of institution's professionals were proposed.

**Keywords:** Motivation; People; Company.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b>	A Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow.....	22
<b>FIGURA 2:</b>	Teoria da Expectativa de Vroom.....	27

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1:</b>	Fatores Higiênicos e Motivadores de Herzberg.....	24
<b>QUADRO 2:</b>	Esquematização das variáveis.....	33

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1:</b>	Faixa etária dos pesquisados.....	35
<b>GRÁFICO 2:</b>	Gênero dos pesquisados.....	36
<b>GRÁFICO 3:</b>	Escolaridade dos pesquisados.....	37
<b>GRÁFICO 4:</b>	Tempo de trabalho na instituição.....	37
<b>GRÁFICO 5:</b>	Adequação do salário ao trabalho.....	38
<b>GRÁFICO 6:</b>	Recompensa ao esforço.....	39
<b>GRÁFICO 7:</b>	Benefícios monetários.....	40
<b>GRÁFICO 8:</b>	Estabilidade na instituição.....	41
<b>GRÁFICO 9:</b>	Saúde no trabalho.....	42
<b>GRÁFICO 10:</b>	Segurança no trabalho.....	43
<b>GRÁFICO 11:</b>	Satisfação em trabalhar com os colegas.....	44
<b>GRÁFICO 12:</b>	Relacionamentos interpessoais.....	45
<b>GRÁFICO 13:</b>	Satisfação em fazer parte da equipe.....	46
<b>GRÁFICO 14:</b>	Participação na tomada de decisões.....	47
<b>GRÁFICO 15:</b>	Capacidade de realizar tarefas.....	48
<b>GRÁFICO 16:</b>	Valorização na realização das tarefas.....	49
<b>GRÁFICO 17:</b>	Felicidade em fazer parte da empresa.....	50
<b>GRÁFICO 18:</b>	Perspectiva de função com maior responsabilidade.....	51
<b>GRÁFICO 19:</b>	Carreira futura na empresa.....	52
<b>GRÁFICO 20:</b>	Aceitação de sugestão de melhorias.....	55
<b>GRÁFICO 21:</b>	Motivação dos funcionários.....	56
<b>GRÁFICO 22:</b>	Reconhecimento e valorização.....	57
<b>GRÁFICO 23:</b>	Objetivos e metas da empresa.....	58
<b>GRÁFICO 24:</b>	Incentivo no crescimento profissional.....	59

## **LISTA DE SIGLAS**

**ABComm:** Associação Brasileira de Comércio Eletrônico

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1	OBJETIVOS.....	18
1.1.1	<b>Objetivo Geral.....</b>	<b>18</b>
1.1.2	<b>Objetivos Específicos.....</b>	<b>19</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>20</b>
2.1	ASPECTOS CONCEITUAIS E EVOLUTIVOS SOBRE MOTIVAÇÃO.....	20
2.2	TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	21
2.1.1	<b>Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow.....</b>	<b>21</b>
2.1.2	<b>Teoria dos dois fatores de Herzberg.....</b>	<b>23</b>
2.1.3	<b>Teorias X e Y de McGregor.....</b>	<b>25</b>
2.1.4	<b>Teoria da expectativa de Victor Vroom.....</b>	<b>26</b>
2.3	MOTIVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS.....	28
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>31</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	31
3.2	UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA.....	32
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	32
3.4	PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS.....	34
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>35</b>
4.1	QUESTÕES SOCIODEMOGRÁFICAS.....	35
4.2	FATORES MOTIVACIONAIS RELACIONADOS COM A TEORIA DAS NECESSIDADES HUMANAS.....	38
4.3	ESTRATÉGIAS PARA MOTIVAR OS COLABORADORES NO TRABALHO.....	53
4.4	ESTILO ADMINISTRATIVO DOMINANTE NA GESTÃO DE PESSOAS.....	55
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>60</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>62</b>
	<b>APÊNDICES.....</b>	<b>64</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Motivação mostra-se um tema cada vez mais emergente no ambiente corporativo. De acordo com Robbins (2005, p. 132), a motivação é o “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Entender a motivação no contexto organizacional amplia a visão estratégica de uma empresa e pode gerar mudanças significativas em seus resultados.

Em tempos de mudanças no cenário mundial essa realidade torna-se mais evidente. Durante a pandemia da Covid-19 que ocorreu a partir do ano de 2020, surgiu uma crise econômica decorrente do novo coronavírus. As empresas tiveram queda em seus lucros, muitas precisaram fechar as portas e algumas ainda lutam para se recuperar. Os ajustes necessários que ocorreram em todos os mercados, sejam eles de produtos ou serviços, fez surgir a necessidade de novas estratégias competitivas para que as empresas se mantivessem firmes frente às suas concorrentes.

Contudo, novos aprendizados foram adquiridos. O blog Whsys em sua matéria “*Cenário pós-pandemia: 6 possíveis tendências para as empresas*” informou que de acordo com a Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm), somente no mês de março de 2020 surgiram 10 mil novas lojas virtuais. Após os decretos de isolamento o número subiu para 50 mil chegando a 107 mil novos estabelecimentos de serviços ou produtos em pouco mais de 2 meses, um aumento de 40% nas vendas online no período. Os dados refletem as adaptações no cenário geral que muitas empresas precisaram enfrentar.

Investimento em inovação e tecnologia, marketing, estudo das mudanças no mercado, esses foram alguns dos aspectos a serem priorizados pelas empresas durante a pandemia. Novas estratégias precisaram ser elaboradas e surge o desafio de manter colaboradores motivados diante de tantas mudanças. Mais do que nunca foi necessário pensar em garantir o bem estar e a satisfação de todos.

Carvalho *et al.* (2013), aponta que o fator mais importante do setor produtivo é o humano. Pessoas conduzem e produzem resultados. O desafio está em manter a motivação organizacional e maximizar o potencial humano mesmo em tempos de crise. Em meio a pandemia, a relação empresa e colaborador passou por significativas modificações. Por um lado, líderes tiveram que manter uma conduta mais aberta e incentivadora voltada para as pessoas, do outro lado os liderados precisaram assumir



maior responsabilidade com os objetivos e resultados das organizações para que esta pudesse se manter firme no mercado.

Estudos procuram entender a força existente na motivação que faz com que as pessoas busquem e alcancem objetivos. (CARVALHO *et al.* 2013). Funcionários motivados apresentam maior aptidão para desempenhar suas atividades e para isso é necessário investimento das empresas para manterem seus colaboradores ativos na execução de suas tarefas

Existem aspectos que devem ser considerados quando se busca a motivação organizacional. Para Miranda (2009), existem sistemas motivacionais que atuam como incentivos e recompensas que o colaborador recebe para atingir os objetivos laborais. Remunerações variáveis de acordo com os resultados, saúde e segurança do trabalho, programas de socialização e integração, promoção de colaboradores a cargos de maior responsabilidade, capacitação para execução das funções, incentivo a profissionalização, são alguns exemplos que podem ser citados como incentivos.

Callefi, Teixeira e Santos (2021, p.107) dizem que: “Portanto, compreender o que motiva os indivíduos a trabalhar é condição necessária para alcançar vantagem competitiva para a organização”. Um ambiente de trabalho estável gera segurança a seus colaboradores. De forma contrária um ambiente de trabalho instável gera insegurança e pode acarretar em desmotivação e diminuição da produtividade.

Esta pesquisa justifica-se pela necessidade de destacar a importância da Motivação como uma prática empresarial que pode gerar mudanças comportamentais e influenciar de forma direta no desempenho dos colaboradores. Torna-se cada vez mais evidente a necessidade de investimentos por parte das organizações para manter seus colaboradores motivados e com isso obter melhores resultados no mercado onde estão inseridas.

É importante que as empresas entendam os principais fatores motivacionais e seus impactos no comportamento humano. Tal conhecimento auxilia na tomada de decisões e na criação de estratégias para que seus colaboradores estejam comprometidos no alcance dos resultados planejados. Este conhecimento pode servir como importante ferramenta estratégica, garantindo a satisfação dos colaboradores e estimulando o desempenho dos mesmos.

O tema é relevante para a Administração pois apesar de todo conhecimento já desenvolvido sobre o assunto, mostra-se ainda muito negligenciado na prática empresarial, e quanto mais pesquisas forem desenvolvidas, maior visibilidade o tema

terá e, certamente, novas alternativas de ação serão implementadas de forma a consolidar a importância da temática.

O local escolhido para realização da pesquisa foi uma instituição de ensino superior na área da saúde localizada no município de João Pessoa. Não houve permissão da instituição para divulgação pública de seus dados reais, por isso será denominada ficticiamente de UniSaúde. A escolha do local deu-se devido aos impactos da pandemia da Covid-19 que resultou em restrições no ensino presencial causando redução de quadro de funcionários e trazendo incertezas quanto à permanência futura dos demais colaboradores impactando seus desempenhos.

A mudança da prestação do serviço de ensino presencial para o online foi necessária para todas as instituições nesse período e estas precisaram adaptar-se à nova modalidade de ensino, manter seus colaboradores motivados e manter a competitividade em relação a seus principais concorrentes.

Em virtude disso e enfatizando a importância do tema apontado, esta pesquisa busca responder às seguintes perguntas: **A motivação é reconhecida como uma estratégia importante para gerenciar as pessoas nas organizações? e, de que forma o estilo administrativo influencia no desempenho dos colaboradores?**

Para entender os impactos da motivação no comportamento dos empregados e nos resultados organizacionais, este trabalho foi dividido em cinco partes, as quais abordam sobre a importância do estudo, os objetivos geral e específicos, a fundamentação teórica, a metodologia da pesquisa, a análise de dados e, por fim, as considerações finais.

## 1.1 OBJETIVOS

Com a finalidade de responder aos questionamentos propostos, nesta pesquisa serão explorados os seguintes objetivos:

### 1.1.1 Objetivo Geral

Verificar a importância da motivação, sua aplicabilidade como estratégia na gestão de pessoas e sua influência no desempenho profissional dos colaboradores de uma Instituição de Ensino Superior, na área da saúde, localizada no município de João Pessoa.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Destacar os fatores motivacionais relacionadas com a teoria das Necessidades Humanas e que são fundamentais para a gestão de pessoas;
- Apontar, com base nos resultados dos pesquisados, as estratégias que precisam ser aplicadas para motivar os colaboradores no trabalho, tomando como base a teoria dos dois fatores;
- Descrever o estilo administrativo que caracteriza a gestão de pessoas na Instituição.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como embasamento teórico do presente estudo, este tópico foi dividido em três itens. O primeiro item apresenta aspectos conceituais e evolutivos sobre a motivação; em seguida, apresenta-se as teorias motivacionais escolhidas para subsidiar a pesquisa, mostrando a relevância e diferença entre cada uma delas; e, por fim, aborda-se sobre a importância da motivação como estratégia de recursos humanos.

### 2.1 ASPECTOS CONCEITUAIS E EVOLUTIVOS SOBRE MOTIVAÇÃO

O conceito de motivação surgiu desde o contexto histórico das primeiras teorias da administração. Carvalho, Palmeira e Mariano (2012), relembram que a abordagem tradicional sobre motivação deu-se através da escola clássica de Frederick Winslow Taylor, engenheiro mecânico, que defendia as operações de trabalho como sendo regidas pela ciência e propôs a divisão entre planejamento e execução das tarefas. Para Taylor, o administrador é responsável por especificar objetivos, dividir tarefas e treinar funcionários, motivando-os a alcançar os objetivos da organização através de incentivos principalmente materiais.

Porém, Carvalho, Palmeira e Mariano (2012), destacam ainda que foi através da introdução da Teoria das Relações Humanas que surgiu a abordagem não mais apenas *homem-econômico* mas também *homem-social* dando maior atenção às necessidades não materiais dos funcionários. George Elton Mayo foi um psicólogo australiano que realizou o experimento na empresa Western Electric Company em Hawthorne, onde buscou democratizar a administração e concluiu após seus experimentos que a interação social através das relações interpessoais é fator determinante para a produtividade.

Por fim, a ideia atual que temos sobre motivação baseia-se na abordagem dos Recursos Humanos com o conceito da pessoa por completo, assumindo a capacidade e competência dos funcionários e que gerentes podem contribuir para um melhor desempenho. Essa abordagem “estabeleceu o fundamento das perspectivas contemporâneas sobre a motivação dos funcionários”. (CARVALHO, PALMEIRA e MARIANO, 2012, p.11).

A etimologia da palavra motivação é Motivar + ção, sua origem vem do latim *movere* que significa mover. Segundo o dicionário eletrônico Aurélio, motivação

significa “Conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo” (MOTIVAÇÃO, 2021).

Cerqueira (1994, p. 42 *apud* CARVALHO, PALMEIRA e MARIANO, 2012, p. 8), afirma que "a motivação de um ser humano é um estado interno e varia a cada instante em função das suas necessidades". É impossível motivar o ser humano. A motivação pode ser estimulada a partir da disponibilidade de recursos e estruturas que provoquem a motivação no indivíduo como “resultado da interação entre a pessoa e uma determinada situação organizacional”. (MATATEU; KAMANGA, 2020, p. 3).

Bueno (2002), afirma que existem fatores extrínsecos (externos) e intrínsecos (internos) que levam a motivação. Os fatores externos ocorrem através de punições ou recompensas, enquanto que os internos provém de uma vontade própria do indivíduo. Bueno conclui que não é possível motivar uma pessoa, mas pode-se criar um ambiente favorável para que esta sinta-se motivada.

Sobre isto, Santos (2021), afirma que dentro das empresas, para uma pessoa caminhar em direção a determinado objetivo, a iniciativa parte de um terceiro que provoca estímulos que a impulsionam para tal. Nesse sentido, o papel do líder nas organizações é fundamental pois é ele que deve manter a motivação da equipe de forma que todos trabalhem em um mesmo objetivo.

## 2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Este tópico traz as teorias consideradas relevantes para compreensão do comportamento dos empregados no ambiente de trabalho, no que se refere às estratégias que podem ser implementadas para o alcance dos objetivos organizacionais.

### 2.2.1 Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow

Abraham Harold Maslow foi um psicólogo norte americano que liderou os primeiros estudos sobre a motivação no final da década de 1930 e início de 1940, seu legado científico subsidiou inúmeras outras pesquisas e estudos sobre o tema tornando-o um referencial sobre o assunto.

Maslow observou o comportamento humano no local de trabalho com ênfase nas relações sociais e suas consequências. Sem denegrir ou mecanizar o fator humano Maslow afirmou que:

Não se trata de novos truques, macetes ou técnicas superficiais que podem ser usados para manipular mais eficientemente seres humanos. Trata-se, sim, de um conjunto básico de valores ortodoxos sendo claramente confrontados por um outro sistema de valores mais moderno, mais eficiente e verdadeiro. Fala-se aqui das consequências verdadeiramente revolucionárias da descoberta de que a natureza humana tem sido desvalorizada. (MASLOW, 1962 *apud* BUENO, 2002, p. 3)

Maslow preocupava-se com questões quanto ao reconhecimento das necessidades sociais e à satisfação humana. Ele buscou entender a essência da vida humana, o que as pessoas fazem e porque fazem foram questionamentos que subsidiaram seus estudos. Foi então que em 1943, apresentou a maior de suas teorias a qual chamou de Hierarquia das Necessidades Humanas onde defendeu que o comportamento humano é definido pelas suas necessidades. (BUENO, 2002).

Maslow dividiu as necessidades em cinco categorias hierárquicas: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização. Essas categorias foram distribuídas em forma de pirâmide onde as necessidades básicas estão na base da pirâmide e as mais elevadas no topo da pirâmide (CARVALHO, PALMEIRA e MARIANO, 2012). Na visão de Bueno (2002), o comportamento será determinado pela categoria mais baixa ainda não satisfeita até que essa seja suprida. Posteriormente, surge uma nova necessidade superior e assim, de forma hierárquica, Maslow elaborou a pirâmide de necessidades como pode ser observada na figura a seguir:

**FIGURA 1 - A HIERARQUIA DAS NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW**



**FONTE:** <https://www.alura.com.br/artigos/piramide-de-maslow>

Como dito, à medida que as necessidades básicas vão sendo supridas, outras necessidades vão se apresentando como prioritárias até que estas também sejam satisfeitas. Na base da pirâmide estão as necessidades fisiológicas (comida, água, dormir, oxigênio), a segunda categoria aponta as necessidades de segurança (emprego, saúde, moradia), na terceira categoria as necessidades sociais (família, amizades, amor), em seguida as necessidades de estima (confiança, respeito dos outros) e no topo da pirâmide as necessidades de autorrealização (crescimento, independência).

Bento (2002), enfatiza que a frustração de qualquer uma dessas necessidades ativa uma reação emergencial do comportamento. A contribuição de Maslow ao estudo da motivação apresentou uma abordagem mais humanística ao comportamento organizacional, mostrando que o suprimento das necessidades humanas atuam como estímulos sobre os indivíduos.

### **2.2.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

Frederick Herzberg, psicólogo americano, trouxe importantes contribuições teóricas sobre motivação. Sua ênfase estava nos fatores que causam satisfação e insatisfação nas pessoas.

Herzberg diferenciou a motivação de movimento. Pilatti (2012), explica que o movimento é uma reação sujeita a um condicionamento seja de punição ou recompensa, fornecidos ao trabalhador para que este execute suas atividades, mas que com o tempo esse movimento tende a desaparecer. Ao conceituar motivação, Herzberg a dividiu em dois fatores: higiênicos e motivacionais. Para ele, os fatores higiênicos são extrínsecos e estão relacionados às necessidades inferiores dos indivíduos, enquanto que os fatores motivacionais são intrínsecos e referem-se às necessidades prioritárias. (PILATTI, 2012).

Carvalho, Palmeira e Mariano (2012), explicam que, na visão de Herzberg, os fatores higiênicos referem-se a como o indivíduo se sente em relação a empresa e os fatores motivacionais em como se sente em relação ao cargo.

Salários, benefícios e segurança são fatores higiênicos, condições de trabalho fornecidas para que o indivíduo realize suas atividades. Já os fatores como realização, reconhecimento e responsabilidade são motivacionais e geram uma disposição interna no indivíduo. Neste sentido, Herzberg concluiu que a motivação se dá em

virtude da satisfação das necessidades complexas e que as necessidades básicas contribuem apenas para evitar a insatisfação. (BUENO, 2002).

**QUADRO 1 - Fatores Higiênicos e Motivadores de Herzberg**

Fatores que previnem a Insatisfação (Higiênicos)	Fatores que geram a Satisfação (Motivacionais)
Salário	Realização
Condições de Trabalho	Reconhecimento
Relação com pares, com supervisor e subordinados	Responsabilidade
Segurança	Progresso
Política e administração da Companhia	Desenvolvimento

**FONTE: Adaptado de Bueno (2002)**

Bueno (2002), amplia que, para Herzberg, os fatores higiênicos fogem do controle do indivíduo. Esses fatores quando em níveis ótimos não elevam a satisfação apenas evitam a insatisfação. Porém quando em níveis péssimos provocam a insatisfação. Já os fatores motivacionais são de controle do indivíduo, decorrentes do nível de suas tarefas desempenhadas que levam ao reconhecimento e autorrealização. Herzberg defende o enriquecimento da tarefa dando maior responsabilidade e desafios ao colaborador estimulando a satisfação.

No entendimento de Pilatti (2012), o enriquecimento da tarefa é de extrema importância para as pessoas e resulta em satisfação no trabalho. O enriquecimento da tarefa se dá quando fatores motivadores tornam a atividade mais recompensadora e desafiadora a depender do conteúdo do cargo e da natureza da tarefa. Ainda nesse sentido, Herzberg trouxe conceito de melhoramento no trabalho através de tarefas complementares mais variáveis e com menos monotonia.

Bueno (2002), acrescenta ainda que o enriquecimento das tarefas, é resultado de práticas administrativas que resultam em fatores motivadores. Obrigatoriedade da prestação de contas, liberdade de funções, apresentação de relatórios periódicos, oportunidades de crescimento e estímulos contínuos são exemplos de práticas administrativas que geram realização pessoal, reconhecimento, desenvolvimento e aprendizagem.



### 2.2.3 Teorias X e Y de McGregor

Douglas McGregor foi um grande influenciador no estudo do comportamento humano. Seu pensamento principal sobre o assunto, aponta dois tipos de estilos administrativos que apresentam relação direta com o comportamento das pessoas nas organizações. Para Dias, Queiroz e Lopes (2018, p. 70), “no ambiente de trabalho os profissionais se comportam e desenvolvem as suas atividades, conforme o padrão de liderança imposto pela diretoria da organização”. Por isso, McGregor enfatizou o papel da liderança como fator influenciador no comportamento organizacional. São as chamadas Teorias X e Y de McGregor.

Para McGregor, a teoria X é caracterizada por um estilo de liderança autocrático onde as pessoas fazem apenas o que é cobrado pela organização. Nesta visão, o trabalhador é preguiçoso, irresponsável, egocêntrico e busca apenas seus próprios interesses opondo-se sempre aos da organização. Nesta teoria, a administração é caracterizada pela responsabilidade dos recursos, controle de ações das pessoas, gestão de recompensas e punições e os objetivos são integralmente voltados às necessidades das empresas. (BUENO, 2002). Dias, Queiroz e Lopes (2018, p. 72), enfatizam que:

Nesta teoria McGregor afirma que as pessoas trabalham por dinheiro ou recompensas e não buscam a sua satisfação naquilo que fazem. A pouca produtividade que apresentam no trabalho é fruto do medo de serem demitidos ou dispensados. São profissionais que dependem sempre de seus líderes para direcioná-los e orientar nas atividades, até mesmo nas mais simples, pois não assumem riscos e nem tomam atitudes em meio a situações que surgem no trabalho no dia a dia.

O mesmo autor discorre ainda que no caso da teoria Y a abordagem é inversa, com um estilo de liderança democrático onde a administração cria oportunidades e direciona quanto aos objetivos, criando condições para que estes objetivos sejam alcançados e as pessoas se desenvolvam. Trata-se de uma concepção mais atualizada e humanizada onde o homem sente satisfação no trabalho. Nesta teoria o trabalhador tem capacidade de assumir responsabilidades, é criativo e busca o crescimento de si e da empresa. Bueno (2002, p. 17), complementa ainda dizendo que: “A estratégia proposta por McGregor é que a Administração deve criar condições

tais que os membros da organização, em todos os níveis, possam melhor alcançar seus próprios objetivos, dirigindo seus esforços para os objetivos da organização”.

Na visão de Dias, Queiroz e Lopes (2018), na teoria Y, o indivíduo tem sensação de realização ao cumprir suas atividades e as desenvolve com naturalidade e satisfação, podendo ser comparado a sensação de um lazer ou descanso. Neste caso o incentivo é natural do profissional e está direcionado a realização da atividade e o alcance dos objetivos.

As duas teorias de McGregor apresentam estilos diferentes de liderança e administração. A teoria X é tradicional, negativa, mecânica, estática, enxerga o fator humano apenas como uma ferramenta ou máquina. Já a teoria Y é atualizada, dinâmica, valoriza o indivíduo não apenas como realizador de tarefas mas como parte integrante dos processos, priorizando seu crescimento e desenvolvimento. (DIAS; QUEIROZ; LOPES, 2018)

O conhecimento e aplicação de qualquer das teorias auxiliam no gerenciamento do comportamento organizacional. Caetano e Almeida (2016, p. 3200) apontam que “a aplicação de modelos de gestão baseados nos pressupostos da Teoria X e Y de McGregor podem influenciar de forma direta a formação da cultura organizacional nas empresas”. Esse fato é relevante tendo em vista que a escolha por um ou outro modelo pode gerar para a empresa impactos tanto positivos quanto negativos no desempenho dos colaboradores. Com as mudanças no cenário mundial e os constantes avanços em gestão, valorizar o fator humano é estar antenado aos modelos de gestão atuais e as empresas precisam identificar o perfil de seus colaboradores e utilizar-se de um estilo administrativo que seja eficiente para o alcance de seus objetivos.

#### **2.2.4 Teoria da expectativa de Victor Vroom**

Victor Harold Vroom, no ano de 1964, apresentou sua teoria sobre motivação. Silva (2020, p. 9) define a motivação como “um processo que influencia as escolhas dos colaboradores através de diversas atividades voluntárias”. Para Victor Vroom a motivação do indivíduo não está ligada apenas aos seus objetivos individuais mas também ao contexto em que ele está inserido. (BUENO, 2002).

Robbins (2005, p. 148), diz que “a teoria da expectativa sustenta que a força da tendência para agir de determinada maneira depende da força da expectativa de

que esta ação trará certo resultado, e da atração que este resultado exerce sobre o indivíduo”. Considerando essa premissa, Vroom, autor desta teoria, aponta que existem três forças que influenciam a motivação humana: expectativa, instrumentalidade e valência.

De acordo com Santos (2020, p. 95), “A expectativa revela qual será a necessidade que irá mover o indivíduo a uma ação”. Trata-se dos objetivos do indivíduo e a crença de que seu esforço aumentará seu desempenho e ele alcançará seus objetivos.

A instrumentalidade refere-se às recompensas que o indivíduo recebe em troca de seu trabalho, sua percepção da probabilidade de determinado benefício. Por fim, a valência significa o valor real que a pessoa enxerga nas recompensas e se estas satisfazem suas expectativas, o indivíduo analisa se a recompensa valerá o esforço empenhado.

**FIGURA 2 - TEORIA DA EXPECTATIVA DE VROOM**



**FONTE:** <https://holmesdoc.com.br/blog/teoria-da-expectativa-de-vroom/>

Conforme a Figura 2, dentro desta concepção, se os três fatores mencionados não estiverem presentes a motivação torna-se fraca. Essa teoria defende a conscientização do indivíduo de que o passo para alcançar seus objetivos pessoais está em alcançar os objetivos da organização.

Para efeitos de delimitação teórica, o foco deste estudo irá se respaldar na Teoria da Hierarquia das necessidades de Maslow, a Teoria dos dois fatores de Herzberg e as Teorias X e Y de McGregor que melhor se aplicam ao objetivo desta pesquisa.

### 2.3 MOTIVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de recursos humanos no processo motivacional é de grande importância. Diversas pesquisas foram realizadas analisando a relação entre o comportamento organizacional e os resultados alcançados pela empresa, associando a estratégia de recursos humanos ao desempenho organizacional. (CALLEFI; TEIXEIRA; SANTOS, 2021).

Ao longo do tempo as preocupações do setor de recursos humanos foram direcionadas para o recrutamento e retenção de empregados, novas abordagens como produtividade, eficiência e satisfação precisaram de uma atenção especial (BUENO, 2002). O setor de recursos humanos funciona como uma ponte entre a empresa e empregado e devem utilizar-se de estratégias para alinhar os objetivos de ambas as partes.

Carvalho, Palmeira e Mariano (2012), afirmam que a motivação deve ser uma forma de valorizar o funcionário para que este sinta-se parte da empresa. Um erro muito comum é utilizar falsos mecanismos de motivação que trazem um resultado aparentemente imediato sobre as equipes, mas que ao passar do tempo a realidade de insatisfação surge novamente. São as chamadas “intervenções momentâneas de motivação”, resultado de ações temporárias mas que tendem a desaparecer com a rotina.

Ainda segundo os mesmos autores, para evitar o erro, as empresas devem estar sempre atualizando-se, qualificando suas equipes, valorizando a criatividade e a iniciativa de cada um. A motivação é um processo contínuo. É preciso que os funcionários estejam comprometidos com a cultura organizacional de forma que eles entendam que os objetivos da empresa são de importância também para seu crescimento pessoal e profissional.

A partir do momento em que um funcionário passa a ter o senso de pertencimento, sente-se fator integrante na execução de suas tarefas e entende isso como um objetivo também para seu crescimento pessoal, torna-se um colaborador e

passa a dedicar-se de forma efetiva a suas atribuições e nesse momento observa-se um real processo de motivação.

A motivação como estratégia de recursos humanos é uma ferramenta que deve estar bem definida dentro da empresa impactando suas decisões desde a seleção inicial de seus contratados. Callefi, Teixeira e Santos (2021, p. 107), afirmam que “estudos científicos apontam que a contratação e retenção de funcionários com as competências alinhadas aos objetivos organizacionais trazem resultados positivos, tanto no nível macro quanto micro das organizações”.

Fellipe (2007), aponta algumas estratégias eficazes para manter a motivação como: estabelecer objetivos e metas atingíveis, manter uma comunicação transparente, estimular a participação no processo decisório, incentivar a criatividade, fornecer estrutura necessária para realização das atividades e gerar envolvimento.

Observa-se pelas literaturas referenciadas que existem fatores de motivação materiais ou financeiros e também imateriais ou não financeiros. Ambos precisam estar sincronizados de forma coesa para que ocorra um processo de motivação real e contínuo. Nesse sentido, podemos classificar alguns fatores da forma a seguir:

- Fatores Materiais ou Financeiros - Salários; Programas de formação profissional; Incentivos monetários; Bônus; Promoções; e, Boa estrutura física do ambiente de trabalho
- Fatores Imateriais ou Não Financeiros - Oportunidades de crescimento; Oportunidades para o desenvolvimento social; Responsabilidade e reconhecimento; Estabilidade Laboral; Trabalho em Equipe; e, Boas relações com os superiores

Silva (2020, p.12), aponta que “O equilíbrio entre todos os fatores de motivação irá permitir à organização estabelecer as melhores estratégias a implementar para o bem-estar dos seus colaboradores”. A autora aponta ainda que o fator de maior impacto na motivação dos colaboradores são os incentivos imateriais principalmente o reconhecimento e a responsabilidade pois estes geram memórias positivas tornando o trabalho prazeroso.

É importante que a gestão de recursos humanos consiga manter o equilíbrio entre incentivos financeiros e não financeiros para que o funcionário sinta suas necessidades satisfeitas.

Wagner e Hollenbeck (2020), apontam alguns principais fatores que influenciam a produtividade. Os autores abordam primeiramente que a monotonia das

atividades gera desinteresse e diminuição da satisfação sendo necessário a constante modelação das tarefas o que resultaria em um aumento de 9% na produtividade. Em segundo lugar apontam a ausência de metas claras e objetivas ressaltando a importância da definição clara de metas que aumentaria a produtividade em 16%. A remuneração de acordo com os resultados seria um outro fator influenciador aumentando em 30% da produtividade e por último a participação dos colaboradores na tomada de decisão.

Após análise, os autores observaram que o quarto fator (participação na tomada de decisão) não influencia significativamente os resultados de produtividade caso não esteja associado a um ou mais fatores apresentados anteriormente. Ou seja, é de vital importância a combinação dos diversos fatores para garantir a satisfação e ganhos de produtividade.

No ambiente organizacional obter estratégia competitiva é fornecer seu produto ou serviço de forma que nenhuma empresa concorrente consiga realizar as mesmas atividades de forma melhor. Ter vantagem competitiva é fazer algo que seus concorrentes achem difícil ou não consigam fazer igual (WAGNER; HOLLENBECK, 2020). Nesse sentido, a medida que as organizações investem em motivação, o desempenho dos colaboradores tende a melhorar e é possível utilizar-se dessa ferramenta como uma estratégia organizacional.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste tópico serão discutidos os aspectos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos deste estudo. Assim, apresenta a seguinte estrutura: caracterização da pesquisa; universo, amostragem e amostra; instrumento de coleta de dados e perspectiva de análise de dados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

No que diz respeito a natureza, esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, uma vez que seu interesse principal está em aplicar e utilizar na prática os conhecimentos adquiridos (GIL, 2008).

Quanto à abordagem, esta pesquisa apresenta-se como quali-quantitativa exploratória pois aborda as relações humanas em determinado grupo social buscando mudanças sociais que melhorem suas condições de vida. O foco está nos fenômenos sociais e comportamento humano. Sobre a pesquisa qualitativa exploratória, Gil (2008, p. 27) diz que:

As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. De todos os tipos de pesquisa, estas são as que apresentam menor rigidez no planejamento. Habitualmente envolvem levantamento bibliográfico e documental, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Procedimentos de amostragem e técnicas quantitativas de coleta de dados não são costumeiramente aplicados nestas pesquisas.

No tocante aos procedimentos técnicos, a pesquisa é considerada bibliográfica e de campo, pois utiliza para o embasamento textos já desenvolvidos por outros autores utilizando-se das contribuições de artigos, livros e teses como principais fontes de consulta. O método utilizado foi dedutivo que neste tipo de análise parte-se do geral para o particular através do raciocínio lógico e da dedução para encontrar um resultado. (GIL, 2008).

### 3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

A UniSaúde, empresa escolhida para aplicação desta pesquisa, é uma instituição privada de ensino superior, pessoa jurídica de direito privado, com fins lucrativos, localizada na cidade de João Pessoa/PB. Fundada em 13 de janeiro de 1999 inicialmente com os cursos de Auxiliar de Enfermagem e o Curso Técnico de Enfermagem.

Com o passar do tempo, a instituição ampliou sua visão de negócio e hoje oferta no mercado os cursos de Graduação em Enfermagem, Medicina, Odontologia, Medicina Veterinária, Farmácia, Agronomia, Tecnologia em Radiologia, Fisioterapia e Educação Física e Psicologia.

Buscando a excelência na prestação de serviço no ensino superior, a Unisaúde tem como prioridade a qualidade das instalações físicas, a qualificação dos professores, a estrutura dos laboratórios e salas de aula, equipamentos didáticos e apoio psicopedagógico. O objetivo principal da UniSaúde é se tornar uma das melhores faculdades na área de saúde do nordeste. A instituição possui hoje um total de 516 funcionários entre diretores, professores, auxiliares administrativos e funcionários da manutenção.

Para Gil (2008, p. 89), o universo ou população da pesquisa “É um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características”. Considera-se nesta pesquisa que o universo é composto pelo quadro de colaboradores que exercem a função de Auxiliar Administrativo, um total de 148 funcionários.

Ainda de acordo com Gil (2008), a amostra é um subconjunto do universo pelo qual se estima características comuns e semelhantes da população estudada. Nesta pesquisa, por não ter sido possível ter acesso a toda a população do estudo, a amostragem extraída é considerada não probabilística por acessibilidade de 59 funcionários.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

De acordo com Silva (2021), a escolha do instrumento de coleta de dados vai depender da problemática e objetivos da pesquisa a ser realizada e deve ser apropriada as informações que deseja obter. O objetivo da utilização do instrumento



de dados é levantar informações que auxiliem a compreensão do tema bem como obter informações que possam dar credibilidade à pesquisa.

Como instrumento de coleta de dados, nesta pesquisa, foi utilizado um questionário. Sobre esse instrumento Gil (2008), afirma que o questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado.

Na presente pesquisa, foi utilizado um questionário do tipo fechado que foi aplicado por meio de pesquisa direta, de forma online e estruturado no aplicativo *Google Forms*. Foi composto por 24 (vinte e quatro) questões, relacionadas às teorias escolhidas para subsidiar o estudo, Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, Teoria dos dois fatores de Herzberg e a Teoria X e Y de McGregor, as quais foram descritas no tópico da fundamentação teórica deste trabalho.

Cabe registrar ainda que o questionário, para alternativas de respostas, fez uso da escala de Likert em 5 níveis. Assim, as questões apresentavam uma afirmação auto-descritiva e indicavam como opções de resposta uma escala de pontos segundo os níveis: discordo completamente (1), discordo (2), não concordo nem discordo (3), concordo (4), concordo completamente (5). Sendo assim, as pontuações baixas indicam desacordo e as mais altas acordo sendo atribuído uma pontuação 3 para neutralidade. Esse tipo de questionário permite analisar diferentes níveis de intensidade nas respostas. (GIL, 2008)

No total foram abordadas diferentes variáveis, conforme demonstrado no quadro a seguir:

**QUADRO 2: Esquematização das variáveis**

<b>DISTRIBUIÇÃO POR CONTEÚDO</b>	<b>QUANTIDADE DE QUESTÕES</b>
Questões sociodemográficas	4 (1 a 4)
Necessidades básicas	15 (5 a 19)
Percepção quanto ao estilo de liderança	5 (20 a 24)
<b>Total</b>	<b>24</b>

**FONTE: Elaboração própria**

A partir dessa estrutura desenvolvida para o instrumento de coleta de dados, pretendeu-se conhecer os fatores determinantes da motivação dos colaboradores e a influência no desempenho apresentado por eles e, assim, responder à questão problema que norteou o estudo.

### 3.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DOS DADOS

Sobre a análise de dados, Silva (2021, p. 34) afirma que “a técnica utilizada tem o objetivo de compreender o que se diz sobre determinado assunto, consistindo em uma série de procedimentos que geram indicadores, a partir dos quais são feitas inferências sobre os dados coletados”. Após a coleta de dados, é necessário analisá-los e interpretá-los. A análise tem o intuito de organizar os dados de forma que possibilite respostas ao problema proposto para o estudo. Já a interpretação tem como objetivo estabelecer uma ligação com os conhecimentos teóricos obtidos (GIL, 2008).

Sendo assim, os dados obtidos através da aplicação do questionário, foram organizados em planilhas no Excel, a fim de identificar a frequência com que as respostas eram apontadas no questionário e que foram apresentadas em gráficos ou tabelas.

## 4 ANÁLISE DE DADOS

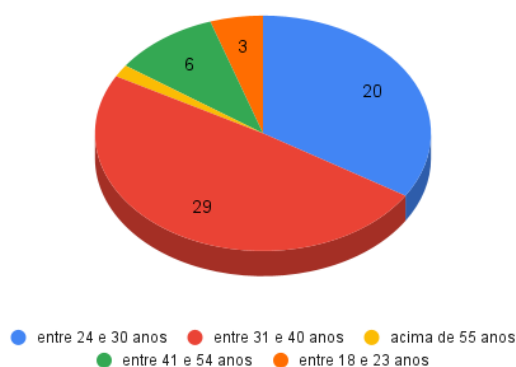
Este tópico está destinado a apresentar a análise e a discussão dos achados obtidos por meio do instrumento de pesquisa anteriormente descrito. A descrição dos resultados está em concordância com os objetivos geral e específicos propostos para a pesquisa e, portanto, foi dividido da seguinte forma: inicialmente, estão apresentados os dados sociodemográficos e, em seguida, os dados relacionados com os objetivos específicos do estudo.

### 4.1 QUESTÕES SOCIODEMOGRÁFICAS

Com a finalidade de conhecer os dados sociodemográficos da amostra, são apresentadas informações referente à idade, gênero, escolaridade e tempo de empresa. Esses dados permitem caracterizar a amostra identificando possíveis variações por grupos específicos.

As questões 1 a 4 referem-se aos dados sociodemográficos dos participantes. Com relação a idade dos pesquisados, 49,2% estão na faixa dos 31 a 40 anos de idade, 33,9% entre 24 a 30 anos, 10,2% entre 41 a 54 anos, 5,1% entre 18 a 23 anos, e apenas 1,7% maior de 55 anos conforme gráfico a seguir.

**Gráfico 1 - Faixa etária dos pesquisados**



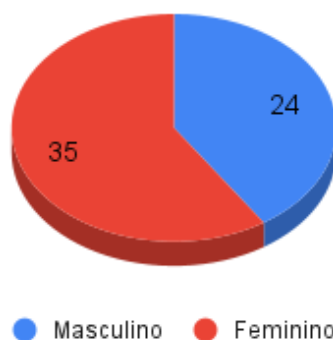
**Fonte: Elaborado pela autora**

Pode-se notar que há uma predominância de pessoas na faixa etária de 31 a 40 anos, um total de 29 participantes, seguido da faixa entre 24 a 30 anos que configura 20 pessoas do total de pesquisados. Estes dados mostram que os respondentes são

em sua maioria adultos, com perspectivas de crescimento e possivelmente possuem maior experiência profissional.

Em relação ao gênero dos pesquisados, observa-se que 59,3% foram do gênero feminino e 40,7% do gênero masculino, como pode ser observado no gráfico a seguir.

**Gráfico 2 - Gênero dos pesquisados**



**Fonte: Elaborado pela autora**

A maioria dos participantes da pesquisa são do gênero feminino. Através dessa informação pode-se deduzir que possivelmente a população escolhida para esta pesquisa é predominantemente composta por mulheres. Porém, a pequena diferença entre o quantitativo de gênero aponta que a empresa mantém um equilíbrio em suas seleções, não fazendo acepção de gênero e dando oportunidade a todos os perfis sociais. Lira (2015), afirma que no Brasil profissões relacionadas à educação são preenchidas em sua maioria pelo gênero feminino pelo fato de as mulheres possuírem mais habilidades para atividades relacionadas a relacionamentos.

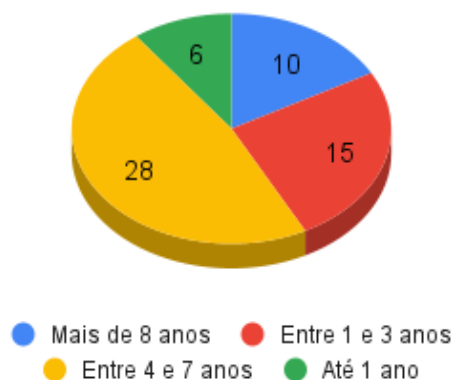
Sobre a escolaridade dos pesquisados, 45,8% possuem ensino superior completo, 18,6% possuem ensino médio completo, 16,9% possuem pós graduação completa, 11,9% possuem ensino superior incompleto e 6,8% possuem pós graduação incompleta conforme pode ser visto no Gráfico 3 a seguir.

**Gráfico 3 – Escolaridade dos pesquisados**

**Fonte: Elaborado pela autora**

Os dados referentes ao grau de escolaridade mostram que do total de participantes 48 possuíam habilidades acadêmicas superiores de graduação e pós-graduação e apenas 11 participantes não possuíam ensino superior. Esse dado mostra que os pesquisados são pessoas mais qualificadas, com maior habilidade e capacidade de melhor atendimento ao público.

Com relação à pergunta sobre o tempo de trabalho na instituição, 47,5% estão na instituição entre 4 e 7 anos, 25,4% tinham entre 1 e 3 anos de empresa, 16,9% responderam que estavam na instituição a mais de 8 anos, e 10,2% trabalham na instituição a até 1 ano de acordo com Gráfico 4 abaixo.

**Gráfico 4 - Tempo de trabalho na instituição**

**Fonte: Elaborado pela autora**

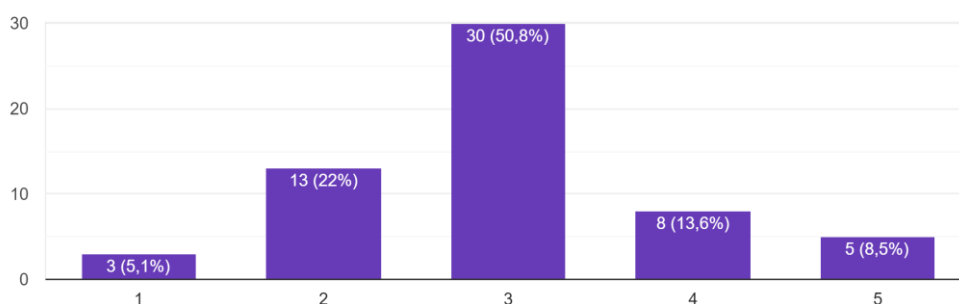
Esses resultados apontam que a maioria dos participantes fazem parte da empresa a mais de 4 anos ou pelo menos a mais de 1 ano, mostrando que há baixa rotatividade dos funcionários. Essa informação é relevante também pois revela que existe uma vivência considerável dos participantes na organização para conhecer o ambiente organizacional e poder posicionar-se com segurança quanto aos fatores abordados na pesquisa.

## 4.2 FATORES MOTIVACIONAIS RELACIONADOS COM A TEORIA DAS NECESSIDADES HUMANAS

As questões 5 a 19 tiveram o objetivo de abordar se as necessidades humanas dos funcionários de acordo com a Teoria de Maslow, estão sendo atendidas e consideradas importantes para a gestão de pessoas na Instituição. Quando perguntado sobre a adequação do salário ao trabalho, a predominância das respostas mostra que 50,8% responderam que não concordam nem discordam, 22% disseram discordar, 13,6% que concordam, 8,5% concordam completamente e 5,1% que discordam completamente conforme pode ser visto no Gráfico 5.

**Gráfico 5 - Adequação do salário ao trabalho**

Meu salário é adequado ao meu trabalho.  
59 respostas



**Fonte: Elaborado pela autora**

Os resultados apontam que do total de 59 participantes, 30 pessoas não concordam nem discordam que seu salário seja adequado ao seu trabalho, seguido por 13 que discordam e 3 que discordam completamente. Esse resultado mostra que

a maioria dos pesquisados não estão totalmente satisfeitos com seus salários. Apenas 13 participantes concordam ou concordam plenamente que seus salários são adequados.

Caleffi, Teixeira e Santos (2021, p. 111), apontam que “A satisfação com o salário diz respeito ao quanto o trabalhador avalia que o valor que recebe é compatível com seus esforços, sua capacidade, o quanto trabalha, e a realização de suas necessidades materiais”. No caso da instituição abordada a insatisfação relacionada à remuneração é evidente para uma parte significativa dos pesquisados.

Quando perguntado se o esforço era bem recompensado, 39% disseram não concordar nem discordar, 32,2% concordam que o esforço é bem recompensado, 25,4% discordam e 3,4% concordam completamente. Os dados são expostos no Gráfico 6 a seguir.

**Gráfico 6 - Recompensa ao esforço**

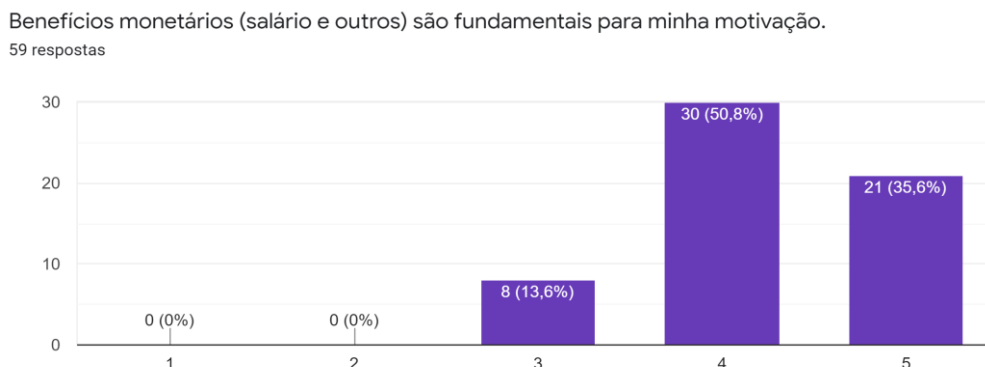


**Fonte: Elaborado pela autora**

Observa-se que 23 participantes não concordam nem discordam sobre seu esforço ser bem recompensado e 15 participantes discordam sobre serem bem recompensados quanto ao esforço realizado. Esse dado, se comparado ao resultado da questão anterior sobre considerar o salário adequado, reforça uma possível falha da instituição quanto a remunerações e recompensas. As recompensas podem ser tanto materiais quanto sociais, e para um colaborador não receber uma recompensa esperada é como uma punição, e quanto maior a expectativa maior será o impacto de sua falta. (MIRANDA, 2009)

Sobre benefícios monetários 50,8% responderam que concordam que esse fator é fundamental para a motivação, 35,6% concordam completamente e 13,6% não concordam e nem discordam. As informações seguem no Gráfico 7 a seguir.

**Gráfico 7 - Benefícios monetários**



**Fonte: Elaborado pela autora**

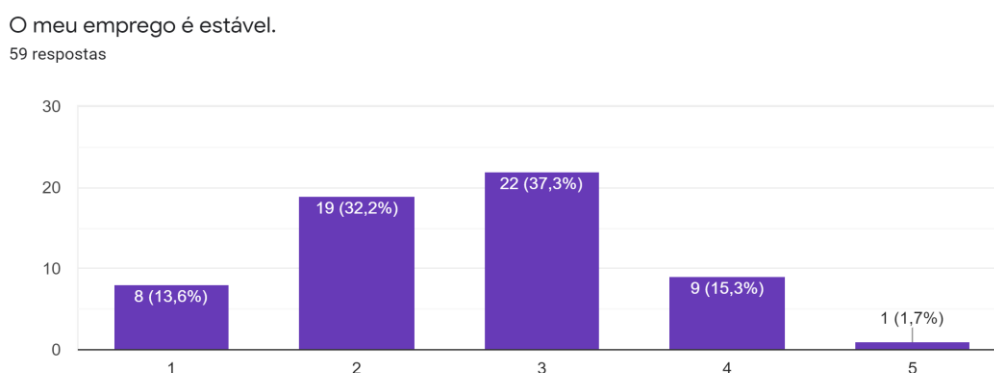
Fica evidente que para a maioria dos participantes os benefícios monetários são fundamentais à motivação. No total são 30 pessoas que concordam com a afirmação e 21 que concordam completamente, um total de 51 dos pesquisados que sentem-se influenciados por benefícios monetários. Tal informação mostra que, os fatores monetários (salários e recompensas) são de grande importância para a motivação dos funcionários desta instituição. Carvalho *et al.* (2013), falando sobre remuneração e benefícios, defende que estes itens são estímulos que fazem o colaborador sentir-se motivado e satisfeito com suas atividades, e quanto mais satisfeito mais se aplicará para desempenhar suas atividades na organização.

As questões 5 a 7, abordaram a primeira parte da pirâmide da Teoria de Maslow no que se refere às necessidades básicas do indivíduo: alimento, água, roupas, os fatores mais essenciais para a manutenção da vida. Se o colaborador entende que sua remuneração não tem sido suficiente para atender essas necessidades básicas ou que não há a recompensa necessária para seu trabalho realizado, tal entendimento pode influenciar diretamente em sua motivação e desempenho.



Com relação a estabilidade na empresa, 37,3% disseram não concordar nem discordar, 32,2% discordam, 15,3% concordam, 13,6% discordam completamente e 1,17% concordam completamente. O resultado pode ser visto no Gráfico 8 a seguir.

**Gráfico 8 - Estabilidade na instituição**



**Fonte: Elaborado pela autora**

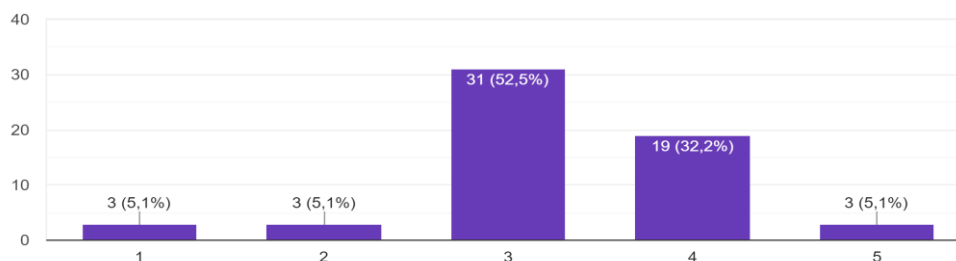
Pelos resultados, fica um tanto evidente que não pode-se considerar que exista uma confiança quanto a permanência dos empregos. O segundo quantitativo de maior predominância é muito próximo ao primeiro, 19 pessoas que discordaram que seu emprego seja estável. Esse dado pode ser preocupante para a organização por gerar instabilidade e insegurança no colaborador.

O dado sociodemográfico sobre tempo de empresa apontou que os pesquisados estão na instituição há pelo menos um ano, porém quando questionados sobre estabilidade há uma discordância. Observa-se que existe certa instabilidade quanto à manutenção dos empregos como se a qualquer momento pudessem ocorrer demissões inesperadas. Robbins (2005), afirma que pesquisas recentes indicam que existe uma relação positiva entre tempo de emprego e desempenho, o autor afirma ainda que a estabilidade funciona como uma boa indicadora da produtividade.

Para a pergunta sobre manutenção da saúde no trabalho pela empresa, 52,5% disseram não concordar nem discordar, 32,2% concordam, 5,1% concordam completamente, 5,1% discordam e outros 5,1% discordam completamente. Observemos o Gráfico 9 a seguir.

### Gráfico 9 - Saúde no trabalho

A empresa preza pela manutenção da minha saúde no trabalho  
59 respostas



**Fonte: Elaborado pela autora**

Sobre a manutenção da saúde no trabalho, a maioria das respostas foram intermediárias. Um total de 31 pessoas não concordam nem discordam, seguido de 19 que concordam que a empresa preza pela saúde no trabalho. Percebe-se pelas respostas obtidas que pode haver algum tipo de incentivo e cuidado à saúde dos colaboradores mas que possa não estar funcionando adequadamente ou em sua totalidade. Carvalho *et al.* (2013) fala sobre a importância do cuidado com a saúde do colaborador. Os autores destacam ainda que é fundamental que a organização possibilite condições mínimas de trabalho, proteção e higiene, de modo a garantir e assegurar os mesmos contra qualquer incidente e eventualidade, de modo que eles possam executar suas atividades com confiança e evitar problemas futuros.

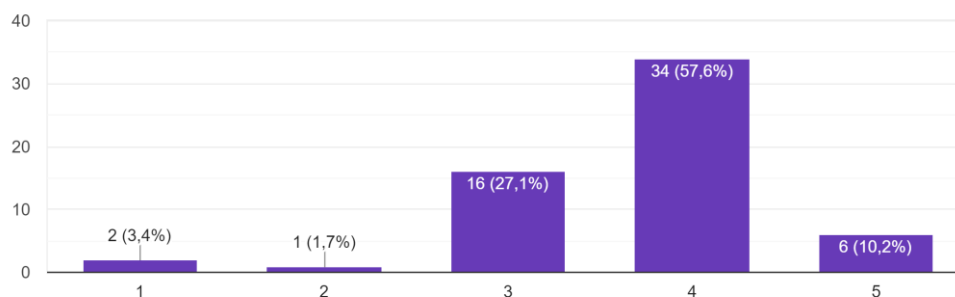
Quando colaboradores estão seguros que a empresa tem a preocupação com suas vidas, sentem-se valorizados e motivados para trabalhar e produzir. (CARVALHO *et al.*, 2013).

Sobre a segurança para realização do trabalho, 57,6% concordam que tem tudo que precisam para realizar seu trabalho com segurança, 27,1% disse não concordar nem discordar, 10,2% concordam completamente, 3,4% discordam completamente e 1,1% discorda como pode-se ver no Gráfico 10 a seguir.

### Gráfico 10 - Segurança no trabalho

Tenho tudo que preciso para realizar meu trabalho com segurança

59 respostas



Fonte: Elaborado pela autora

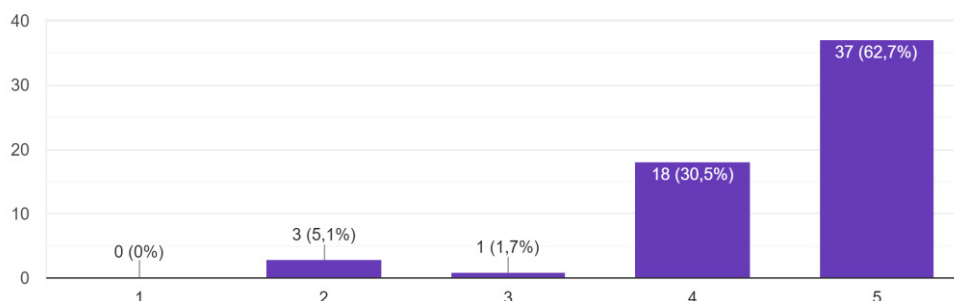
Os resultados apontam que existem subsídios suficientes para os colaboradores realizarem suas atividades. O fato de ter condições necessárias para desenvolver sua função incentiva o funcionário a utilizar suas habilidades de forma plena e com a segurança que precisa. Carvalho *et al.* 2013, diz que torna-se necessário a criação de políticas de prevenção a acidentes de trabalho, incentivando e exigindo a utilização de equipamentos de proteção individual e demais serviços para manter e melhorar a segurança no trabalho.

Essas questões de 8 a 10, abordaram as necessidades relacionadas à saúde e segurança, que são apontadas na segunda parte da pirâmide de Maslow. Nesse aspecto a importância está em obter a segurança de sua saúde e também manter sua subsistência e de sua família. Suprir essas necessidades eleva a confiança e qualidade de vida dos funcionários otimizando sua motivação.

As questões 11 a 13 relacionam-se às necessidades sociais presentes na terceira parte da pirâmide de Maslow. Nesta parte são abordadas questões interpessoais como amizade e convivência. Sobre sentir-se bem em trabalhar com os colegas, 62,7% concordam completamente, 30,5% concordam, 5,1% discordam e 1,7% não concorda nem discorda. Os resultados apresentam-se no Gráfico 11.

### Gráfico 11 - Satisfação em trabalhar com os colegas

Sinto-me bem em trabalhar com meu colegas  
59 respostas



**Fonte: Elaborado pela autora**

É evidente pelos dados o bem estar que se desenvolve através dos relacionamentos pessoais dentro da empresa. Dos 59 participantes, 37 concordam completamente que se sentem bem em trabalhar com seus colegas e 18 concordam. Esse dado aponta que existe interação positiva entre os colaboradores e isso é muito bom para a organização.

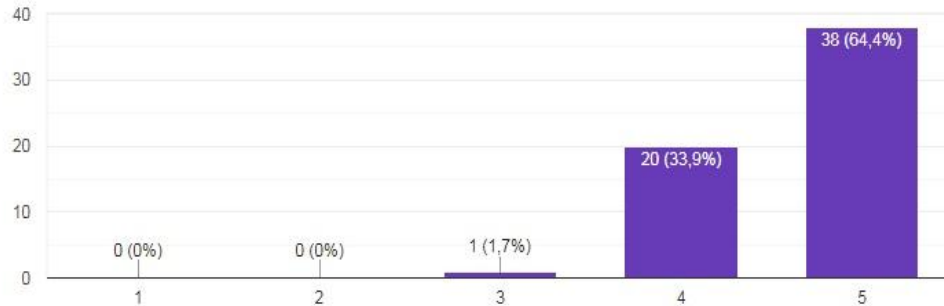
Torna-se válido apontar aqui o experimento de Hawthorne já citado no referencial teórico desta pesquisa, onde surgiu o termo de “organização informal” referindo-se às relações de grupo estabelecidas que possuem em si normas próprias de conduta que interferem diretamente no desempenho, nessa questão se evidencia com maior clareza essa posição. Robbins (2005), diz que a experiência de Hawthorne concluiu que há relação entre comportamento e sentimento, e que as relações grupais têm influência direta e afetam o comportamento individual. A instituição pode valer-se dessa informação para direcionar sua estratégia motivacional.

Sobre ter um bom relacionamento com as pessoas que trabalham, 64,4% concordam completamente, 33,9% concordam e apenas 1,7% não concorda nem discorda conforme o Gráfico 12 a seguir.

### Gráfico 12 - Relacionamentos interpessoais

Possuo um bom relacionamento com as pessoas que trabalho

59 respostas

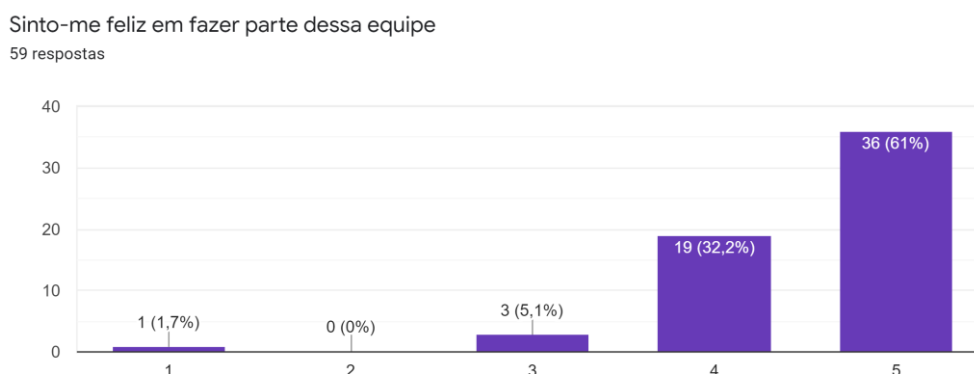


**Fonte: Elaborado pela autora**

O resultado apontado para essa questão é compatível com a anterior. Como os funcionários sentem-se bem com a equipe que trabalham, evidentemente irão desenvolver um bom relacionamento com os mesmos. Do total de respondentes, 58 pessoas concordam ou concordam completamente, apenas 1 participante não concorda nem discorda. Falando sobre relacionamentos, Callefi, Teixeira e Santos (2021), afirmam que devido a importância dos relacionamentos no ambiente corporativo, empresas que apresentam estratégias para reter trabalhadores, promover um ambiente de respeito mútuo e estimular o trabalho em equipe, são propícias de se tornarem um ambiente melhor para o trabalho, uma vez que priorizam à satisfação dos indivíduos.

Com relação a sentir-se feliz em fazer parte da equipe, 61% concordam completamente, 32,2% concordam, 5,1% não concordam nem discordam e 1,7% discordam completamente. Vejamos o gráfico a seguir.

### Gráfico 13 - Satisfação em fazer parte da equipe



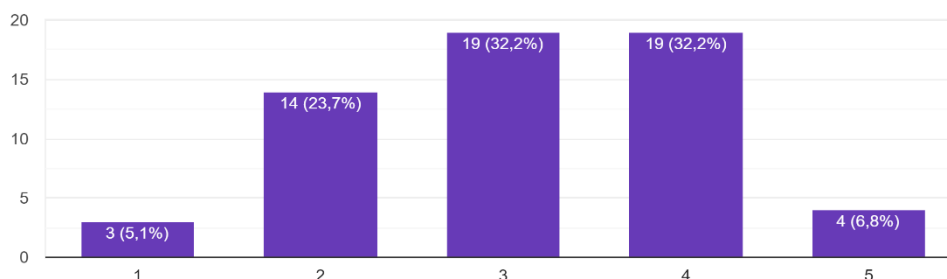
**Fonte: Elaborado pela autora**

Concomitante às 2 questões anteriores, 54 pessoas do total de respondentes concordam ou concordam completamente que se sentem felizes em fazer parte da equipe que trabalham. Estar em um ambiente de trabalho onde existam relacionamentos estáveis gera um sentimento de reciprocidade e de confiança. Santos (2021, p.17), afirma que “O nível de satisfação dos funcionários é considerado um grande diferencial competitivo e influencia diretamente no crescimento dos negócios”. Nota-se que no caso da UniSaúde os colaboradores estão felizes com as pessoas que trabalham, mantém bons relacionamentos e tem satisfação em fazer parte da equipe. Quando há satisfação, existe maior empenho na realização do trabalho e no crescimento profissional contribuindo para um ambiente de profissional favorável.

Com relação à participação na tomada de decisão, 32,2% não concordam e nem discordam, outros 32,2% concordam, 23,7% discordam, 6,8% concordam completamente e 5,1% discordam completamente conforme observado no Gráfico 14 a seguir.

### Gráfico 14 - Participação na tomada de decisões

Participo das decisões que afetam diretamente meu trabalho  
59 respostas



**Fonte: Elaborado pela autora**

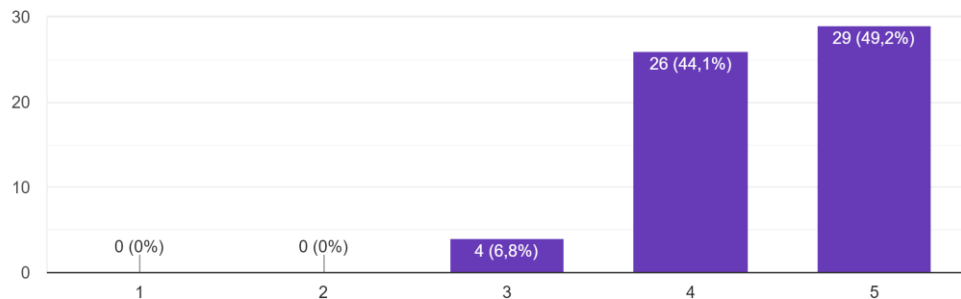
As respostas para esta questão são iguais para não “concordo nem discordo” e “concordo”, o equivalente a 19 pessoas em cada. Tal resultado pode refletir o fato de que há participação por parte dos colaboradores nas decisões que lhes afetam diretamente, mas talvez nem todas as decisões sejam totalmente compartilhadas. Esse meio termo apontado através das respostas “não concordo nem discordo” aponta para uma opinião indecisa ou neutra mostrando que tal fator motivacional pode ser melhorado.

Robbins (2009), aponta que “O processo de tomada de decisão está sendo levado para o nível operacional, no qual os funcionários estão tendo a liberdade de fazer escolhas sobre cronogramas e procedimentos, e de resolver sozinho problemas relacionados com seu trabalho”. Robbins ainda afirma que o fato dos liderados terem maior influência no poder de decisão mostra que a empresa se importa com as opiniões e sentimentos das pessoas e dirige-os para os objetivos da organização.

Com relação a capacidade de realizar tarefas 49,2% concordam completamente, 44,1% concordam e 6,8% não concordam nem discordam conforme pode ser visto no Gráfico 15 a seguir.

### Gráfico 15 - Capacidade de realizar tarefas

Me sinto capacitado para realizar minhas tarefas  
59 respostas



**Fonte: Elaborado pela autora**

Percebe-se que em sua maioria os respondentes consideram-se capacitados a realizarem suas tarefas. Somando-se as respostas “concordo” e “concordo completamente”, tem-se um total de 93,3%. Sentir-se plenamente capacitado a desempenhar suas atividades satisfaz a necessidade de autoestima do indivíduo. A não valorização das capacidades e habilidades do indivíduo geram insatisfação e conseqüentemente a desmotivação para realizar suas tarefas.

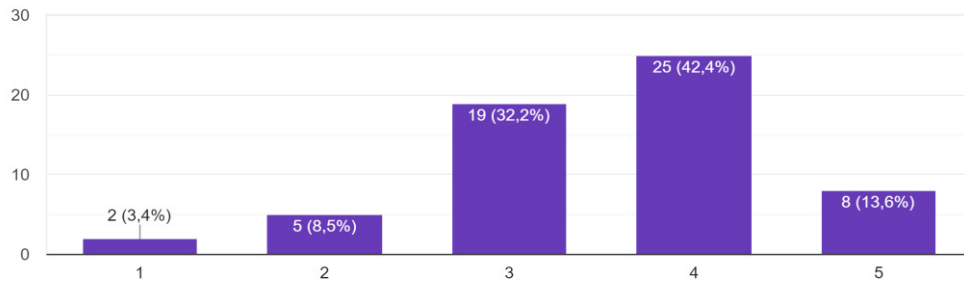
Santos (2021), enfatiza que a capacidade inclui tanto habilidades naturais quanto adquiridas e que estas capacidades fazem diferença no comportamento e no desempenho das tarefas, isso inclui tanto habilidades físicas quanto mentais.

Com relação a valorização na realização das tarefas, 42,4% concordam, 32,2% não concordam nem discordam, 13,6% concordam completamente, 8,5% discordam e 3,4% discordam completamente. Os resultados podem ser vistos de acordo com o Gráfico 16.



### Gráfico 16 - Valorização na realização das tarefas

Sinto-me valorizado quando realizo minhas tarefas  
59 respostas



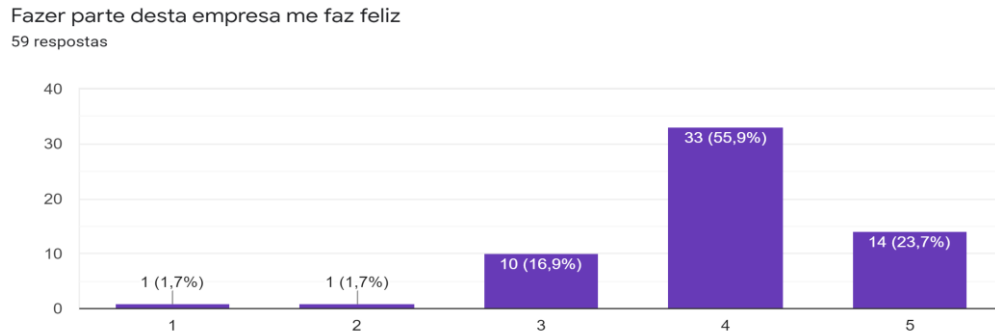
**Fonte: Elaborado pela autora**

As respostas apresentadas mostram que existe valorização na realização das tarefas. A valorização eleva o valor do colaborador em virtude do reconhecimento de suas habilidades e competências. Miranda (2009), diz que “A Teoria comportamental defendia a valorização do trabalhador em um empreendimento baseado na cooperação”, o resultado são funcionários motivados e com senso de confiança solidificado.

As questões 14 a 16 relacionaram-se à penúltima parte da pirâmide de Maslow voltadas à necessidade de estima e confiança. A capacidade de participar de decisões, de realizar plenamente suas tarefas e ser valorizado por isso gera no indivíduo uma motivação interna para contribuir com os objetivos e metas traçados pela instituição.

Para a pergunta sobre ser feliz em fazer parte da empresa, 55,9% concordam que são felizes em fazer parte da empresa, 23,7% concordam completamente, 16,9% não concordam nem discordam, 1,7% discordam e 1,7% discordam completamente conforme observado no Gráfico 17 a seguir.

### Gráfico 17 - Felicidade em fazer parte da empresa



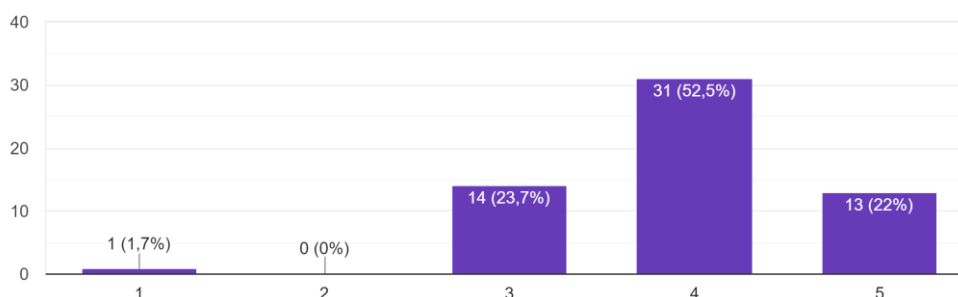
**Fonte: Elaborado pela autora**

O resultado mostra que os colaboradores sentem-se felizes em fazer parte da empresa. Tal informação aponta que existem fatores positivos na instituição que gera satisfação e esses fatores devem ser identificados e potencializados a fim de obter participação ativa dos colaboradores e um melhor desempenho. Bento (2020), aponta que dados comprovados de que as empresas que atentam para a felicidade dos colaboradores apresentam melhores resultados de desempenho, econômico, menores índices de rotatividade e maior envolvimento de seus funcionários.

Quando questionados sobre a perspectiva de exercer uma função com maior responsabilidade, 52,5% concordam que existe a possibilidade, 23,7% não concordam nem discordam, 22% concordam completamente e 1,7% discorda completamente conforme pode ser visto no Gráfico 18.

### Gráfico 18 - Perspectiva de função com maior responsabilidade

É possível ocupar uma função com mais responsabilidade  
59 respostas



**Fonte: Elaborado pela autora**

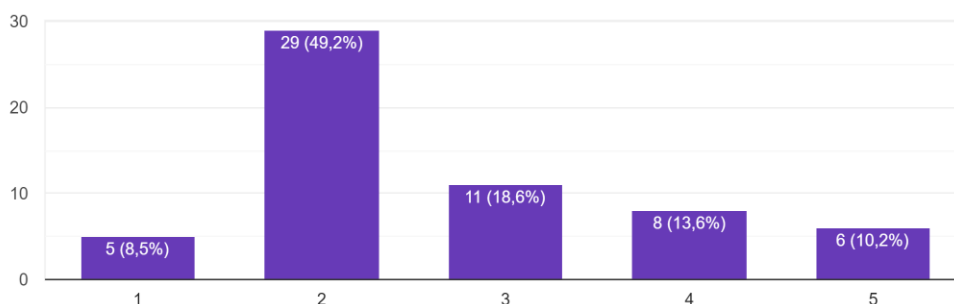
Nota-se pelos resultados que os colaboradores têm a possibilidade de alcançar novas funções e com isso obter maior crescimento e realização pessoal. A promoção a novos cargos com níveis de aprendizado diferentes, desafia os indivíduos e os estimulam a um maior desenvolvimento pessoal e profissional. Sobre isto Carvalho (2013) diz que uma organização que atribui responsabilidades e autonomia aos seus colaboradores, variando o nível de acordo com o cargo, e que prioriza o desenvolvimento pessoal do indivíduo, proporcionando melhor desempenho dentro da instituição é considerada uma empresa humanizada.

Quando perguntado sobre a visão de uma carreira futura na empresa 49,2% discordam que possa haver essa possibilidade, 18,6% não concordam nem discordam, 13,6% concordam, 10,2% concordam completamente e 8,5% discordam completamente. Os resultados podem ser vistos no Gráfico 19.

### Gráfico 19 - Carreira futura na empresa

Consigo ver uma carreira futura aqui

59 respostas



**Fonte: Elaborado pela autora**

Observa-se que, apesar de sentirem-se felizes em fazer parte da empresa e terem perspectivas de desenvolverem funções de maior responsabilidade, o gráfico 19 mostra claramente que em sua maioria os colaboradores não conseguem ver uma carreira futura na empresa. Esse resultado reflete negativamente sobre a motivação pois aponta que não há possibilidade de crescimento futuro, autonomia e estabilidade.

Segundo Silva (2020, p. 49), “a delegação de tarefas com maior responsabilidade e o sentimento de desenvolvimento de carreira, faz com que o colaborador tenha um melhor desempenho”. No caso da UniSaúde este desempenho pode estar comprometido pelo fato de não haver perspectiva de uma carreira a longo prazo na instituição.

As questões 17 a 19 relacionaram-se com a necessidade apontada no topo da pirâmide de Maslow. A necessidade de autorrealização é inerente ao indivíduo, se esta não é satisfeita, a frustração e desmotivação o dominam. Como dito anteriormente, as necessidades humanas seguem uma hierarquia necessitando que as mais básicas sejam satisfeitas para que as demais também sejam. É impossível chegar à autorrealização sem que todas as outras necessidades sejam plenamente atendidas.

Nesse sentido, é importante identificar dentro da organização as lacunas que possam existir, quais necessidades não estão sendo atendidas e que estejam ao

alcance da empresa serem supridas, para que os colaboradores possam desenvolver suas atividades e empenhar-se ao máximo em prol dos objetivos apontados.

#### 4.3 ESTRATÉGIAS PARA MOTIVAR OS COLABORADORES NO TRABALHO

Com o propósito de apontar estratégias para motivar os colaboradores da instituição, as questões 14 a 19 foram analisadas também à luz dos dois fatores de Herzberg para identificar os fatores higiênicos e motivacionais presentes na instituição. Para Herzberg, a satisfação das necessidades básicas não são fontes de motivação e sim de movimento e que tendem a desaparecer com o tempo, a motivação real é fruto da satisfação de necessidades mais complexas como estima e autorrealização (BUENO, 2002).

Na questão 14 sobre participação nas decisões observou-se que 32,2% não concordam e nem discordam, outros 32,2% concordam, 23,7% discordam, 6,8% concordam completamente e 5,1% discordam completamente. Nota-se que existe uma relevante percentagem quando soma-se incerteza e negação quanto à afirmação. Bueno (2002, p. 25), falando sobre a teoria dos dois fatores, afirma que "é preciso que a organização proporcione ao trabalhador espaço para a criatividade, a autonomia e a participação".

Quanto à capacidade de realizar suas tarefas, observa-se que 49,2% concordam completamente, 44,1% concordam e 6,8% não concordam nem discordam. Já as respostas sobre sentir-se valorizado resultaram em 42,4% concordam, 32,2% não concordam nem discordam, 13,6% concordam completamente, 8,5% discordam e 3,4% discordam completamente. Segundo a teoria dos dois fatores é importante que o trabalhador sinta-se capaz de realizar as tarefas que lhe são propostas, sentir-se motivado e reconhecido em seus êxitos e conquistas. (BUENO, 2002).

Sobre sentir-se feliz em fazer parte da instituição 55,9% concordam que são felizes em fazer parte da empresa, 23,7% concordam completamente, 16,9% não concordam nem discordam, 1,7% discordam e 1,7% discordam completamente. A autorrealização, segundo a teoria dos dois fatores, é um fator motivacional profundo e estável, intrínseco do ser humano que leva a satisfação (BUENO, 2002).

Com relação a ocupação de cargo com maior responsabilidade, 52,5% concordam que existe a possibilidade, 23,7% não concordam nem discordam, 22%

concordam completamente e 1,7% discorda completamente. Esse é um ponto positivo para a instituição. Miranda (2009, p. 21), diz que “A implantação do modelo de Herzberg exige que os administradores sigam algumas práticas gerenciais como enriquecimento de cargo, eliminação de certos controles de cargo, maior responsabilidade e autoridade para o trabalhador”.

A questão 19 abordou a possibilidade de uma carreira futura na instituição, 49,2% discordam que possa haver essa possibilidade, 18,6% não concordam nem discordam, 13,6% concordam, 10,2% concordam completamente e 8,5% discordam completamente. O progresso profissional estimula a busca por crescimento profissional e é apontado por Carvalho, Palmeira e Mariano (2012), como fator motivacional abordado na teoria de Herzberg.

Fazendo-se um comparativo, observa-se que a Teoria das Necessidades Humanas de Maslow possui uma abordagem biológica relacionada às necessidades que são inerentes a todo ser humano, enquanto que a Teoria dos dois fatores de Herzberg enfatiza que o fator motivacional ocorre de fora para dentro, é induzido no ser humano.

Traçando um paralelo entre as teorias de Maslow e Herzberg, Santos (2021) ressalta que os fatores higiênicos ou extrínsecos estão relacionados aos três níveis inferiores da pirâmide de Maslow, e possuem pequeno efeito motivacional, ponto de concordância entre as teorias. Já os fatores motivacionais ou intrínsecos se relacionam com o topo da hierarquia de Maslow.

Após análise, pode-se considerar que a Instituição estudada pode aprimorar e também implementar algumas estratégias de motivação. Uma maior participação nas decisões é um fator que pode ser implementado, incentivando a participação dos colaboradores, criando canais de comunicação que possam dar feedbacks e mantê-los informados acerca das mudanças que ocorram e dos resultados alcançados.

Outra estratégia que pode ser implementada é quanto a valorização dos colaboradores. Reconhecer as habilidades, elogiar, agradecer, mostrar a importância do profissional para a empresa, são estratégias de valorização do colaborador que o motiva internamente. Identificou-se também que a instituição precisa apontar possibilidades de uma carreira futura criando planos de cargos e carreiras eficazes, mostrando que a empresa tem compromisso com os empregos a longo prazo.

Existem fatores também que podem ser melhorados na instituição. Os colaboradores sentem-se capacitados para realizar seus trabalhos e veem a

possibilidade de assumir funções com maior responsabilidade. Nesse caso, a empresa pode criar políticas de promoções e de recompensas que valorizem as habilidades e competências. Um outro fator é que os funcionários sentem-se felizes em trabalhar na empresa e com base nessa informação podem ser criadas estratégias internas que tragam maior integração aos colaboradores dando um sentido de comunidade e senso de pertencimento. “A implementação de estratégias tem um forte impacto sobre os trabalhadores e na maneira como os diferentes níveis gerenciais os motivam a alcançar os objetivos propostos”. (CALLEFI; TEIXEIRA; SANTOS, 2021, p. 107).

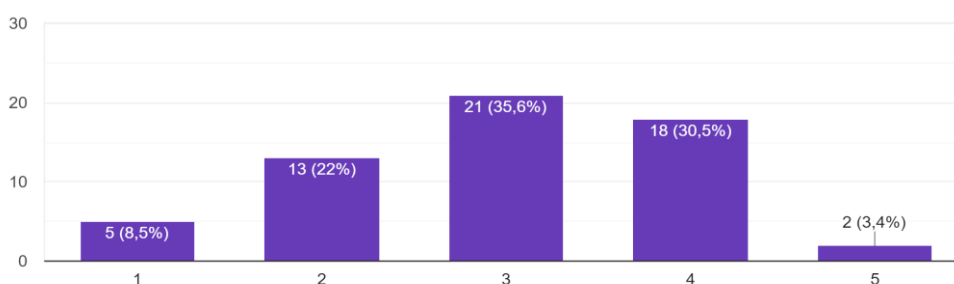
Todas essas estratégias podem ser utilizadas e resultarão em um aumento da motivação e conseqüentemente da produtividade, a instituição passará a ter um diferencial interno que a colocará em lugar estratégico no mercado frente a seus concorrentes.

#### 4.4 ESTILO ADMINISTRATIVO DOMINANTE NA GESTÃO DE PESSOAS

A partir da questão 20 foram colocadas afirmações com o intuito de identificar o estilo administrativo dominante percebido pelos colaboradores. Com relação a aceitação da empresa a sugestões de melhorias, 35,6% não concordam ou discordam que sugestões são bem aceitas, 30,5% concordam, 22% discordam, 8,5% discordam completamente e 3,4% concordam completamente conforme pode ser visto no Gráfico 20.

**Gráfico 20 - Aceitação de sugestão de melhorias**

Sugestões de melhorias na realização das tarefas são aceitas pela empresa  
59 respostas

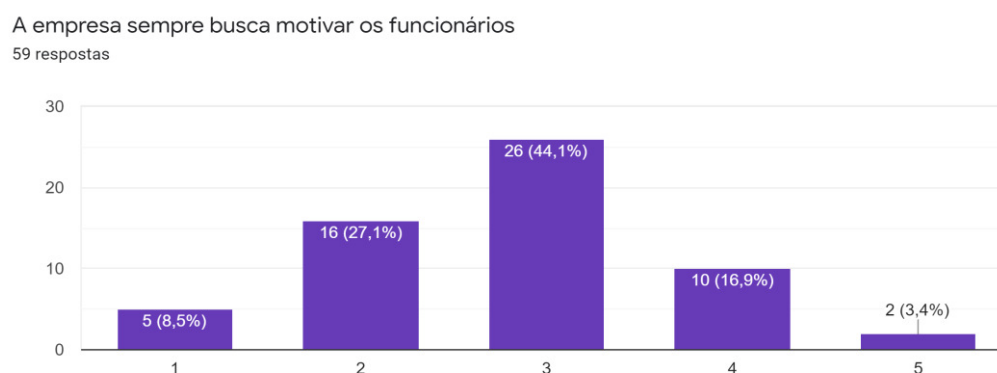


Fonte: Elaborado pela autora

O meio termo apresentado a essa afirmação aponta uma percepção indecisa dos colaboradores, o que pode demonstrar que não haja uma total aceitação ou certa resistência receptiva da empresa quanto às sugestões apresentadas. Caetano e Almeida (2016, p. 3191), falando sobre a posição de McGregor diz que “As recomendações do mesmo para desenvolver um ambiente motivador incluíam: o envolvimento do colaborador no processo decisório, inclusão de tarefas desafiadoras, atribuições de responsabilidades e bom relacionamento em grupo”. No caso da Unisaúde, sugestões e ideias apresentadas para melhorias na realização das tarefas devem ser melhor analisadas pelos gestores e até aplicadas caso seja entendida como algo benéfico para a instituição.

Quando perguntado se a empresa busca motivar os funcionários, 44,1% responderam que não concordam nem discordam, 27,1% discordam, 16,9% concordam, 8,5% discordam completamente e 3,4% concordam completamente. Os resultados estão no Gráfico 21 a seguir.

**Gráfico 21 - Motivação dos funcionários**



**Fonte: Elaborado pela autora**

Uma das perguntas chaves e que norteia o tema principal desta pesquisa foi aplicada na questão 21. Sobre o fato da empresa buscar motivar seus funcionários novamente a resposta predominante (26 pessoas) foi “não concordo nem discordo”, seguida de 16 colaboradores que não concordam. Este sim é um dado alarmante para a instituição. Para Carvalho *et al.* (2013), a motivação é algo que deve ser sempre estimulada numa organização, de modo que o colaborador possa desenvolver todo



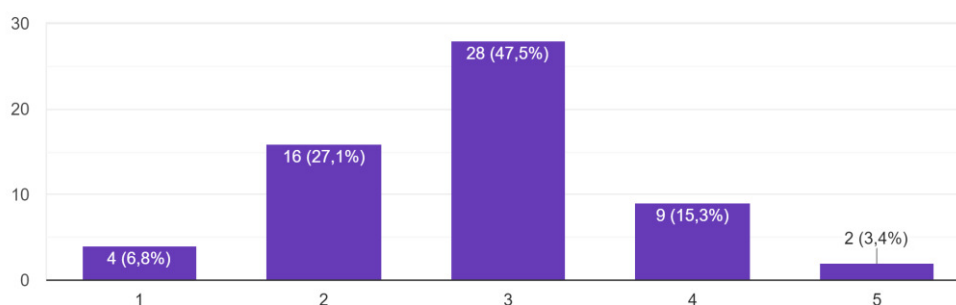
seu potencial. Para tanto, é necessário que a organização propicie meios adequados para que o seu colaborador sinta e esteja sempre motivado, a fim de se obter um ambiente de trabalho saudável, humano, produtivo e eficaz.

Quando se analisa a visão geral dos colaboradores da UniSaúde, com base nas respostas obtidas nesta pesquisa percebe-se que eles não se sentem motivados pela empresa. Existe uma falha perceptível por parte dos funcionários. Essa informação é de suma importância para que a organização possa redirecionar suas ações em direção a estratégias que aumentem a motivação organizacional.

Na questão sobre reconhecimento e valorização, 47,5% responderam que não concordam nem discordam, 27,1% discordam, 15,3% concordam, 6,8% discordam completamente e 3,4% concordam completamente como pode ser visto no Gráfico 22.

### Gráfico 22 - Reconhecimento e valorização

Existe reconhecimento e valorização das qualidades e habilidades dos colaboradores  
59 respostas



**Fonte: Elaborado pela autora**

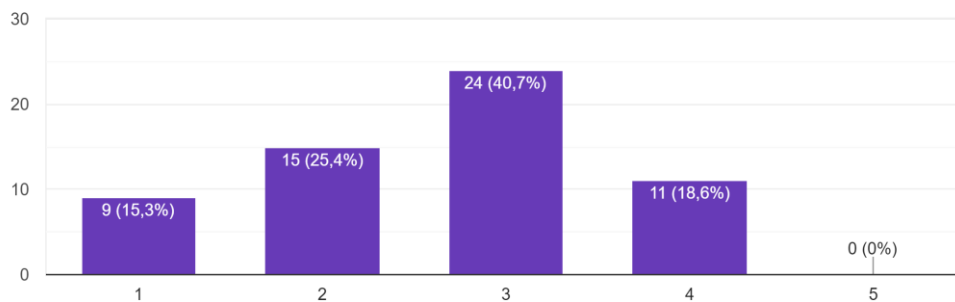
Observa-se ainda que, a questão sobre o reconhecimento e a valorização das habilidades dos colaboradores também apontou em sua maioria respostas médias. Do total de pesquisados, 28 pessoas responderam “não concordo nem discordo”, seguido de 16 que discordam. É importante ressaltar que, pelos resultados já apresentados nesta pesquisa, e com base no que diz a teoria de McGregor os colaboradores da UniSaúde possuem o perfil do homem Y (ativo, criativo, entusiasmado), enquanto que o estilo administrativo dominante se mostra direcionada para um perfil X (autocrática, centralizadora e autoritária). Nessa questão específica,

evidentemente os colaboradores percebem que não há reconhecimento e valorização. Para Santos (2021), acrescenta que outra diferença relevante na forma de liderança conceituada por McGregor, é que o homem X se motiva com recompensas financeiras e o homem Y por reconhecimento profissional e possibilidade de crescimento.

Quanto à clareza de informações sobre objetivos e metas da empresa, 40,7% não concordam e nem discordam que estes sejam apresentados de forma clara a todos, 25,4% discordam, 18,6% concordam e 15,3% discordam completamente. Vejamos o Gráfico 23.

**Gráfico 23 - Objetivos e metas da empresa**

Os objetivos, metas e resultados da empresa são apresentados de forma clara para todos  
59 respostas



**Fonte: Elaborado pela autora**

Percebe-se que os objetivos e metas não estão totalmente claros aos colaboradores. Foram 24 participantes que não concordam nem discordam, seguido de 15 que discordam e 9 que discordam completamente. Chama atenção ainda o fato de apenas 11 concordarem e nenhum participante concordar plenamente com a afirmativa. A centralização das informações prejudica em muito o engajamento dos funcionários. Se de fato os objetivos, metas e resultados traçados não forem claros, dificilmente colaboradores irão se envolver em uma causa que aparentemente não é sua.

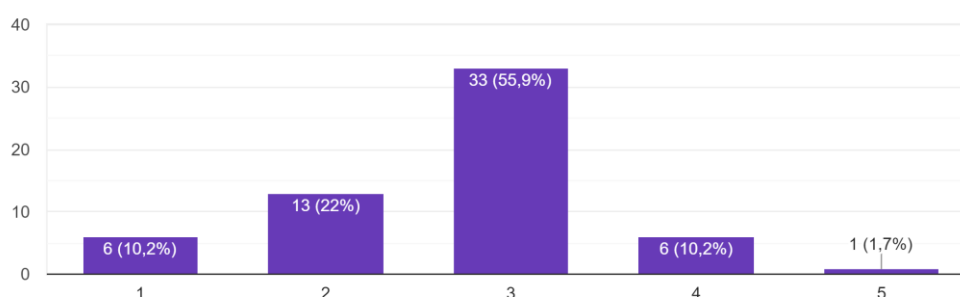
Callefi, Teixeira e Santos (2021), afirmam que “As equipes precisam estar cientes dos objetivos estratégicos da empresa, bem como entender as relações entre os setores de gerencial e operacional”. Os autores ainda acrescentam que o

compromisso com os propósitos e a responsabilidade mútua no estabelecimento de metas são características do trabalho em equipe.

Sobre a empresa investir no crescimento profissional 55,9% não concordam nem discordam, 22% discordam, 10,2% concordam, outros 10,2% discordam completamente e 1,7% concorda completamente.

**Gráfico 24 - Incentivo no crescimento profissional**

A empresa incentiva e investe no meu crescimento profissional  
59 respostas



**Fonte: Elaborado pela autora**

Com relação ao investimento no crescimento profissional dos colaboradores, 33 pessoas responderam “não concordo nem discordo”, a segunda resposta predominante são 13 participantes que discordam. Mais uma vez vemos uma resposta média seguida de uma discordância para a afirmação. Investir no crescimento profissional é investir em capital humano e como apontado na introdução desta pesquisa o fator humano ainda é o recurso de maior importância nas organizações.

Quando a motivação é associada à educação formal e a capacitação, o profissional utiliza todo seu potencial para realizar seus objetivos pessoais e tornar-se um profissional de sucesso (CARVALHO *et al.*, 2013).

Nesse ponto, é evidente a extrema relevância do papel do setor de recursos humanos. Como apontado anteriormente, uma estratégia de recursos humanos bem definida influencia diretamente o desempenho organizacional. Por ser o elo que liga colaboradores e superiores, o RH deve manter o equilíbrio nas decisões a serem implementadas, prezando pela boa comunicação, segurança, estabilidade laboral e ainda assim impulsionar o alcance dos objetivos da empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diversas pesquisas foram realizadas ao longo de décadas com o objetivo de evidenciar a importância da motivação nas organizações. São inúmeras as contribuições desde os primórdios das teorias administrativas até hoje. Através do desenvolvimento desta pesquisa foi possível verificar a importância da motivação e como aplicá-la como estratégia na gestão de pessoas de forma a influenciar o desempenho profissional dos colaboradores de uma Instituição de Ensino Superior, na área da saúde, localizada no município de João Pessoa.

A revisão da literatura permitiu observar a evolução do conceito de motivação e suas principais implicações. O instrumento de coleta de dados foi adequado ao objetivo da pesquisa, dando subsídio necessário ao levantamento de informações para a análise.

Identificou-se na empresa estudada que a remuneração é um importante influenciador de motivação e precisa ser melhor definida, as necessidades primárias não aparecem nos resultados claramente atendidas. Nota-se também que a instituição deve investir em fatores motivadores como reconhecimento e a valorização para influenciar o desempenho dos colaboradores. Foi possível ainda identificar o estilo administrativo predominante e propor melhorias e a serem implementadas que garantam a motivação e consequente vantagem competitiva no mercado.

O resultado final desta pesquisa será entregue a gestão de recursos humanos da instituição para servir de orientação nas mudanças e implementações de estratégias que precisam ser feitas e desta forma a empresa possa desenvolver todo seu potencial humano e alavancar seus resultados. Uma empresa pode através de seus recursos financeiros adquirir boa tecnologia, estrutura física e outros recursos que permitirão seu crescimento, mas o que de fato fará a diferença serão as pessoas.

As limitações desta pesquisa deram-se em função da amostra da população não ser tão significativa quanto pretendia-se. No período da aplicação do questionário houve recesso de fim de ano e também muitos colaboradores encontravam-se de férias. Um outro fator limitante foi a resistência de alguns colaboradores em participar da pesquisa por medo de represálias ou de futura exposição indevida dos dados coletados.

Em estudos futuros, seria relevante aplicar a pesquisa em outras instituições privadas ou até mesmo públicas para fazer análises comparativas e assim chegar a

novas considerações que possam contribuir para o desenvolvimento e disseminação do tema.

## REFERÊNCIAS

- BENTO, D. C. **Felicidade no trabalho**: um estudo no setor farmacêutico. 2020. 71 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Empresarial, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra, 2020.
- BUENO, M. 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**, Catalão, v. 6, n. 4, p. 1-25, jan./jun., 2002.
- CAETANO, K. T. M.; ALMEIDA, F. A. S. de. Abordagem da Teoria X e Y de McGregor Associada ao Construto de Cultura Adaptativa ou Não Adaptativa de Kotter e Heskett: um estudo empírico. ANAIS DO CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO, SOCIEDADE E INOVAÇÃO. 2016.
- CALLEFI, J. S.; TEIXEIRA, P. M. R.; SANTOS, F. C. A. Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 106-121, jan./abr., 2021.
- CARVALHO, J. F. de *et al.* Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. **Educação em Foco**, Belo Horizonte, v. 7, n. 1, p. 21-31, set. 2013.
- CARVALHO, M. S.; PALMEIRA, E. M.; MARIANO, M. G. H. **Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações**. 2012. Disponível em: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/cpm.html>. Acesso em: 26 out. 2021.
- DIAS, L. G.; QUEIROZ, A. F.; LOPES, M. R. Teoria comportamental: o impacto da teoria x e y na gestão das organizações. **Revista Empreenda Unioledo**, Araçatuba, v. 2, n. 1, p. 63-80, fev./jun., 2018.
- FELLIPE, M. I. **Os desafios da motivação**, 2007. Disponível em: [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Desafios\\_da\\_Motivacao.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Desafios_da_Motivacao.htm) Acesso em 27 out. 2021.
- FERREIRA, A. B. de H. **Dicionário Eletrônico Aurélio** Século XXI. Rio de Janeiro: Nova Fronteira e Lexikon Informática, 1999. (Versão 3.0).
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- LIRA, J. F. **Motivação no trabalho**: um estudo de caso em uma instituição de ensino federal. 2015. 62 f. TCC (Especialização) - Curso de Gestão Pública, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

MATATEU, L. M.; KAMANGA, M. M. As relações entre líder e liderados e seu impacto na manutenção e incremento da motivação organizacional. Um diagnóstico na Faculdade de Economia da Universidade José Eduardo dos Santos - Angola. **Revista Angolana de Ciências**, Huambo, v. 2, n. 3, p. 1-19, 30 nov., 2020.

MIRANDA, C. **O desafio em manter funcionários motivados: os fatores motivacionais para o trabalho**. 2009. 83 f. Monografia (MBA) – Curso de Gestão de Recursos Humanos, Escola Superior Aberta do Brasil, Vila Velha, 2009.

MIRANDA, J. Cenário pós-pandemia: 6 possíveis tendências para as empresas. **Blog Vhsys**, São José dos Pinhais, 20 jul. 2020. Disponível em: <https://blog.vhsys.com.br/cenario-pos-pandemia/>. Acesso em: 20 out. 2021.

PILATTI, L. A. Qualidade de Vida no Trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, Paraná, v. 4, n. 1, p. 51-62, 16 jun. 2012.

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

SANTOS, D. da R. dos. O comportamento do consumidor sob a ótica da teoria da Expectativa de Vroom. **Revista de Educação Ciência e Tecnologia do Ifrs**, [S.l], v. 7, n. 4, p. 85-99, fev., 2020.

SANTOS, V. C. dos. A importância da motivação no comportamento organizacional. **Revista Científica Semana Acadêmica**, v. 9, n. 209, p. 1-22, set., 2021.

SILVA, A. I. R. **A motivação como alavanca para a excelência do serviço**. 2020. 77 f. Relatório de Estágio (Mestrado) - Curso de Mestrado em Direção Hoteleira - Escola Superior de Hotelaria e Turismo, Vila do Conde, 2020.

SILVA, S. **A teoria da expectativa como ferramenta para a avaliação do aspecto motivacional dos servidores públicos da Universidade Federal de Santa Catarina**. 2021. 63 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração Pública, Universidade Federal de Santa Catarina, Itapema, 2021.

WAGNER, J.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2020.

## APÊDICES

### APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Adaptado de Silva (2020)

#### PESQUISA SOBRE MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Olá, meu nome é Camila Monteiro, sou graduanda do curso de Administração no Instituto Federal de Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB). Estou realizando uma pesquisa para desenvolvimento do meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) sobre Motivação Organizacional e esse questionário servirá para levantar informações reais que possam dar credibilidade a minha pesquisa.

Peço sua colaboração para responder às questões a seguir com total veracidade em suas respostas. Sua participação é anônima e sigilosa. Os dados informados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos.

Em caso de dúvidas, entrar em contato pelo email: [camila.monteiro@academico.ifpb.edu.br](mailto:camila.monteiro@academico.ifpb.edu.br)

Desde já agradeço sua participação!

#### DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Idade:

Gênero:

Escolaridade:

Tempo de empresa:

5 - Meu salário é adequado ao meu trabalho

Discordo Completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

6 - Meu esforço é bem recompensado

Discordo Completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5



7 - Benefícios monetários (salário e outros) são fundamentais para minha motivação

Discordo Completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

8 - O meu emprego é estável

Discordo Completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

9 - A empresa preza pela manutenção da minha saúde no trabalho

Discordo Completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

10 - Tenho tudo que preciso para realizar meu trabalho com segurança

Discordo Completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

11 - Sinto-me bem em trabalhar com meu colegas

Discordo Completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

12 - Posso um bom relacionamento com as pessoas que trabalho

Discordo Completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

13 - Sinto-me feliz em fazer parte dessa equipe

Discordo Completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

14 - Participo das decisões que afetam diretamente meu trabalho

Discordo Completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

15 - Me sinto capacitado para realizar minhas tarefas

Discordo Completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

16 - Sinto-me valorizado quando realizo minhas tarefas

Discordo Completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

17 - Fazer parte desta empresa me faz feliz

Discordo Completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

18 - É possível ocupar uma função com mais responsabilidade

Discordo Completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

19 - Consigo ver uma carreira futura aqui

Discordo Completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

20 - Sugestões de melhorias na realização das tarefas são aceitas pela empresa

Discordo Completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

21 - A empresa sempre busca motivar os funcionários

Discordo Completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

22 - Existe reconhecimento e valorização das qualidades e habilidades dos colaboradores

Discordo Completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

23 - Os objetivos, metas e resultados da empresa são apresentados de forma clara para todos

Discordo Completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

24 - Existe incentivo e investimento no meu crescimento profissional

Discordo Completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo completamente
1	2	3	4	5

## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### Trabalho de Conclusão de Curso

**Assunto:** Trabalho de Conclusão de Curso  
**Assinado por:** Camila Alves  
**Tipo do Documento:** Anexo  
**Situação:** Finalizado  
**Nível de Acesso:** Ostensivo (Público)  
**Tipo do Conferência:** Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Camila Monteiro de Albuquerque Alves, ALUNO (20181460074) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 22/02/2022 14:36:40.

Este documento foi armazenado no SUAP em 08/03/2022. 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:** 455821

**Código de Autenticação:** f17ddd30e1

