

MOTIVAÇÃO NO LOCAL DE TRABALHO: UMA ANÁLISE ENTRE EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS EM NOVA ANDRADINA- MS

Gabriella Manganelli de Oliveira

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
gabriellamanganelli302@gmail.com

Itainara Brugnara da Silva Costa

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
brugnara.costa@ufms.br

Prof^a. Dr^a. Edrilene Barbosa Lima Justi

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
edrilene.justi@ufms.br

RESUMO

A motivação se define como um processo responsável pela persistência e intensidade que vem dos esforços de um ser humano para atingir uma meta, onde há um envolvimento de fatores materiais, sociais ou psicológicos. Assim, o presente estudo tem como objetivo identificar e comparar o nível de motivação dos funcionários nas empresas públicas e privadas localizadas em Nova Andradina-MS. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e exploratória, incluindo coleta de dados através de um questionário. Uma das principais considerações, é que, tanto em empresas públicas quanto as privadas, a motivação ainda é um assunto a ser melhorado, visto que diversos fatores possuem índices de satisfação negativos que afetam ou podem afetar futuramente o desempenho dos funcionários.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional. Gestão Empresarial. Satisfação no Trabalho.

ABSTRACT

Motivation is defined as a process responsible for the persistence and intensity that comes from a human being's efforts to achieve a goal, involving material, social, or psychological factors. Thus, this study aims to identify and compare the level of employee motivation in public and private companies located in Nova Andradina, MS. To this end, exploratory research and a literature review were conducted, including data collection via a questionnaire. A key finding is that motivation remains an area for improvement in both public and private companies, as several factors show negative satisfaction levels that currently affect—or may potentially affect—employee performance.

Keywords: Organizational Behavior. Business Management. Job Satisfaction.

1 Introdução

No final do século XIX para o século XX, o estudo sobre motivação, baseava-se na ideia de que o dinheiro era o principal motivador, se a recompensa financeira fosse atrativa as pessoas produziriam mais. Atualmente, o dinheiro não mais vem sendo considerada uma grande fonte de motivação e geralmente não é responsável pelo bom desempenho do serviço a ser realizado (Montana; Charnov, 2010).

Chiavenato (2007) entende que as pessoas são diferentes no que se refere à motivação porque as necessidades e os valores pessoais são diferentes entre os indivíduos, e se modificam conforme o tempo. Montana e Charnov (2010) acrescentam que a motivação é influenciada e modificada por diversos fatores, como idade, circunstância pessoais, fases da vida que o indivíduo está atravessando na carreira ou na vida pessoal. Sabe-se da importância e da grandeza que a motivação possui dentro das organizações, seja ela privada ou pública. É de conhecimento que um lugar motivado melhora e ajuda nas produtividades do indivíduo, bem como palavras de afirmação.

Por outro lado, segundo Robbins *et al.* (2010) a motivação se define como um processo responsável pela persistência e intensidade que vem dos esforços de um ser humano para atingir uma meta, onde há um envolvimento de fatores materiais, sociais ou psicológicos. Dessa maneira surgiu uma nova questão sobre a motivação dentro das organizações: existe diferença na motivação dentro das organizações públicas e privadas?

Segundo Maximiano (2006) a motivação é específica. Uma pessoa motivada para trabalhar não pode ter motivação para estudar ou vice-versa. Não há um estado geral de motivação, que leve uma pessoa a sempre ter disposição para tudo.

Posto isto, considerando as várias teorias de motivação dentro das organizações e sua influência no desenvolvimento dos indivíduos que ali trabalham, o presente estudo tem como objetivo identificar e comparar o nível de motivação dos funcionários nas empresas públicas e privadas localizadas em Nova Andradina-MS.

2 Referencial Teórico

2.1 Motivação

Segundo Bateman e Snell (2006) a motivação refere-se a forças que energizam os esforços de uma pessoa. Todo comportamento é motivado exceto aqueles que são involuntários, como piscar os olhos.

Chiavenato (2007) nos diz que a motivação representa forças impulsionadoras e ativas: as necessidades humanas. Uma pessoa é diferente da outra no que tange à motivação.

Na visão de Maximiano (2008) o termo motivação deriva do latim *Motivus*, que significa mover. A palavra indica o processo que o comportamento que é incentivado ou motivado o ser humano a realizar algo.

Piaget (1972) acrescenta que motivação é o impulso necessário para a atividade cognitiva faz parte o próprio aparato cognitivo. Ocorre quando há necessidade de equilíbrio, podendo considerar assim os processos de acomodação e assimilação.

Chiavenato (2007) complementa dizendo sobre os ciclos motivacionais, ou seja, as necessidades condicionam o comportamento humano, levando-o a algum estado de resolução.

A teoria de Maslow (1943) afirma que as necessidades humanas estão organizadas em uma hierarquia, sendo elas:

- Necessidades fisiológicas: são aquelas vegetativas relacionadas a fome, o sono, o cansaço, o desejo sexual, entre outras. Essas necessidades dizem respeito a sobrevivência de cada indivíduo.
- Necessidades de segurança: levam cada indivíduo a proteger-se de todo perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. Tal como as necessidades físicas, as de segurança estão relacionadas com a sobrevivência de cada indivíduo.
- Necessidades sociais: ligadas à vida sociativa do indivíduo com outras pessoas: o amor, afeição e participação levam o indivíduo a adaptação social ou não. Essa necessidade está ligada a busca de amigos e a participação de grupos, de dar ou receber afetos.
- Necessidades de estima: são aquelas que estão relacionadas a autoavaliação e auto estima de cada indivíduo. A tal da frustração pode produzir sentimentos de interioridade, fraqueza e desamparo.
- Necessidades de auto-realização: relacionadas com o desejo de cumprir a tendência de cada indivíduo tem de realizar o seu potencial.

Para Maximiano (2006) pode se falar em motivação para estudar, ganhar dinheiro, viajar e até mesmo para não fazer nada. A motivação indica as causas ou motivos que produzem

determinado comportamento, seja ele qual for. A motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades:

- Direção: o objetivo do comportamento motivado ou a direção para qual a motivação leva o comportamento;
- Intensidade: magnitude da motivação;
- Permanência: duração da motivação.

“No campo da administração, uma pessoa motivada significa alguém que demonstra alto grau de disposição para realizar uma tarefa ou atividade de qualquer natureza. No entanto as pessoas também se motivam para fazer coisas que vão na direção oposta à desejada pela empresa (Maximiano, 2006).”

2.2 Motivação Organizacional

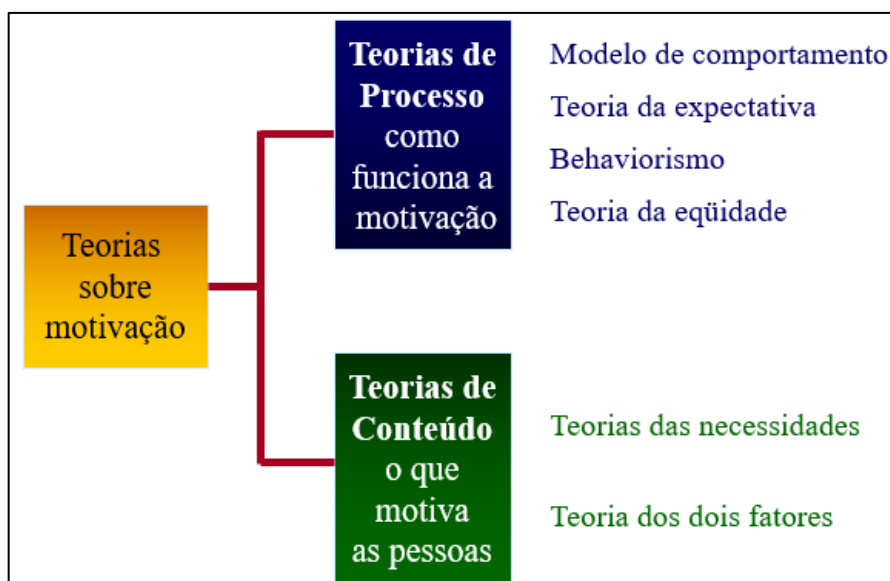
A definição de comportamento organizacional, segundo Robbins (2010), é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta.

Na linha de raciocínio de Bateman e Snell (2006), fornecer metas ao trabalho é a forma eficaz de estimular a motivação. Nessa teoria declara eu as pessoas que possui metas conscientes direcionam os seus pensamentos e comportamentos em direção a um fim particular.

Bateman e Snell (2006) acrescentam que as metas são motivadores universais, da mesma forma que são processos de incentivos. No ano de 1911 o psicólogo Edward Thorndike formulou a lei do efeito, que diz respeito ao comportamento que é seguido de consequência positivas provavelmente é repetido.

De acordo com Maximiano (2006) as teorias de motivação buscam expor quais são os motivos exclusivos que fazem as pessoas agir. Os estudos sobre motivação classificam suas características em dois grupos principais: as teorias de processo e as teorias de conteúdo (Figura 1).

Figura 1: Classificação das teorias sobre motivação



Fonte: Maximiano, (2006)

As teorias de processo são um grupo de teorias que objetivam explicar como funciona o mecanismo da motivação e compreender de que forma a motivação atua no comportamento dos indivíduos. Estão relacionadas à dinâmica da sua influência e destacam-se entre essas a teoria da equidade e a teoria da expectativa (Maximiano, 2012; Chiavenato, 2014).

De acordo com Maximiano (2012), as teorias de conteúdo da motivação buscam esclarecer quais são os motivos específicos que fazem as pessoas agir, sendo eles internos como , aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas ou externo que são estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue. Os motivos externos satisfazem necessidades, desperta sentimentos de interesse ou representam recompensas desejadas.

Robbins (2010) cita a teoria de Herzberg, em que os fatores internos do indivíduo estão associados com a satisfação com seu trabalho, enquanto seus fatores de motivação externos estão relacionados com a insatisfação. Acredita que a relação de uma pessoa com seu trabalho é fundamental e que essa atitude pode determinar seu sucesso ou fracasso.

De acordo com o psicólogo Herzberg, o oposto da satisfação não é a insatisfação como normalmente se acredita. A eliminação dos fatores de insatisfação de um trabalho nem sempre o torna satisfatório, portanto, são fatores diferentes. Para a motivação, Herzberg sugere enfatizar os fatores associados com o trabalho em si ou com seus resultados diretos, como chance de

promoção, oportunidade de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Essas são características consideradas recompensadoras (Robbins, 2010).

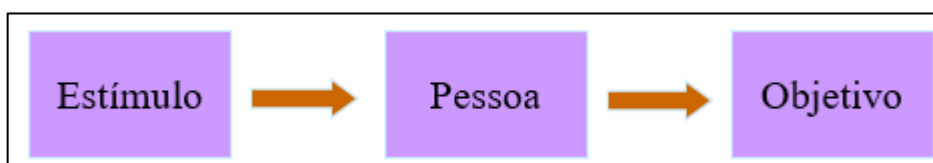
O comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo ou alguma causa externa, do ambiente. Motivação é a relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa (Maximiano, 2006).

Robbins (2010) enfatiza que os gestores precisam apoiar o crescimento e desenvolvimento dos funcionários pois estes tenderão a ser mais motivados pelo trabalho que executam. Além disso, ele destaca que se envolvemos os funcionários nas decisões que lhes dizem respeito e aumentamos sua autonomia e seu controle sobre o próprio trabalho, eles se tornarão mais motivados, mais comprometidos com a organização, mais produtivos e mais satisfeitos com o emprego.

Segundo Maximiano (2006) o modelo de comportamento, Figura 2, é uma das teorias que explica como os motivos determinam o comportamento. E ao mesmo tempo, é o modelo mais simples, que fornece uma explicação para o entendimento das ações individuais. O modelo baseia-se em três hipóteses principais:

1. Todo comportamento é motivado.
2. O comportamento é orientado para a realização de algum objetivo.
3. O comportamento que procura realizar algum objetivo pode ser perturbado por conflito, frustração ou ansiedade.

Figura 2: Modelo do comportamento da motivação



Fonte: Maximiano, (2006)

Qualquer ação ou manifestação observável das competências e características individuais, como falar, pensar, escrever, decidir ou não fazer nada, é exemplo de comportamento. O modelo de comportamento que se baseia na ideia de que todo comportamento é acionado por algum tipo de estímulo (Maximiano, 2006).

A teoria da expectativa (*expectancy theory*), Figura 3, segundo Maximiano (2006), propõe que as pessoas para alcançar resultados ou recompensas, que para elas são importantes,

ao mesmo tempo que evitam os resultados indesejáveis. Trata-se de uma teoria hedonista, segundo a qual as pessoas escolhem os comportamentos em função da perspectiva de satisfação ou insatisfação que os resultados desses comportamentos proporcionam. A teoria da expectativa retrata a ideia intuitiva de que o esforço depende do resultado que se deseja alcançar. O esforço depende do valor percebido da recompensa.

Figura 3: Teoria da expectativa



Fonte: Maximiano, (2006)

Para Robbins (2010), um funcionário sente-se motivado a despende em esforço quando acredita que isso resultará em uma boa avaliação de desempenho e em recompensas organizacionais – como uma bonificação, aumento de salário ou uma promoção – e que essas recompensas satisfarão suas metas pessoais. A teoria da expectativa ajuda a explicar por que tantos trabalhadores não se sentem motivados em seu trabalho e muitos fazem apenas o mínimo necessário para continuarem empregados.

2.3 Gestão Estratégica do Comportamento Humano

Robbins (2005) define o comportamento humano como campo de estudo, enquanto o corpo comum de conhecimento se preocupa justamente com o que as pessoas fazem nas organizações e a visão de como tal comportamento irá afetar o desempenho em uma empresa.

Singer (1994) define estratégia como planos da alta administração para alcançar resultado consistente com a missão e objetivo gerais da organização.

Seguindo o raciocínio, para Singer (1994) a administração estratégica é um termo amplo que não se limita à administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinada missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externos e internos.

Kenichi Ohmae (1989) estratégia de negócios bem sucedidos resultam não de uma análise rigorosa, mas de um estado mental particular. A formatação da estratégia é, essencialmente, um processo criativo e principalmente intuitivo, frequentemente aliado a uma mudança brusca. Os estrategistas empregam análises somente para estimular o processo criativo, para testar as ideias que emergem para trabalhar suas implicações estratégicas ou garantir com sucesso a execução.

Analizando a visão de Hobbes, a estratégia comportamental humana é moldada pela busca constante de autopreservação e pelo desejo de poder, o que leva a um estado natural de “guerra de todos contra todos”. Hobbes completa o pensamento sobre o ser humano definindo como egoísta, competitivo e motivado pela morte, e para garantir a ordem, o mesmo defendia a firmação de um contrato social, cedendo sua liberdade a um soberano absoluto.

3 Metodologia

A pesquisa realizada foi de campo e exploratória, com característica quantitativa em que se preocupou com a representatividade numérica e a objetividade, permitindo uma análise precisa dos tópicos perguntados. Segundo Fonseca (2002), a pesquisa quantitativa considera que a realidade só pode ser compreendida com base na análise de dados brutos, recolhidos com o auxílio de instrumentos padronizados e neutros.

O presente estudo foi efetuado com base em informações coletadas através de um questionário aplicado a funcionários de uma empresa privada do ramo de contabilidade e de uma organização pública de Nova Andradina, MS, através da plataforma *Google Forms*, no mês de junho de 2024.

O instrumento de coleta de dados foi composto por questões de múltipla escolha, onde foi solicitado informações sobre idade, sexo e tempo de trabalho. Com exceção das questões apresentadas anteriormente, as demais foram personalizadas utilizando a escala *Likert* como técnica de medição dos dados, buscando obter uma compreensão mais profunda das opiniões.

Questões abordadas:

- Questão 1: Qual seu gênero?

- Questão 2: Atualmente você trabalha em uma organização pública ou privada?
- Questão 3: Há quanto tempo você trabalha nesta organização?
- Questão 4: Qual a sua idade?
- Questão 5: Quantas horas por semana você costuma trabalhar?
- Questão 6: Em uma escala de 1 a 5, você se sente apoiado pela liderança da empresa para alcançar objetivos profissionais e cotidianos na empresa?
- Questão 7: Você se sente estimulado a contribuir com ideias e sugestões para melhorar processos e procedimentos na empresa?
- Questão 8: Pela sua função, você acredita receber um bom salário?
- Questão 9: Em sua opinião, a empresa oferece um ambiente de trabalho adequado e limpo para realizar suas atividades diárias?
- Questão 10: Você recebe *feedback* regular sobre seu desempenho e contribuições?

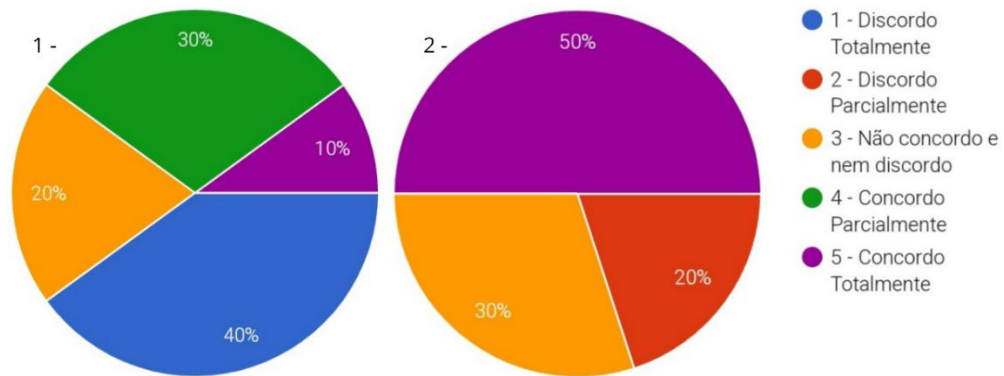
4 Resultados e Discussões

Obteve-se um total de 20 respondentes, sendo 10 funcionários de empresa pública e 10 de empresa privada, com uma predominância do sexo feminino em 65% do total de respostas, ou seja, 13 respostas. Já o sexo masculino contribuiu com 35% do total de respostas, resultando em 7 respostas. Em relação a faixa etária, no geral, há uma distribuição linear, porém, quando analisado separadamente, todos participantes que trabalham em organizações públicas possuem mais de 34 anos, enquanto os de organizações privadas possuem menos que 33 anos, com grande maioria entre 18 e 25 anos.

Quanto ao tempo de serviço, foram coletados que 100% dos respondentes da referida empresa pública já trabalham nesta há mais de 4 anos e 70% destes possuem uma jornada de 30 a 40 horas semanais. Dos respondentes da empresa privada, 60% trabalham nela a mais de 1 ano e menos de 3 anos, com uma jornada média de 40 a 49 horas semanais.

A seguir, serão apresentados em forma de gráficos, os resultados das perguntas com respostas baseadas na escala *Likert*. Para cada pergunta será exibido dois gráficos, um com dados dos trabalhadores de organização pública e outro de organização privada, respectivamente, para que seja possível a análise comparativa.

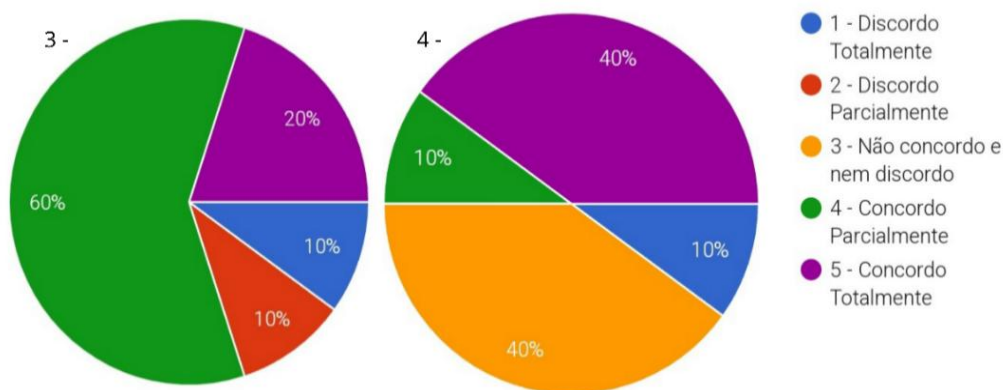
Figuras 4 (Pública) e 5 (Privada): Você se sente apoiado pela liderança da empresa para alcançar objetivos profissionais e cotidianos?



Fonte: dados da pesquisa

Como pode-se verificar nas Figuras 4 e 5, na empresa pública, há uma divisão equitativa em que cerca de 40% dos respondentes tem o sentimento de apoio por parte de seus líderes no que se refere a objetivos profissionais e 40% não sente este apoio, podendo impactar significativamente a motivação para executar seu trabalho. Na empresa privada, metade dos entrevistados se sentem totalmente apoiados.

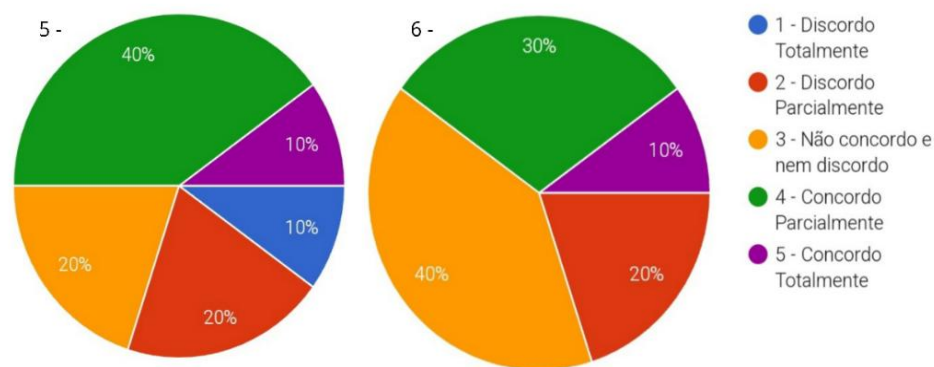
Figuras 6 (Pública) e 7 (Privada): Você se sente estimulado a contribuir com ideias e sugestões para melhorar processos e procedimentos na empresa ?



Fonte: dados da pesquisa

Buscou-se compreender como estava a percepção dos funcionários mediante aos processos de valorização de ideias e participação com sugestões no processo de tomada de decisão. Observando as respostas nas Figuras 6 e 7 pode-se entender que grande parte dos funcionários são estimulados a darem suas opiniões, tanto quando ideias e sugestões para o desenvolvimento da organização, com destaque para a empresa pública com 80% de positividade.

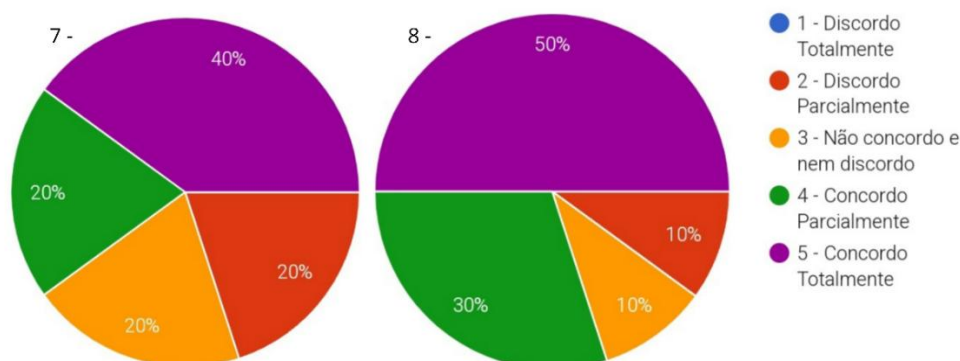
Figuras 8 (Pública) e 9 (Privada): Pela sua função, você acredita receber um bom salário?



Fonte: dados da pesquisa

Na questão de salário como fator motivacional, parte dos entrevistados acreditam receber uma troca justa, enquanto a outra parte não concorda ou discorda (Figuras 8 e 9). Este descontentamento pode gerar um sentimento de desvalorização no funcionário, que necessita da recompensa para suprir suas necessidades.

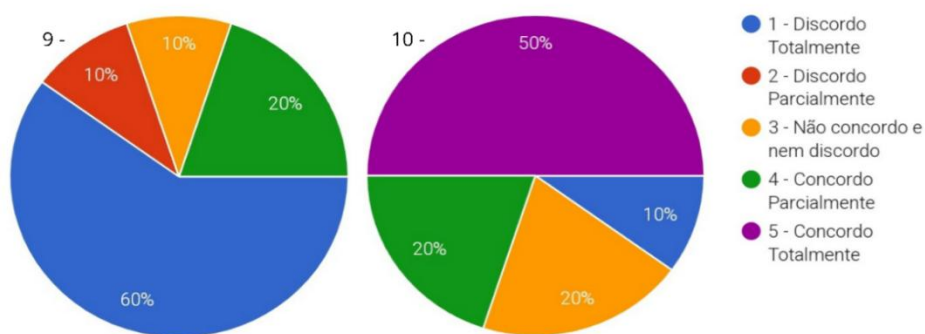
Figuras 10 (Pública) e 11 (Privada): Em sua opinião, a empresa oferece um ambiente de trabalho adequado e limpo para realizar suas atividades diárias?



Fonte: dados da pesquisa

Sobre o local de trabalho, os entrevistados foram questionados sobre sua adequação e limpeza (Figuras 10 e 11). Destes, cerca de 60% e 80%, na empresa pública e privada, respectivamente, responderam positivamente, concordando que as instalações oferecidas trazem conforto e segurança para desempenharem suas funções adequadamente.

Figuras 12 (Pública) e 13 (Privada): Você recebe feedback regular sobre seu desempenho e contribuições?



Fonte: dados da pesquisa

Identifica-se que há grande disparidade no que diz respeito ao feedback da organização pública para a privada, conforme Figuras 12 e 13. Enquanto na instituição pública há um índice de positividade de 70%, na instituição privada há um índice de 70% de discordância, sendo que desta última 60% dos entrevistados discordou totalmente, ou seja, afirmam que o *feedback* não é uma prática adotada ou frequente no ambiente de trabalho.

Diante dos resultados a motivação no trabalho é um fator crucial que influencia esse comportamento, pois indivíduos motivados tendem a ser mais produtivos, engajados e satisfeitos. A compreensão das motivações dos colaboradores permite que as organizações desenvolvam estratégias que alinhem os objetivos pessoais com os objetivos organizacionais.

A motivação pode ser vista como um motor que impulsiona a execução das estratégias definidas pela administração. Se os colaboradores se sentem alinhados com a missão e os objetivos da organização, é mais provável que demonstrem um comportamento proativo e colaborativo. Quando os colaboradores se sentem motivados com o ambiente de trabalho tendem a fomentar a criatividade, contribuindo com ideias inovadoras, elas se sentem mais comprometidas e conectadas à organização. Sendo assim, a motivação não apenas impacta a execução das estratégias, mas também a própria concepção delas.

A motivação no trabalho é um tema central que permeia as definições de comportamento humano e estratégia organizacional. Para que as organizações alcancem seus objetivos, é fundamental que compreendam as motivações de seus colaboradores e criem um ambiente que favoreça tanto a criatividade quanto a colaboração. Assim, a motivação torna-se um elemento chave na construção de estratégias eficazes e na promoção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

5 Considerações Finais

A análise comparativa da motivação entre a organização pública e privada verificou que alguns fatores motivacionais como salário e local de trabalho obtiveram resultados parcialmente iguais. Em ambas as empresas o salário ainda é um fator a ser estudado, visto que metade dos colaboradores não estão satisfeitos. Já o ambiente de trabalho obteve índice significativamente positivo. Além disso, houve diferença no que diz respeito ao apoio que os liderados recebem dos líderes e do sistema de *feedback*, uma vez em que estes não obtiveram respostas positivas por parte dos entrevistados da instituição pública, enquanto da instituição privada, houve positividade.

Na pesquisa bibliográfica, foi apresentado que o comportamento é sempre motivado por alguma causa interna do próprio indivíduo ou alguma causa externa, do ambiente, e que a relação da pessoa com o seu trabalho é estritamente fundamental. Sendo assim, sugere-se que os gestores procurem identificar em suas empresas como está motivação de seus colaboradores, tendo em mente a necessidade de criar estratégias que fortaleçam seu esforço e sua

produtividade. Para as empresas estudadas em específico, esta pesquisa quantitativa forneceu dados exploratórios, que poderá servir de base para um processo de melhoria dos fatores motivacionais.

Portanto, pode-se afirmar que, tanto em empresas públicas quanto as privadas, a motivação ainda é um assunto a ser melhorado, visto que diversos fatores possuem índices de satisfação negativos que afetam ou podem afetar futuramente o desempenho dos funcionários e, por consequência, da empresa, caso decisões, como a aplicação de um planejamento estratégico e a criação de políticas internas realmente efetivas, não sejam tomadas rapidamente. Desta maneira, a satisfação, os objetivos e o melhor desempenho, poderão ser alcançados de maneira significativa.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3ª Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

MASLOW, A. H. (1943). A theory of human motivation. **Psychological Review**, 50 (4), 370-96.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2006

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

PIAGET, J. **Os estágios do desenvolvimento intelectual da criança e do adolescente**. Iden: Piaget. Rio de Janeiro: Forense, 1972.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.