

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: AS INFLUÊNCIAS SOBRE O DESEMPENHO DO TRABALHADOR

Any Maria Gabrielli Gomes Fernandes
any_gomes@ufms.br

Edrilene Barbosa Lima Justi
edrilene.justi@ufms.br

RESUMO

A motivação no ambiente de trabalho é essencial para que as organizações atinjam seus objetivos estabelecidos, uma vez que, sua presença favorece o maior empenho e comprometimento entre os colaboradores desta. O objetivo do trabalho é o de analisar e discorrer sobre como a aplicação das estratégias de motivação entre os colaboradores pode refletir no rendimento de uma organização, por meio da perspectiva de trabalhadores pertencentes a organizações tanto públicas quanto privadas. A metodologia utilizada se deu por meio de uma pesquisa bibliográfica, como também da aplicação de um questionário com perguntas fechadas, via *Google Forms*. A pesquisa sobre o tema permitiu compreender de modo mais concreto quais são as estratégias motivacionais que podem ser empregadas por gestores e gerentes, a partir da perspectiva dos participantes (trabalhadores) sobre o que é considerado relevante ou não, quando o objetivo é aumentar o engajamento, rendimento e compromisso dos funcionários dentro das organizações. Sendo assim, o uso de sistemas de remuneração mais eficientes, a utilização de recompensas as quais proporcionam maior autonomia, crescimento e desenvolvimento profissional no colaborador e a construção de um ambiente de trabalho que seja agradável, equitativo e favorável para a realização das atividades organizacionais se torna essencial, ao passo que, contribui para a redução dos índices de rotatividade e absenteísmo entre a força de trabalho.

Palavras-chave: Desempenho organizacional. Motivação no trabalho. Motivação extrínseca e intrínseca. Remuneração. Satisfação no trabalho.

ABSTRACT

Motivation in the workplace is essential for organizations to achieve their established goals, since its presence encourages greater commitment and dedication among employees. The objective of this study is to analyze and discuss how the application of motivation strategies among employees can reflect on an organization's performance, from the perspective of workers belonging to both public and private organizations. The methodology used was through bibliographical research, as well as the application of a questionnaire with closed questions, via *Google Forms*. Research on the topic has allowed us to understand more concretely which strategies can be employed by managers, such as the use of more efficient remuneration systems, the use of rewards that provide greater autonomy, growth and professional development for employees and the construction of a work environment that is pleasant, equitable and favorable for carrying out organizational activities, doing so through the perspective of participants (workers) on what is considered relevant or not when the objective is to increase employee engagement, performance and commitment within organizations, while triggering a reduction in turnover and absenteeism rates among the workforce.

Keywords: Organizational performance. Motivation at work. Extrinsic and intrinsic motivation. Compensation. Job satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual, onde as organizações precisam estar frequentemente inovando para se manterem fortes perante seus concorrentes de mercado e, também, para que atinjam resultados superiores em seus objetivos, se torna imprescindível que os gestores busquem dar atenção a um dos recursos mais valiosos para uma organização — o quadro de pessoas que a compõem. Assim, segundo Robbins *et al.* (2010), os gestores têm como um dos deveres principais de sua função — o de dirigir as pessoas que compõem a organização. Desse modo, estes são responsáveis por orientar e coordenar as pessoas a fim de alcançar os objetivos organizacionais, mas também, é seu o papel de motivar os funcionários sob sua administração.

Tanto as organizações quanto as pessoas estão passando por mudanças cada vez mais aceleradas e intensas. O cenário mundial está permeado por inúmeras tendências, indo de questões sociopolíticas, como a globalização, até o surgimento de novas tecnologias e serviços, e a busca crescente para alcançar o equilíbrio entre produtividade e sustentabilidade enquanto mantém-se níveis altos de competitividade. Tais desafios e mudanças vêm a impactar fortemente as organizações e a maneira de gerenciar as pessoas. Sendo assim, executivos e gerentes precisam fornecer apoio e suporte às suas equipes de trabalho, logo que estas vêm a sentir os efeitos de tais alterações no dia a dia de seus trabalhos (Chiavenato, 2014).

Ainda, para Barros (2022), diante de um contexto tão competitivo e dinâmico, encontrar talentos para a organização é algo que deve ir além da simples admissão, isto é, é necessário garantir a manutenção dessas pessoas, assim, assegurar que se encontrem motivadas e comprometidas, a fim de que produzam com todo seu potencial. Dessa forma, é importante que os gestores e o RH enxerguem o colaborador como um parceiro fundamental para seu sucesso, e não apenas um recurso, já que o desempenho positivo do mesmo impactará no atingimento dos objetivos organizacionais, bem como na elevação dos lucros da empresa.

Nesse quadro, a ideia de motivação tornou-se um aspecto importante na administração, a fim de entender os fatores que levam uma pessoa a se empenhar para atingir os objetivos e metas da empresa. De acordo com Robbins *et al.* (2010), o termo motivação é entendido como um elemento responsável por gerar a intensidade, a direção, e também, a persistência num indivíduo para alcançar uma meta. Assim, a intensidade corresponde a todo esforço realizado pela pessoa, enquanto a direção trata-se do caminho para transferir esse esforço – sendo a organização –, por fim, a persistência, essa se associa com o tempo que o indivíduo é capaz de manter-se nesse esforço.

A partir disso, segundo Barboza *et al.* (2014), os gestores e gerentes devem levar em consideração as características individuais ao elaborar estratégias motivacionais para suas equipes de trabalho, visto que as pessoas possuem necessidades e desejos diferentes umas das outras, sendo assim, aquilo que estimula um indivíduo não necessariamente irá estimular outro. Dessa forma, as pessoas podem buscar aspectos motivacionais diferentes, como poder, autonomia, segurança no trabalho, realização, dentre outros.

Com isso, um indivíduo motivado produzirá de modo mais eficiente e eficaz, além de procurar constantemente se aprimorar e aprender novos conhecimentos que agregarão tanto na parte profissional quanto pessoal. Nas organizações, gestores que contemplem em suas estratégias a motivação entre seus colaboradores, têm a noção do impacto expressivo que uma equipe engajada tem no rendimento da empresa, assim sendo, traz a redução de custos, o uso eficiente dos recursos, a diminuição nos índices de absenteísmo e rotatividade, aumento dos lucros, dentre inúmeras vantagens, as quais ajudarão a empresa a se destacar no mercado em que atua (Wagner III; Hollenbeck, 2019).

Dessa forma, o objetivo do estudo em questão é o de analisar e discorrer sobre como a aplicação das estratégias de motivação entre os colaboradores pode refletir no rendimento de uma organização, por meio da perspectiva de trabalhadores pertencentes a organizações tanto públicas quanto privadas.

A relevância do estudo é justificada pela busca de entender de que modo os fatores motivacionais entre os colaboradores de uma organização contribui para seu desempenho individual, como também para a conquista de vantagem competitiva pela organização no mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Motivação

A motivação entre a força de trabalho em uma organização é algo imprescindível para que se atinja os objetivos estratégicos que foram estipulados, ao passo que, em sua ausência os colaboradores acabam não realizando suas atividades e funções com o máximo de eficiência e eficácia, como também não se mostrarão plenamente comprometidos com o sucesso da empresa da qual fazem parte. Dessa forma, toda a ação e esforço realizado por um indivíduo tem por objetivo a conquista de alguma recompensa, seja ela, de caráter financeiro ou não financeiro. De acordo com Maximiano e Terentim (2024), os fatores motivacionais estão diretamente relacionados ao que impulsiona os indivíduos para comportamentos de alta performance, indiferença e baixa produtividade e em pró ou contra aos interesses e necessidades da organização e de sua administração; assim, é importante que a organização ofereça condições favoráveis (infraestrutura, segurança, sistemas de recompensas justos, reconhecimento e oportunidades de trabalho pelo bom desempenho, entre outras) para extrair o máximo desempenho de seus funcionários.

Em virtude disso, teorias estreitamente ligadas ao tema motivacional no comportamento organizacional surgiram para explicar e auxiliar na criação de estratégias para suprir tal necessidade das organizações, isto é, a de manter seus colaboradores engajados e totalmente envolvidos com os objetivos organizacionais, ao mesmo tempo que, estes sintam que suas expectativas e necessidades estejam sendo atendidas.

Conforme Robbins *et al.* (2010), a primeira foi a teoria da hierarquia de necessidades, idealizada por Abraham Maslow, onde é evidenciado que um indivíduo se configura em cinco tipos de necessidades, sendo: as necessidades fisiológicas e de segurança, consideradas de grau inferior; e as ligadas a socialização, estima e autorrealização, tidas como de grau superior. Nesse

sentido, uma vez que, o indivíduo tenha uma necessidade satisfeita, outra virá a ser a dominante, e assim sucessivamente.

Nesse contexto, o autor Douglas McGregor defendeu duas ideias denominadas de teoria X e teoria Y, expondo que existem dois tipos de funcionário – aqueles que não gostam de trabalhar e fogem de responsabilidades, além de precisarem serem guiados, ilustrados na teoria X; e aqueles que são proativos e assumem responsabilidades, representando a teoria Y (Chiavenato, 2020).

A teoria dos dois fatores, criada por Frederick Herzberg, explica que a relação de uma pessoa com seu trabalho é influenciada por fatores intrínsecos (reconhecimento, responsabilidade e realização) os quais trazem sentimentos de satisfação no sujeito, e por fatores extrínsecos (condições de trabalho, compensações, *etc.*) vistos como insatisfatórios a depender do caso.

Além disso, propôs que os fatores polítics da organização, de supervisão e de remuneração –apontados como higiênicos – quando apropriados despertam a sensação de tranquilidade nos funcionários, contudo não significando um nível de satisfação (Maximiano e Terentim, 2024)

Por fim, a teoria de necessidades de McClelland, esta diz que a motivação, muitas vezes, advém de necessidades de realização, poder e de afiliação. A realização caracteriza-se pela busca de sucesso e excelência; o poder, a influência sobre as atitudes das pessoas; e a afiliação, pela busca de relações interpessoais e afáveis (Robbins *et al.*, 2010).

Ainda, para Robbins *et al.* (2010), a formulação de teorias mais palpáveis em termos empíricos sobre o que causa a motivação dos trabalhadores se inspiraram, indiscutivelmente, nas teorias clássicas, sendo estas, a teoria da avaliação cognitiva, a teoria do estabelecimento de objetivos, a teoria do reforço, a teoria da equidade e a teoria da expectativa, as quais são tidas como contemporâneas.

Conforme o autor, a teoria da avaliação cognitiva mostra que a inserção de recompensas extrínsecas, a exemplo, uma compensação por tarefas que eram tidas como satisfatórias simplesmente pelo seu conteúdo, provoca a diminuição de motivação intrínseca para executá-las, logo que, são vistas como um modo de controle por parte da organização em relação às ações dos colaboradores. A avaliação cognitiva parte do princípio da autodeterminação,

focando nos efeitos positivos da motivação intrínseca, isto é, na força de vontade própria do sujeito sem o uso de métodos coercitivos, bem como as implicações negativas na motivação extrínseca.

Além disso, outra ramificação da avaliação cognitiva foi a autoconcordância, a qual leva em consideração o grau em que o motivo do indivíduo para alcançar seu objetivo respeita aos interesses e valores do mesmo.

A teoria do estabelecimento de objetivos consiste na ideia de que metas e objetivos específicos são considerados desafiadores, bem como *feedbacks* proporcionam índices de desempenho melhores. Com isso, uma vez estabelecido um objetivo claro ao funcionário, este terá a noção do que é necessário ser executado e, também, o esforço a ser empregado para atingir o resultado; o *feedback* nesse contexto será um guia acerca de como proceder nos próximos objetivos.

Entretanto, para que haja esse emprego de objetivos, torna-se importante um programa de administração de objetivos, por isso a administração por objetivos (APO) propõe que os objetivos devam ser concretos e mensuráveis, além de serem aplicados de modo participativo.

O princípio da autoeficácia se refere a crença individual sobre a própria capacidade para realizar determinadas atividades, dessa maneira, quanto mais elevada a autoeficácia em um sujeito, maior será sua segurança na chance de finalizar uma tarefa com êxito, como também o oposto a isso.

Portanto, para que os colaboradores adquiram bons níveis de autoeficácia, é essencial que gestores conciliem a ideia do estabelecimento de objetivos juntamente a de autoeficácia. Albert Bandura, autor dessa teoria, menciona quatro modos de elevar esse sentimento no indivíduo, sendo a maestria prática, o aprendizado por observação, a persuasão verbal e a excitação emocional (Wagner III; Hollenbeck, 2019).

Segundo os autores, o princípio do reforço é mais extremo, na medida que argumenta que o comportamento é o resultado de determinadas consequências, as quais influenciarão as ações do sujeito. Ressaltando, que a teoria é uma extensão do behaviorismo – o qual defende que um comportamento sucede aos estímulos de modo relativamente inconsciente.

A teoria da equidade demonstra que as pessoas tendem a comparar esforços feitos e as remunerações adquiridas de seu trabalho com as de outrem,

resultando em reações que acabam com qualquer indício de injustiça. Nessa teoria, existem quatro maneiras de justiça (distributiva, organizacional, processual e interacional), onde são percebidas questões relacionadas tanto a valores remuneratórios quanto ao ambiente de trabalho em si (Maximiano; Terentim, 2024).

Por fim, a teoria da expectativa, criada por Victor Vroom. Esta, baseia-se na percepção de que a predisposição para agir de algum modo, se ampara, na força de expectativa de que isso trará algum benefício, bem como da atração que o resultado desempenha no sujeito, se apoiando nas relações: esforço-desempenho, desempenho-recompensa e recompensa-metas pessoais, tais relações demonstram os prováveis fatores que influenciam a forma de agir de um indivíduo (Maximiano; Terentim, 2024).

2.2 Remuneração

A utilização de sistemas de recompensas — a remuneração — é a estratégia mais aplicada pelas organizações, como forma de retribuição e compensação por todo trabalho, esforço, dedicação, conhecimentos e habilidades que foram investidos pelas pessoas que delas fazem parte e, assim, viabilizando alcançar às metas e objetivos no negócio da organização. Dessa forma, o funcionário — o qual é um *stakeholder* interno — disponibiliza suas habilidades, competências e conhecimentos à organização a fim de que suas necessidades e expectativas sejam devidamente atendidas, estas podem ser de cunho financeiro (salário, prêmios, comissões, gratificações, *etc.*) ou não financeiro (desenvolvimento profissional, reconhecimento, segurança no trabalho, *etc.*).

De acordo com Chiavenato (2014), a função básica da remuneração é a de promover um sistema de recompensas que se torne justo e equitativo tanto a organização como aos colaboradores; portanto, esta para ser realmente eficaz necessita ser adequada, equitativa, balanceada, eficaz quanto a custos, segura, incentivadora e aceitável pelos funcionários.

Sendo assim, um plano de remuneração para que funcione eficientemente e eficazmente, deve atender aos interesses e expectativas da organização, bem como dos funcionários, especialmente estes, visto que,

quando os funcionários se sentem bem recompensados — financeiramente ou não financeiramente —, os mesmos desempenharão suas funções e tarefas mais comprometidos, motivados e engajados para com os objetivos organizacionais. Para Lacombe (2020), a remuneração está notadamente entre os fatores de influência mais críticos quando se avalia qualidade e eficácia do capital humano, sendo que esta impacta o nível de qualidade daqueles que se candidatam, dos que são admitidos e também a chance de aceitar o trabalho; além de ajudar ou prejudicar às taxas de desempenho, motivação e qualidade do pessoal já efetivo na empresa.

A remuneração não age só na motivação do funcionário com a finalidade de retirar o máximo desempenho deste, mas também, é uma maneira de tornar o indivíduo valioso tanto para a organização como para o mercado, logo que seu status profissional será bem visto e atrativo e onde a pessoa estará agregando cada vez mais valor para a empresa em que trabalha. Segundo Dutra (2016) a remuneração é um meio de expressar a valorização do colaborador por seu trabalho pela organização, onde atua como um fator de recompensa extrínseca e intrínseca durante o processo de valorização, refletindo a relevância que a pessoa tem a empresa, além de seu prestígio profissional diante ao mercado.

Os programas de remuneração que levem o desempenho como aspecto principal de avaliação entre os funcionários se tornam mais eficazes, já que eleva a produtividade e diminui os custos com pessoal na organização. Essa estratégia se mostra muito vantajosa para a empresa, pelo fato de que grande parte dos empregados tendem a observar como sendo mais justa e equitativa, assim, aumentando a motivação para se empenhar e melhorar a performance individual e de grupo (Snell *et al.*, 2020).

Com isso, é importante que os gestores ao elaborar um programa de remuneração associem os esforços e o desempenho das pessoas ao mesmo, estimulando o comprometimento para a realização das atividades de trabalho entre os indivíduos, como também reconhecendo o valor que os funcionários têm para se atingir os objetivos do negócio.

Nas empresas, torna-se essencial que exista a perfeita administração dos sistemas de remuneração, a fim de que não haja gastos onerosos no momento de recompensar a força de trabalho e que a compensação pelo trabalho executado seja condizente com o desempenho e esforço do colaborador. De

acordo com Bohlander e Snell (2015) os programas de remuneração devem atentar-se a capacidade de pagamento da empresa, ou seja, estes são resultado dos lucros atingidos e de demais recursos financeiros em posse da empresa; e ao valor relativo do funcionário, isso significa que um rendimento superior pode e precisa ser recompensado por meio de aumentos por mérito, tendo como referência o cargo ocupado pelo funcionário.

Diante disso, o emprego de um sistema de remuneração eficaz e eficiente pode vir a reduzir os níveis de insatisfação, absenteísmo e rotatividade na organização. As pessoas a prestarem suas habilidades, competências e conhecimentos à organização esperam um retorno de tal investimento, essa recompensa pode ser atrelada a fatores econômicos — o trabalho como uma fonte de recursos financeiros necessários para a subsistência do indivíduo — ou psicológicos — o bem-estar e os sentimentos de realização profissional e pessoal acabam por impactar positivamente na autoestima e na saúde mental da pessoa, principalmente, quando a empresa demonstra o reconhecimento e o valor ao trabalho prestado (Teixeira, 2019).

Tendo em vista, como os programas de remuneração estão entre os fatores que vêm a auxiliar no aumento do rendimento e motivação dos empregados nas empresas, infere-se também que, os planos de incentivo — que compõem o pacote de remuneração total de uma empresa — são ótimas medidas para estimular o bom desempenho e intensificar o ânimo dos funcionários para o cumprimento dos objetivos empresariais.

Analisando os autores Chiavenato (2021) e Bohlander *et al.* (2020), é possível observar que ambos apontaram que o pagamento variável — ou planos de incentivo — se torna uma estratégia válida e efetiva quando se pensa em recompensar um desempenho individual, de grupo ou organizacional que, trouxe resultados significativos ao negócio.

Nesse sentido, para Bohlander *et al.* (2020), o pagamento variável possibilita que a empresa faça o alinhamento em torno dos interesses e resultados de seus colaboradores com os da organização, dessa forma, motivando a força de trabalho, ao mesmo tempo que, assegura que a compensação seja proporcional às contribuições individuais apresentadas. Desse modo, os programas de incentivo podem se dar por meio de bônus,

gratificações, benefícios, ou até, pelo reconhecimento do excelente trabalho prestado pelo funcionário.

Então, a remuneração variável não se faz onerosa ou custosa para a organização, pelo contrário, esta, se torna auto financiada por meio do aumento de produtividade existente em torno dos empregados, e também, pela redução de custos, já que os mesmos farão a utilização dos recursos da forma mais eficaz e eficiente possível, bem como direcionarão seus esforços, habilidades e conhecimentos de modo consciente, comprometido e responsável para com as metas e objetivos organizacionais.

Segundo Chiavenato (2021), a remuneração variável ou flexível é um elemento que influenciará na elevação de produtividade, uma vez que a retribuição pelo serviço prestado está ligada diretamente à performance demonstrada pela pessoa ou grupo, assim sendo, dando-se mediante um investimento que visa aumentar tanto a eficácia da empresa como certificar o controle dos custos de remuneração.

2.3 Satisfação no ambiente de trabalho

O trabalho, para os indivíduos, é algo que vai muito além de uma simples forma de subsistência, ou seja, para suprir necessidades básicas como dinheiro, alimentação, moradia, vestuário, entre outras; é um conceito que transcende a todos esses aspectos presentes na vida das pessoas, assim sendo, é algo que assume uma função psicológica na vida destas.

De acordo com Barboza *et al.* (2014), o trabalho tem importância tanto na evolução pessoal e desenvolvimento do próprio valor do indivíduo quanto na função social a ele atrelado na sociedade. Além disso, o trabalho, também desperta no indivíduo um senso de pertencimento e a busca para a realização de atividades que sejam proveitosas, e também, atribui-se a este, a criação e a manutenção de compromissos para com outros, os quais ultrapassam o vínculo da personalidade — isto é, os desejos e interesses presentes no indivíduo.

Diante disso, os gestores e gerentes das organizações, notadamente, precisam garantir condições favoráveis no ambiente de trabalho, para que ocorra a redução da probabilidade de haver aumento de insatisfação entre o pessoal da organização, enquanto visa a elevação dos índices de satisfação e maior

promoção de bem-estar que, como consequência, possibilita um melhor desempenho dos colaboradores.

Segundo Daft (2017), as recompensas intrínsecas acarretam nas pessoas o sentimento de realização pessoal. Desse modo, os gestores eficazes devem identificar o perfil de seus funcionários, para assim, fazer o desenho de cargos de forma mais eficiente, distribuindo as funções a partir das necessidades e interesses que o funcionário apresenta, diminuindo a possibilidade de frustração entre o pessoal da organização.

Além disso, para Daft (2017), as recompensas extrínsecas desempenham papel importante na satisfação dos funcionários, uma vez que, é resultado do esforço empregado pelo mesmo para com a organização, sendo ele, financeiro ou não financeiro, por isso, os gestores precisam saber alinhar essa estratégia para extrair o máximo desempenho dos colaboradores, enquanto satisfazem as necessidades particulares dos funcionários e os interesses organizacionais. Tais recompensas podem se apresentar através de aumentos de salário, gratificações, benefícios, elogios, dentre outras recompensas.

Todavia, se mostra importante que haja um ambiente de trabalho seguro e saudável para os funcionários realizarem suas atividades de modo mais produtivo e agradável.

A norma ABNT NBR ISO 45001:2024, estabelece os requisitos para a implementação de um sistema de gestão de saúde e segurança ocupacional (SSO), onde é expresso a existência de engajamento e participação, assegurando a moral e satisfação dos trabalhadores; identificação e avaliação de riscos, averiguar de modo sistemático os possíveis riscos e tomar medidas preventivas cabíveis; comunicação eficaz, a utilização de uma comunicação objetiva e aberta em todos os níveis da empresa, a fim de assegurar o cumprimento das políticas e práticas de SSO; e a alocação de recursos, enfatizar a disponibilidade de recursos adequados para realização de atividades (pessoal, infraestrutura, tempo, financiamento, entre outros) para melhorias e manutenção do sistema.

3 METODOLOGIA

3.1 Natureza da pesquisa

A pesquisa trata-se de um estudo exploratório-descritivo, método qualitativo-quantitativo, se dando através da utilização de um questionário, com perguntas fechadas.

Um estudo exploratório-descritivo tem a finalidade de descrever certo fenômeno, onde são feitas análises empíricas e teóricas. Podem ser apresentadas tanto descrições quantitativas ou qualitativas quanto a somatória de informações detalhadas, por exemplo, as conseguidas através de observação participante (Marconi; Lakatos, 2021).

O método é considerado qualitativo, pois se caracteriza pela examinação de eventos e interpretação de significados, procurando entender a complexidade de comportamentos, ideias e perspectivas humanas; já o caráter quantitativo se dá por utilizar dados numéricos para expressar as informações ligadas ao estudo (Marconi; Lakatos, 2021).

Segundo Marconi e Lakatos (2021), um questionário se refere a uma sequência ordenada de perguntas levantadas pelo pesquisador, podendo ser enviado por meio de e-mail, correios e outros meios de comunicação; além disso, é importante que o pesquisador envie um texto explicativo a respeito do que se trata a pesquisa, sua relevância e o valor das respostas para a mesma. Quanto ao fato de se tratar de perguntas fechadas, estas correspondem às questões onde as respostas são escolhidas e delimitadas pelo próprio pesquisador.

Além disso, também foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Esta corresponde a todo material produzido e que se fez público em relação ao assunto, os quais podem ser: livros, revistas, artigos científicos impressos ou eletrônicos, jornais, entre outros; além do que, a pesquisa bibliográfica tem o intuito de servir como uma conexão imediata entre o pesquisador e tudo aquilo já escrito, falado ou gravado sobre o tema (Marconi; Lakatos, 2021).

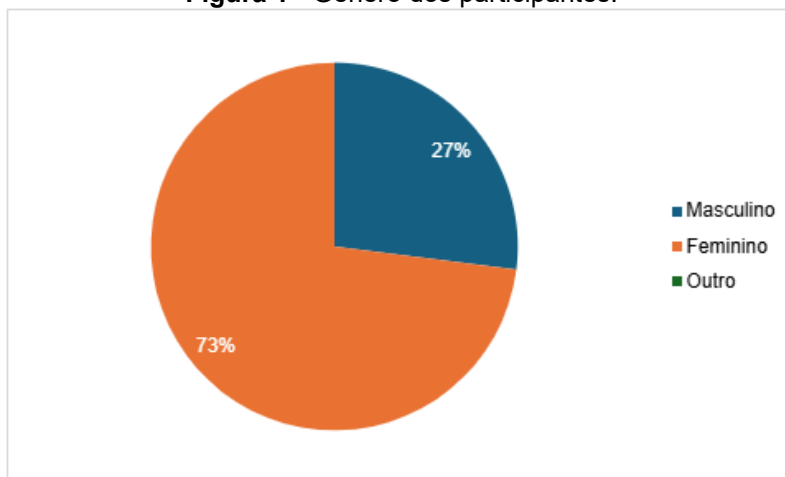
3.2 Coleta e análise de dados

Primeiramente, houve a elaboração de um questionário através do *Google forms*, o qual foi dividido em 8 questões fechadas, iniciado com perguntas relacionadas ao perfil sociodemográfico dos participantes, e posteriormente de indagações ligadas ao estudo apresentado, isto é, a motivação e satisfação no ambiente de trabalho e os tipos de recompensas que mais são exigidos, através da perspectiva de trabalhadores. A divulgação e compartilhamento ocorreu via *whatsapp*, sendo utilizado o método *snowball* — onde um participante repassa o conteúdo para outros de sua rede de contatos. O período de coleta de informações foi do dia 01 até 22 de abril de 2025. A amostra utilizada para a pesquisa contou com 100 pessoas, onde não houve restrição quanto ao público ou organização envolvida, havendo a participação de funcionários da área da educação, de frigoríficos, usinas e de uma rede atacadista de supermercados.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

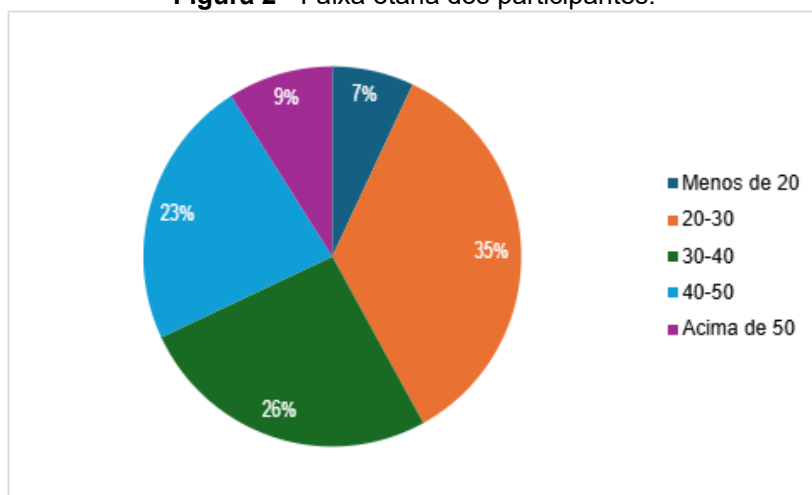
Diante do exposto quanto à metodologia empregada, se apresenta as principais informações obtidas pelos participantes para o estudo evidenciado. Primeiramente, foram levantadas informações sobre o sexo, idade, e também, se os participantes se encontram empregados ou desempregados. Logo depois, deu-se início às questões relacionadas às estratégias de motivação, como também a relevância das condições do ambiente de trabalho tanto na motivação quanto na satisfação dos funcionários de uma organização.

A seguir, são analisados os resultados centrais obtidos por meio da aplicação do questionário.

Figura 1 - Gênero dos participantes.

Fonte: elaborado pela autora.

No que se refere, ao gênero do contingente de participantes que responderam as questões realizadas, 73% correspondem ao sexo feminino, enquanto 27% ao sexo masculino. Dessa forma, observa-se que a participação feminina nas organizações está notadamente expressiva. Conforme evidencia Santos *et al.* (2024), mesmo diante de dificuldades ligadas a preconceitos, estereótipos e desigualdades salariais, as mulheres vêm se destacando e aumentando sua participação em inúmeros cargos no mercado de trabalho, inclusive na posição de liderança em alguns destes.

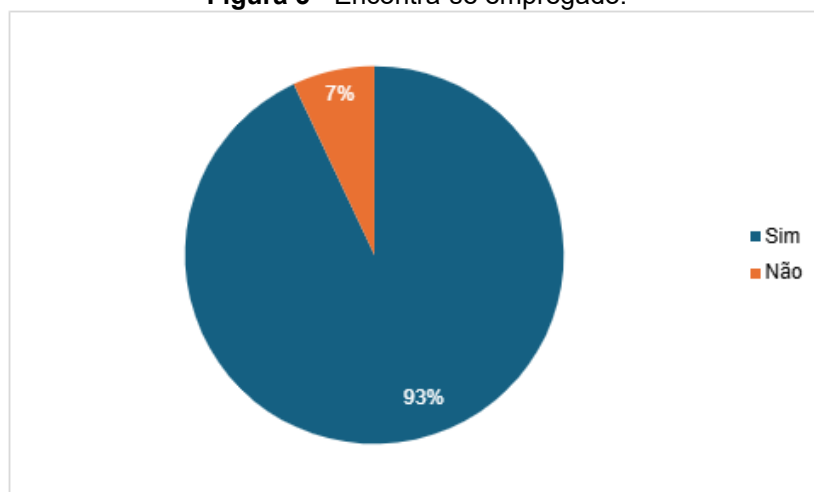
Figura 2 - Faixa etária dos participantes.

Fonte: elaborado pela autora.

Conforme ilustrado na figura 2, o perfil etário dos participantes se mostrou mais expressivo entre as faixas de 20 a 30 anos e 30 a 40 anos, correspondendo respectivamente a 35% e 26% dos respondentes. Ao passo que, 23% estão entre 40 e 50 anos, enquanto ao restante, apenas 9% têm mais de 50 anos e 7%

se encontram com menos de 20 anos. Dessa forma, nota-se que a força de trabalho existente nas empresas é relativamente jovem de acordo com o levantamento. De acordo com da Silva *et al.* (2024), há uma tendência para a contratação de indivíduos entre a faixa de 26 e 40 anos pelas empresas, como consequência, provocando dificuldades para aqueles que se encontram acima ou abaixo desse perfil etário.

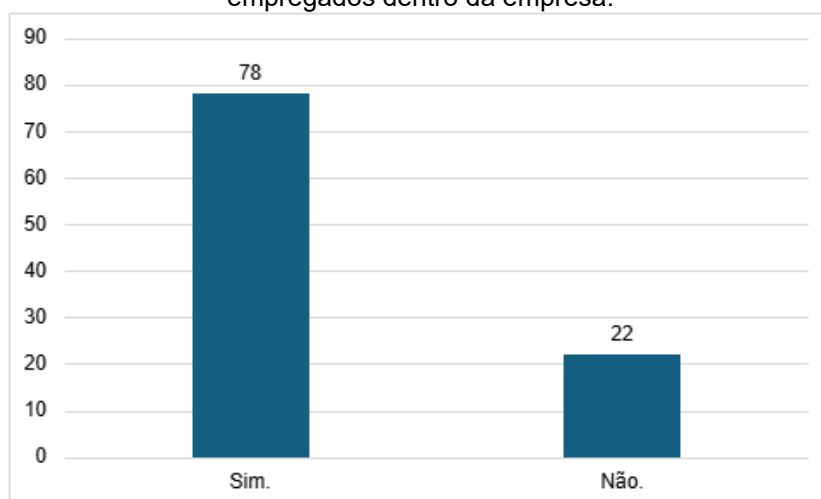
Figura 3 - Encontra-se empregado.



Fonte: elaborado pela autora.

Segundo a figura acima, verifica-se que, parcela significativa dos entrevistados estão efetivamente empregados em alguma organização, seja ela, pública ou privada. A partir disso, 93% dos participantes estão trabalhando e apenas 7% se encontram sem trabalho. Com isso, o trabalho, dessa forma, é um pilar fundamental para o desenvolvimento da sociedade, seja com a finalidade de atender necessidades financeiras, de desenvolvimento profissional e de afiliação dos indivíduos, como também para a conquista de grandes inovações nas mais diversas áreas (Barbosa *et al.*, 2024).

Figura 4 - Percepção sobre a remuneração como estratégia principal para motivar os empregados dentro da empresa.



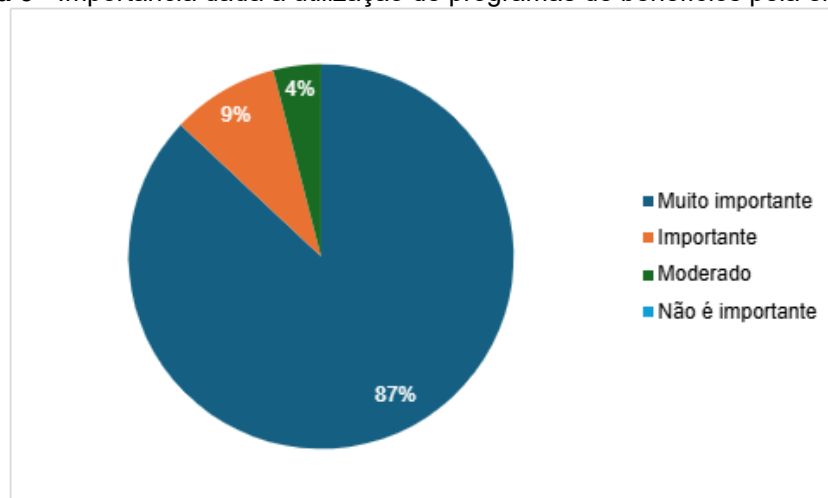
Fonte: elaborado pela autora.

A figura 4, demonstra a perspectiva dos entrevistados quanto ao uso da remuneração pela organização para estimular os grupos de trabalho de modo a proporcionar maior motivação aos seus colaboradores. Com isso, de acordo com o evidenciado no gráfico, cerca de 78% dos entrevistados veem a remuneração como uma estratégia atraente e significativamente eficaz para tornar os funcionários mais interessados e comprometidos com as funções que desempenham dentro da empresa; já os 22% restantes consideram que esta não é a maneira mais apropriada a ser adotada pelos gestores, onde nota-se que este grupo pode preferir e priorizar outras formas de recompensas pelo seu esforço empregado em prol da organização da qual fazem parte.

Todavia, infere-se que, o resultado apresentado quanto a maioria dos indivíduos observarem a remuneração como uma estratégia importante para manter os funcionários engajados com a empresa a qual pertencem, reforça a ideia defendida por Lacombe (2020), uma vez que este aponta a remuneração como um elemento crítico na performance e efetividade do capital humano, seja daquele a ser incorporado ou já vigente na empresa; desse modo, vindo a ajudar ou prejudicar às taxas de desempenho, motivação e capacidade produtiva.

Nesse contexto, na figura 5, é exibido o resultado quanto ao nível de importância dado pelos participantes no que tange ao uso de programas de benefícios para a motivação dos funcionários, isto é, auxílios como plano de saúde, vale alimentação ou transporte, planos odontológicos, entre outros.

Figura 5 - Importância dada a utilização de programas de benefícios pela empresa.



Fonte: elaborado pela autora.

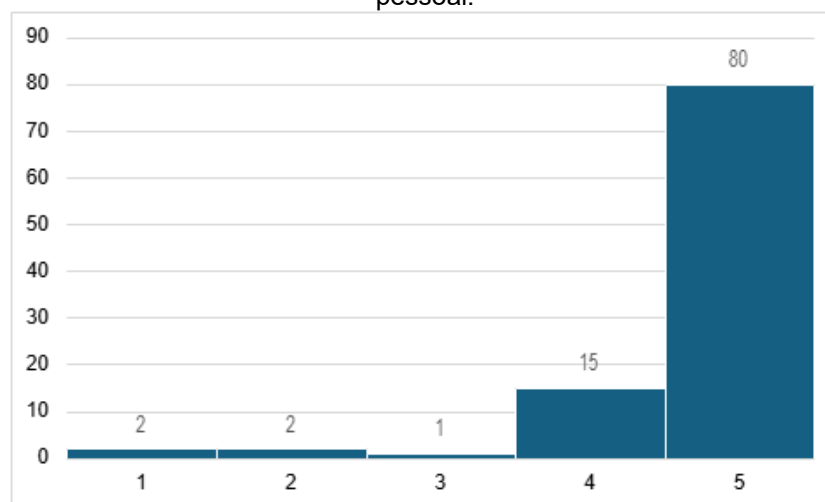
Diante disso, se constata que, parte considerável dos entrevistados veem como de suma importância a adesão pela gestão de programas de benefícios que atendam às necessidades dos colaboradores de uma organização, representando 87% dos participantes, enquanto que somente 9% os observam como importante, 4% acreditam que tal tática tem impacto moderado nos índices de motivação dos empregados e nenhum dos entrevistados julgaram que, não exista importância o uso de benefícios pela organização.

Com base nisso, os resultados reforçam o apontado por Daft (2017), logo que, o mesmo menciona que as recompensas extrínsecas são cruciais em um primeiro momento para que os funcionários sintam que suas necessidades e interesses estão sendo atendidos de maneira justa e apropriada pelo trabalho prestado a organização; assim, vindo a contribuir para o aumento da motivação e satisfação dos mesmos e, também, para a redução nos índices de rotatividade e absenteísmo, ao mesmo tempo que traz resultados na produtividade e desempenho da empresa.

Na categoria ligada à importância dada às recompensas, figura 6, que trazem sentimentos de realização pessoal, ou seja, aquelas atreladas a oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento, desafios, dentre outros aspectos, notou-se que parcela significativa dos participantes — a qual correspondeu a 80% dos respondentes da pesquisa — enxergam como sendo de grande relevância o emprego de tais recompensas pelas organizações, a fim

de extrair o máximo desempenho e garantir o comprometimento dos membros da empresa.

Figura 6 - Grau de relevância dada às recompensas que provocam sentimentos de realização pessoal.



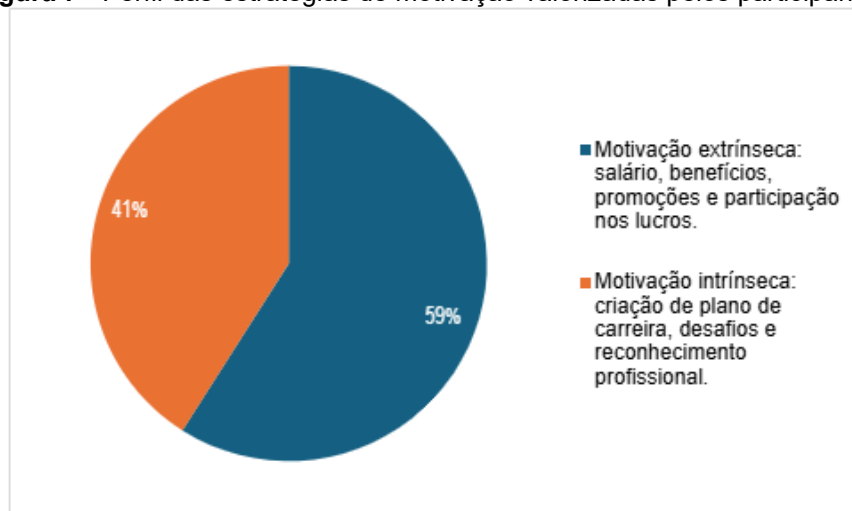
Fonte: elaborado pela autora.

Quanto ao restante, 15% consideram importante, porém, não ao ponto de garantir completamente o envolvimento dos funcionários, enquanto aos outros 5%, estes observam que a utilização de tal estratégia pelas organizações quando se pretende elevar o engajamento dos empregados, se mostra tendo pouco efeito entre os mesmos.

Tal resultado demonstra que as pessoas buscam em sua maioria muito mais que recompensas de cunho financeiro para se manterem comprometidas com os objetivos da organização da qual fazem parte, como dito por Robbins *et al.* (2010), a motivação dos indivíduos pode se derivar de necessidades ligadas à realização (sucesso e excelência no que é realizado), ao poder (influenciar atitudes de outras pessoas) e a afiliação (busca pela construção de relações interpessoais e cordiais).

Segundo a figura 7, no que tange ao tipo de estratégia que se enquadraria ao perfil dos participantes do estudo, observa-se que, entre a motivação extrínseca e intrínseca houve um resultado relativamente próximo sobre as escolhas realizadas pelos participantes, onde 59% dos indivíduos preferem a utilização de recompensas extrínsecas, como salários, benefícios e promoções, em relação a 41%, os quais optam por recompensas do tipo intrínsecas, como por exemplo, o emprego de planos de carreira pela organização para os funcionários.

Figura 7 - Perfil das estratégias de motivação valorizadas pelos participantes.



Fonte: elaborado pela autora.

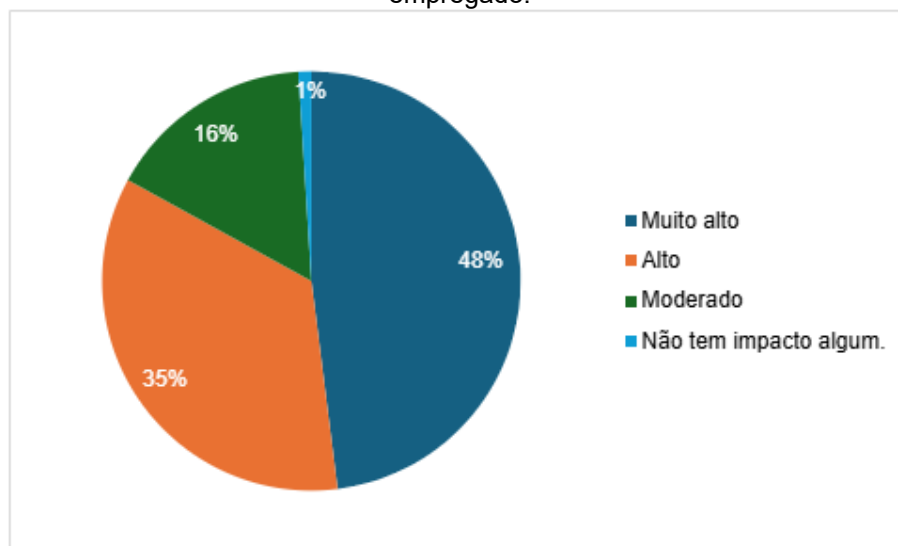
Dessa maneira, verifica-se que os participantes apresentaram uma distribuição equilibrada quanto ao tipo de estratégia de motivação que esperam que a organização de que fazem parte viesse a utilizar para aumentar os níveis de motivação dos funcionários, ocorrendo uma maior preferência por recompensas financeiras pelos participantes; entretanto, conclui-se também que, as pessoas estão cada vez mais procurando por retribuições que levem ao desenvolvimento tanto profissional quanto pessoal dentro das organizações em que trabalham. Com isso, conforme foi descrito por Barboza *et al.* (2014), o trabalho assume um papel não apenas para a subsistência do indivíduo, mas também para sua construção e aprimoramento, desse modo, atuando com um caráter tanto pessoal quanto social.

Por fim, como ilustrado na figura 8, há a constatação da percepção dos participantes no que diz respeito às influências das condições presentes no ambiente de trabalho sobre a motivação dos colaboradores, abrangendo o relacionamento entre os colegas de trabalho, gerência-equipe, políticas da empresa, infraestrutura física, entre outros aspectos.

Deste modo, os resultados apresentados mostram que dos 100 participantes, 48% apontam que o impacto sobre a motivação é muito alto, seguido de 35% e 16%, como alto e moderado, respectivamente, enquanto apenas 1% diz que não há impacto algum sobre a motivação no trabalho. Assim, é válido destacar que parcela considerável dos entrevistados observam que os

fatores inerentes ao ambiente de trabalho possuem forte influência na motivação para realizar as atividades, bem como na produtividade e eficácia na execução das mesmas.

Figura 8 - Percepção do impacto das condições do ambiente de trabalho na motivação do empregado.



Fonte: elaborado pela autora.

Tal resultado corrobora a teoria dos dois fatores, elaborada por Frederick Herzberg, já que é exposta a ideia de que os fatores intrínsecos (realização, responsabilidade e reconhecimento), extrínsecos (condições de trabalho e remuneração) e os higiênicos (políticas e organização) vem a interferir fortemente tanto na motivação quanto nos níveis de satisfação dos funcionários da organização.

Semelhantemente, segundo Maximiano e Terentim (2024), estes apontam como é importante a existência de condições de trabalho apropriadas, como infraestrutura, segurança, sistemas de remuneração justos, normas e políticas de convívio entre os colaboradores, dentre outras questões que os gestores devem se atentar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo assim, por meio do questionário aplicado, foi possível levantar informações cruciais sobre o tema, às quais forneceram uma perspectiva mais realista quanto às estratégias motivacionais que as pessoas consideram

importantes e que desejam que as organizações usem para manter seus funcionários engajados e focados em seus trabalhos.

Portanto, verificou-se que, parcela considerável dos entrevistados (78%) observam que a utilização da remuneração é um pilar fundamental na construção da motivação dos funcionários, permitindo o desenvolvimento de maiores índices de engajamento das equipes de trabalho, aproveitamento, eficiência e a diminuição nos níveis de retrabalho entre os colaboradores. Contudo, uma fração dos participantes (22%) apontaram que tal método não é o único, e nem mais importante, quando se procura estimular os membros da empresa a se comprometerem e direcionar seus esforços em favor desta, concluindo-se que, estes buscam outras maneiras — além do financeiro — para se manterem conectados e engajados com os objetivos da organização.

No que concerne ao emprego pela gestão de programas de benefícios aos colaboradores, com a finalidade de elevar a motivação organizacional, os resultados demonstraram que muitos dos participantes enxergam como sendo muito importante que a empresa forneça benefícios para atender as necessidades destes, a fim de que destinem seus esforços de modo mais pleno, como também, se sintam acolhidos pela empresa em que trabalham; já quanto aos demais, esses percebem que tal estratégia tem um impacto moderado nas atitudes e condutas dos funcionários em termos de motivação no ambiente de trabalho.

A tendência apresentada de acordo com os resultados sobre o nível de relevância dada aos estímulos que despertam sentimentos de satisfação tanto pessoal quanto profissional, trouxe a evidência de que os indivíduos estão cada vez mais em busca de oportunidades de crescimento profissional e de novos aprendizados e desafios que contribuam para suas carreiras no mercado de trabalho, onde 80% dos participantes observam este fator como sendo de grande influência na presença ou não de motivação no funcionário. Todavia, 15% responderam como sendo apenas importante, ao ponto de que não tenha tanto impacto sobre o engajamento do colaborador, enquanto 5% têm a visão de que este tipo de recompensa praticamente em nada interfere na motivação das pessoas no trabalho.

Na questão levantada quanto aos tipos de motivação que os participantes mais se veem sendo estimulados para se manterem focados e envolvidos nas

suas atividades dentro da organização, observou-se um relativo equilíbrio entre as motivações extrínsecas e intrínsecas, onde cerca de 59% das pessoas preferem as recompensas extrínsecas, em comparação aos 41% que optam pelas recompensas intrínsecas. Desse modo, é possível entender que as pessoas estão procurando com alguma intensidade dar mais significância sobre o esforço e tempo dados pela organização, ultrapassando questões meramente financeiras e, com isso, dando espaço para o aspecto psicossocial que o trabalho possui em relação a vida do indivíduo, isto é, a busca por mais autonomia no trabalho; reconhecimento por contribuições nos objetivos estabelecidos; interações interpessoais saudáveis no ambiente de trabalho; atividades que sejam desafiadoras e que permitam o aperfeiçoamento de habilidades; entre outros fatores.

Enfim, no que se refere às influências das condições do ambiente de trabalho sobre a motivação dos funcionários de uma organização, foi verificado que 48% observam que este fator tem alto impacto na motivação dos funcionários, 35% consideram como alto os efeitos sobre o engajamento e comprometimento e 16% e 1% acreditam que a repercussão sobre a motivação no trabalho é de moderada à não tendo impacto algum nesta questão, respectivamente. Depreende-se, assim, que as condições do local de trabalho têm grande importância em termos de execução, empenho e aproveitamento nas atividades organizacionais, bem como para o êxito nos objetivos e metas da empresa. Tornando-se essencial que os gestores e gerentes busquem constantemente verificar e assegurar se as condições do local de trabalho estão contemplando aspectos como infraestrutura, segurança, salários e benefícios justos, comunicação clara e transparente, flexibilidade no trabalho, presença de programas de capacitação para colaboradores se necessário e políticas e normas para estimular um ambiente permeado por respeito e colaboração entre os membros da organização.

A pesquisa sobre o tema permitiu compreender de modo mais concreto quais são as estratégias motivacionais que podem ser empregadas por gestores e gerentes, a partir da perspectiva dos participantes (trabalhadores) sobre o que é considerado relevante ou não, quando o objetivo é aumentar o engajamento, rendimento e compromisso dos funcionários dentro das organizações. Sendo assim, o uso de sistemas de remuneração mais eficientes, a utilização de

recompensas as quais proporcionam maior autonomia, crescimento e desenvolvimento profissional no colaborador e a construção de um ambiente de trabalho que seja agradável, equitativo e favorável para a realização das atividades organizacionais se torna essencial, ao passo que, contribui para a redução dos índices de rotatividade e absenteísmo entre a força de trabalho.

REFERÊNCIAS

ABNT. **Associação Brasileira de Normas Técnicas**. NBR ISO 45001:2024. Sistemas de gestão da segurança e saúde no trabalho - Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2024.

BARROS NETO, J. P. de. **Gestão de pessoas**: focando na experiência do colaborador para potencializar o capital humano. In: Gestão de pessoas 4.0. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022. p. 9-11. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 06 abr. 2025.

BARBOSA, R. dos R.; ARAÚJO, J. C. S.; FARIA, F. O trabalho e as diferentes interfaces. **Caderno Pedagógico**, [S. l.], v. 21, n. 10, p. e9171, 2024. DOI: 10.54033/cadpedv21n10-169. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/cadped/article/view/9171>. Acesso em: 16 jun. 2025.

BARBOZA, M. M.; WALGER, C.; VIAPIANA, L. **Motivação e satisfação no trabalho**: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 07 abr. 2025.

BOHLANDER, G. W; SNELL, S. A. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015. 1 recurso online. ISBN 9788522122691.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020. p. 171-177. Livro digital. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#!/books/9788597024234>. Acesso em: 22 abr. 2025.

CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho**: como reter talentos na organização. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021. 1 recurso online. (Recursos humanos). ISBN 9786559771257.

CHIAVENATO, I. Remuneração. In: CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014. p. 239-262.

CHIAVENATO, I. A gestão de pessoas em um ambiente dinâmico e competitivo. In: CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014. p. 31-53.

DAFT, R. L. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017. Livro digital. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 27 abr. 2025.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 1 recurso online. ISBN 9788597005196.

DA SILVA, L. de Q., et al. Ageismo no mercado de trabalho: uma análise qualitativa dos estereótipos de idade no recrutamento e seleção. **Oikos: Família e Sociedade em Debate**, [S. l.], v. 35, n. 2, 2024. DOI: 10.31423/oikos.v35i2.17851. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/oikos/article/view/17851>. Acesso em: 16 jun. 2025.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: Princípios e Tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2020.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MAXIMIANO, A. C. A.; TEREENTIM, G. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à era da agilidade organizacional**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2024. p. 173-183. Livro digital. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559775897>. Acesso em: 22 abr. 2025.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. Conceitos básicos de motivação. In: ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. p. 195-221.

SANTOS, S. L. de S.; SANTOS, B. F.; FREITAS, H. I. de S. A mulher e o mercado de trabalho. **Revista Tecnológica da FATEC**, [S. l.], v. 15, n. 1, p. e20, 2024. DOI: 10.62790/rtfv15n1-004. Disponível em: <https://www.periodico.unifatecpr.com.br/index.php/rtf/article/view/20>. Acesso em: 16 jun. 2025.

SNELL, S. A.; MORRIS, S. S.; BOHLANDER, G. W. **Administração de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2020. 1 recurso online. ISBN 9788522128952.

TEIXEIRA, J. M. B. **Gestão de pessoas na administração pública: teorias e conceitos**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2019. 1 recurso online. ISBN 9788559725872.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. Motivação e desempenho no trabalho. In: WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 4. São Paulo: Saraiva, 2019. p. 106-138. 1 recurso online. ISBN 9788571440760.