

## Atributos motivacionais padronizados utilizados por uma empresa e os efeitos individualizados na percepção motivacional do funcionário: um estudo de caso.

André Luis Bertassi (UFSJ)  
Faberson Daniel Volpini (UNISAL)  
Daniel Basso Polezi (UNISAL)  
Clóvis Luis Padoveze (UNIMEP)  
Adriano Dias de Carvalho (FATEC- Mococa)

### RESUMO

Com o ambiente corporativo se tornando a cada dia mais competitivo, o capital intelectual se tornou um diferencial com crescente destaque para as organizações que almejam o sucesso. Desta forma, o aprimoramento constante sobre a compreensão do comportamento humano torna-se ainda mais relevante, especialmente em situação de vivência organizacional. Fundamentado na importância do papel das organizações e gestores na concepção de um ambiente que propicie não só o surgimento, mas também o aumento no nível de motivação dos funcionários, este trabalho buscou analisar, por meio de estudo de caso, utilizando uma amostra não probabilística intencional: se as práticas de motivação utilizadas por uma multinacional junto a seus colaboradores tem efeito similar em todas suas unidades. A pesquisa constatou que, ações implementadas pela empresa, padronizadas em todas as filiais analisadas, causam efeitos não-padronizados em seus colaboradores, cada filial pesquisada responde de forma diferente às mesmas políticas aplicadas pela empresa. Finaliza-se observando que a empresa deve aplicar suas políticas motivacionais de forma regional e não global como vem ocorrendo, reduzindo custos desnecessários e tornando-as efetivas em seus efeitos.

**PALAVRAS-CHAVE:** Motivação; Ambiente Corporativo; Engajamento.

### Standardized motivational attributes used by a company and the effects on the individual employee's motivational perception: a case study.

### ABSTRACT

With the business environment becoming more competitive every day, intellectual capital has become a differential with increasing emphasis on organizations that want success. Thus, the constant improvement of the understanding of human behavior becomes even more relevant, especially in organizational living situation. Based on the important role of organizations and managers in designing an environment where not only the appearance but also the increase in the level of employee motivation, this study aimed to analyze, through a case study using a non-probabilistic sample intentional : If motivation practices employed by a multinational with his collaborators has a similar effect in all its units. The survey found that actions taken by the company, standardized in all analyzed branches, cause non-standard effects on employees, each branch searched responds differently to the same policies applied by the company. It concludes by observing that the company must apply his motivational policies of regional rather than global way has occurred, reducing unnecessary costs and making them effective in their effects.

**KEYWORDS:** Motivation; Corporate environment; Engagement.

### 1 INTRODUÇÃO

Com a dinâmica do ambiente organizacional em constante transformação, a busca sobre o entendimento das variáveis que impactam no desempenho e rotatividade dos funcionários torna-se, não apenas um diferencial, mas um fator determinante para o sucesso das empresas.

Pesquisas destacam que são comuns erros de gestores e empresas ao julgar os fatores motivacionais que mais impactam no desempenho e satisfação de seus colaboradores Ambrose e Kulik (1999). Complementando, Kovach (1987), defende que a empresa que entende por que seus empregados permanecem trabalhando por anos, mantendo a pontualidade e produtividade, torna-se capaz de garantir tal comportamento em toda sua equipe.

Por outro lado, organizações que têm dificuldades ou não conseguem compreender os principais aspectos que motivam os seus funcionários tendem a enfrentar vários problemas (custos) associados a funcionários desmotivados, tais como: absenteísmo, atrasos constantes, acidentes de trabalho, queda de qualidade no produto/serviço e atividades não produtivas, e estes, por sua vez, podem causar impactos negativos em todo o time além de *turnover* indesejado (RICHMOND, SCHEPMAN, 2005).

Neste contexto, dentre os temas sobre o comportamento humano e organizacional, nota-se que a motivação, em suas mais diversas formas, confirma seu papel de destaque. Desta forma, a problemática que envolveu esta pesquisa foi: os atributos motivacionais aplicados pela empresa influenciam de forma diferente cada colaborador?

Para compreender se havia diferenciação, e se caso ela existisse, como esta contemplaria a aplicação de atributos motivacionais pela empresa e seu resultado na motivação do funcionário, inicialmente buscou-se entender o que, para o empregado, é considerado um fator motivacional relevante (DENT, RABBETTS, 2010; KOVACH, 1987,1995; RICHMOND, SCHEPMAN, 2005), em seguida optou-se por uma empresa com filiais, que aplica políticas motivacionais idênticas em suas filiais.

Devido à complexidade e evolução dinâmica do assunto, além de sua relação intrínseca com o mercado de trabalho e resultados nas organizações e na qualidade dos serviços ‘internos’ prestados, percebeu-se a necessidade de aperfeiçoamento constante dos estudos sobre este tema, desta forma o estudo justificou-se por proporcionar um ponto de vista no qual identificou-se as reais percepções, tanto por parte da empresa quanto por parte do funcionário, sobre as diversas formas de aplicação de fatores motivacionais e sua efetividade na produtividade das empresas.

## 2 METODOLOGIA

Este trabalho caracterizou-se por seu objetivo exploratório, uma vez que buscou investigar

e familiarizar o problema de como e se o modo como a empresa trabalhava os fatores motivacionais influenciava os funcionários em seu ambiente de trabalho (FREITAS, 2000; GIL, 2002; HAIR, 2005). E, de acordo com este perfil de crítica, a estratégia de pesquisa indicada foi o estudo de caso, visto que tal tática aspirava contribuir com o conhecimento dos fenômenos individuais, organizacionais e sociais (YIN, 2005).

Quanto à abordagem, dada sua característica investigativa, a pesquisa concentrou-se principalmente na solução de questões do tipo “o que” e “como” que, segundo Yin (2005), é um fundamento lógico justificável para a condução de um estudo de caso exploratório. Em complemento, Yin (2005), acrescenta que há um segundo tipo de questões “o que”, e este, diversamente, segue a linha de investigação de “quanto” ou “quantos” favorecendo a estratégia de levantamento de dados, etapa esta que foi indispensável no decorrer desta pesquisa. Deste modo a pesquisa assumiu, portanto, o caráter híbrido, propôs-se a desenvolver e ponderar informações qualitativas passíveis de serem testadas com algum tipo de abordagem quantitativa, conforme explicado por Hair (2005).

Com relação ao tempo, o estudo definiu-se como transversal, pois, segundo Freitas (2000), é quando se coleta dados em um só momento e pretende descrever e analisar o estado de uma ou mais variáveis em um dado momento. Para encontrar tais variáveis, as técnicas de coleta de dados deste trabalho valeram-se em um primeiro momento de pesquisas bibliográficas secundárias, tais como: artigos, livros, dissertações e teses. (MARCONI, LAKATOS, 2003). E no segundo momento de questionários aplicados pela própria empresa, apontados por Hair (2005) como um conjunto de perguntas ou medidas cujas respostas são registradas pelos respondentes ou entrevistadores, a fim de traçar um panorama que propiciou o exame do tema sob um novo enfoque ou abordagem (MARCONI, LAKATOS, 2003).

A amostragem foi não probabilística por conveniência, que envolve elementos de amostra com maior facilidade de acesso e que podem oferecer as informações necessárias (Hair, 2005).

### **3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Estar motivado significa estar decidido ou ser levado a realizar algo (DECI; RYAN, 2000). Dada a sua importância em inúmeros aspectos da vida, sejam estes pessoais ou profissionais, o tema motivação e a busca de como desmistificá-lo tem levado diversos pesquisadores, em sua maioria nos campos de Administração e Psicologia, a desenvolverem estudos ao longo de décadas que buscassem teorizar o que induz o ser humano a realiza algo ou uma ação.

Dentre os autores que buscaram compreender o conceito de motivação, Bedran Junior e Oliveira (2009) delineiam que este é um processo interior e psicológico do indivíduo, sendo representada por conjuntos de fatores psicológicos interagindo entre si determinando assim o comportamento de uma pessoa. Todavia, motivação trata-se de um fenômeno complexo e não unicamente individual, mas sim resultado da interatividade entre os indivíduos e as variáveis situacionais (ROCHA, 2007). Complementando, o conceito de motivação faz referência aos fatores internos (psicológicos), que levam à atuação e, aos fatores externos (ou variáveis situacionais) que podem agir como estímulos para a ação (LOCKE; LATHAM, 1990; MOYNIHAN; PANDEY, 2007).

Para exemplificar tal conceito de forma ampla, Archer (1997) ainda desdobra o tema motivação em dois fatores: os motivadores e os de satisfação. Em que o fator motivador nada mais é do que um motivo para agir (seja uma necessidade ou obrigação). E o fator de satisfação é algo que satisfaça o fator motivador (a necessidade). A fim de ilustrar melhor, o autor se valeu do exemplo da água, que é um fator de satisfação de uma necessidade (fator motivador) denominada sede (ARCHER, 1997).

Observou-se que, segundo Gagné *et al.* (2010), a teoria da autodeterminação, *Self Determination Theory* (STD) definida por Deci e Ryan (1985 e 2000), propõe dois tipos fundamentais de motivação: intrínseca e extrínseca. A primeira, é apontada como fazer algo para o seu próprio bem, seja porque é agradável ou interessante. A segunda é definida como realizar algo por razões instrumentais ou, de certa forma, externas. Tais razões podem ser diferentes, variando de acordo com a forma como a motivação é internalizada (GAGNÉ *et al.*, 2010; RYAN, 1995). Internalização é o termo designado para a ação de tornar próprio ou, de vontade própria, algo definido inicialmente por fatores externos, como recompensas ou punições (RYAN, 1995). A internalização pode variar dependendo de quão bem é assimilada a autorregulação de uma pessoa, seus valores e interesses, com os fatores externos (GAGNÉ *et al.*, 2010). O grau de internalização origina diferentes tipos de regulamentos ou motivações, assim a motivação extrínseca pode ser totalmente regulada externamente, parcialmente ou totalmente internamente (GAGNÉ *et al.*, 2010).

Por meio de resultados obtidos em amostras de estudo fundamentados pela Escala de Motivação no Trabalho, a *Motivation at Work Scale*, desenvolvida por Gagné *et al.* (2010) com bases na STD, constatou-se que a motivação no ambiente de trabalho é dividida ainda nos seguintes grupos: intrínseca, regulação integrada, regulação identificada, regulação introjetada e regulação externa (GAGNÉ *et al.*, 2010).

A motivação externa (regulação externa) se refere a realizar alguma atividade apenas para obter recompensas ou evitar punições, definindo assim o comportamento totalmente “não interno”

Gagné *et al.* (2010). Em seguida, a motivação introjetada (regulação introjetada) faz referência à regulamentação do comportamento, ou seja, o indivíduo passa a pressionar-se internamente e, desta forma, caracteriza-se a internalização parcial. Pessoas introjetadas tendem a se engajar em alguma atividade por culpa, compulsão ou para manter sua autoestima (KOESTNER *et al.*, 2002). Quanto à motivação identificada, esta é definida por fazer uma atividade porque a pessoa percebe e se identifica com valor ou significado desta, e aceita como sua (KOESTNER *et al.*, 2002). Esta é a forma de motivação extrínseca que é mais autônoma ou internalizada (GAGNÉ *et al.*, 2010). Integração e identificação diferem de motivação intrínseca, pois suas ações não são feitas para o seu próprio bem ou porque é interessante e divertido, e sim pelo valor que representam. Identificação e integração são movidos por valores e objetivos, ao passo que a motivação intrínseca é impulsionada por emoções que surgem enquanto se envolve na atividade, ou seja, é definida como fazer algo por si só porque é conveniente e prazeroso (GAGNÉ *et al.*, 2010; RYAN, 1995).

Todas as empresas, independentemente dos seus produtos ou serviços, são formadas por pessoas, por isso, a capacidade de uma organização motivar e de manter seus funcionários motivados determinará o seu sucesso (BERGMANN; SCARPELLO, 2001; DENT *et al.*, 2010; KOVACH, 1987 e 1995; RICHMOND; SCHEPMAN, 2005). Para tanto, é fundamental descobrir o que motiva os funcionários de uma organização e, mais ainda, entender como e se as pessoas são motivadas pelos mesmos fatores ou, se existirem, quais são as diferenças neste sentido (BERGSTRÖM; TERNEHÄLL, 2005).

Dentre as mais diversas teorias sobre a motivação, a de Taylor (1911) uma das pioneiras no campo de motivação no trabalho, sugeria que as pessoas eram unicamente motivadas pela recompensa financeira. Para o autor, a remuneração justa do trabalhador deveria estar ligada a produtividade, onde aqueles que não atingissem a meta receberiam um pagamento relativamente menor e aqueles que ultrapassassem a meta receberiam a mais (TAYLOR, 1911).

Em crítica ao modelo de Taylor, um dos antecessores do pensamento humanístico na esfera da motivação para o trabalho, Elton Mayo defendia que além do dinheiro os funcionários poderiam ser mais motivados caso fossem atendidas também suas necessidades sociais (MAYO, 1949). Em uma década de experimentos em uma fábrica da Western Electric Company, no bairro de Hawthorne, em Chicago, Mayo separou dois grupos de trabalhadores e realizou estudos alterando as condições de trabalho de um dos grupos. O grupo de controle passou por vários testes onde foram modificadas periodicamente suas condições de trabalho, dentre elas iluminação, temperatura, frequência de intervalos (MAYO, 1949). Ao contrário das expectativas do autor, e apesar da piora nas condições de trabalho, o grupo continuara mantendo o nível ou até mesmo aumentando sua produtividade. Mayo constatou então que, durante o período de experimentos, o grupo de controle

era monitorado e frequentemente questionado pelos gestores sobre suas condições de trabalho e saúde, isso levou os funcionários a acreditarem que a companhia estava demonstrando preocupação com suas condições de trabalho (MAYO, 1949). Portanto, conforme constatado no experimento, os gestores precisam dar mais atenção aos funcionários, tratando-os como pessoas que possuem opiniões de valor e dando-lhes a oportunidade de interagir em conjunto para a realização das tarefas (MAYO, 1949).

Segundo a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1970), a motivação humana ocorre em níveis (necessidades fisiológicas: alimentação, abrigo, descanso; necessidades de segurança: emprego, renda, segurança física; necessidades sociais: aceitação, participação; necessidade de satisfação do ego: autoestima, respeito, reconhecimento e; necessidade de autorrealização: autodesenvolvimento), na qual o indivíduo busca satisfazer um nível por vez e este, depois de satisfeito, não serve mais como fator motivador (MASLOW, 1970). Para o autor, a organização deve se basear nessa teoria e proporcionar a cada trabalhador uma forma de ajudá-los a ascender ao próximo nível de necessidade, respeitando sempre o fato de que cada funcionário pode estar em um nível hierárquico de necessidade diferente e que eles não necessariamente se movem no mesmo ritmo (MASLOW, 1970).

Para Herzberg *et al.* (1959), desenvolvedor da Teoria dos Dois Fatores motivacionais, existem certos fatores que a empresa poderia inserir em seu ambiente e que diretamente afetariam os funcionários, fazendo-os trabalharem mais e melhor, os chamados Fatores Motivacionais. Por outro lado, também é preciso considerar os fatores que não motivariam os funcionários caso estivessem presentes, mas que poderiam desmotivá-los caso não estivessem, estes são os nomeados Fatores Higiênicos (HERZBERG *et al.*, 1959). Para Herzberg *et al.* (1959), os Fatores Motivacionais estão relacionados com o trabalho em si, entre eles estão o reconhecimento, aumento da responsabilidade e promoção. Enquanto os Fatores Higiênicos estão “ao redor”, não estando diretamente ligados ao trabalho. Nestes fatores reside o argumento do autor de que uma pessoa só aceitaria um emprego com um salário razoável e que lhe oferecesse segurança trabalhar, desta forma, estes fatores não o fariam trabalhar mais uma vez que já são premissas do cargo (HERZBERG *et al.*, 1959).

Ainda conforme Herzberg *et al.* (1959), há métodos que a empresa deve utilizar para trabalhar a motivação de suas equipes, são eles: o *job enlargement*, na qual a organização deve tornar o trabalho mais interessante (não necessariamente desafiador) proporcionando maior diversidade de tarefas; o *job enrichment* onde a empresa busca oferecer tarefas mais amplas, complexas e desafiadoras e; também o *empowerment* a fim de aumentar o grau de motivação por meio da delegação de poder aos empregados.

Estudos de autores como Deci (1971), Skinner (1953) e Vroom (1964) complementam ainda indicando que o funcionário é também afetado por fatores motivacionais diferentes, tais como: desenvolvimento pessoal e profissional, reconhecimento por um bom trabalho realizado, bom relacionamento com colegas e gestores além de um ambiente onde possam demonstrar seu valor. Para Steers (1977) e Judge *et. al.* (2001) o comprometimento e a satisfação no trabalho precedem o desempenho e a motivação tem sido vinculada como base para ambas as variáveis.

Conforme Wiley (1997), compreender as percepções dos funcionários em relação aos fatores motivacionais em conjunto com a correta aplicação de tais fatores, torna-se fundamental para a concepção de um ambiente organizacional em que seja proporcionada a satisfação e o aumento da produtividade dos empregados.

#### 4 LEVANTAMENTO DE DADOS

A Companhia objeto deste estudo é uma sociedade anônima brasileira, de capital aberto, com operações em 17 países, a partir deste ponto denominada de “Cia.Y”.

Conforme proposto na metodologia de pesquisa, sobretudo em alinhamento com Yin (2005) e Hair (2005), buscou-se observar por meio de estudo transversal (FREITAS, 2000) principalmente soluções do tipo “o que” e “como” a Cia.Y aplicava os atributos motivacionais (ARCHER, 1997; BERGMANN; SCARPELLO, 2001; DECI, 1971; DENT *et al.*; HERZBERG *et al.*, 1959; JUDGE *et. al.*, 2001; KOVACH, 1987 e 1995; LOCKE; LATHAM, 1990; MAYO, 1933; MOYNIHAN; PANDEY, 2007; RICHMOND; SCHEPMAN, 2005; SKINNER, 1953; STEERS, 1977; TAYLOR, 1911; VROOM, 1964; WILEY, 1997).

Seguindo Herzberg *et al.* (1959), encontrou-se na Cia.Y os fatores motivacionais como o reconhecimento, aumento da responsabilidade e promoção, baseados na cultura de meritocracia da companhia. Os fatores higiênicos, considerados pelos autores como premissas do cargo, foram encontrados também no salário razoável e segurança no trabalho.

Dentre os métodos para trabalhar a motivação de equipes que empresa pode utilizar, apresentados por Herzberg *et al.* (1959), a Cia.Y aplica o “*job enlargement*” e o “*job enrichment*”, onde busca tornar o trabalho mais interessante com tarefas amplas e complexas por meio da renovação periódica das metas, melhoria contínua dos processos e avaliação de desempenho individual. O “*empowerment*” é trabalhado pela empresa de duas maneiras, a primeira, é por meio de treinamentos para os funcionários que possuem conhecimentos aprofundados em suas funções e área, desta forma a empresa busca torná-los capacitados e responsáveis pelo treinamento e formação dos novatos da área. A segunda é incentivada pelos gestores por meio da identificação e destaque daqueles funcionários que, de acordo com seus colegas, possuem maior conhecimento ou

facilidade em determinadas funções ou ferramentas, tornando-os assim referência no treinamento e soluções de dúvidas.

Desenvolvimento pessoal, profissional e reconhecimento por um bom trabalho realizado, destacados por Deci (1971), Skinner (1953) e Vroom (1964) também existem na Cia.Y. O primeiro é apoiado pela empresa por meio da disponibilização de bolsa de estudos de graduação, para todo funcionário que ainda não possui formação superior, e especialização, para coordenadores e gerentes. O segundo, além do plano de carreira na função atual, a empresa oferece a possibilidade de movimentação, vertical ou lateral, de 6 (seis) em 6 (seis) meses para qualquer área da empresa desde que exista vaga disponível e que o interessado apresente os requisitos para a função. O terceiro, reconhecimento por um bom trabalho, ocorre normalmente pelo gestor imediato e também em reunião de apresentação de resultados mensais para todas as áreas, nas quais os funcionários que se destacaram em suas funções durante o mês participam de almoço especial com o gerente geral da unidade.

Observam-se também na Cia.Y os canais de ouvidoria e *compliance*, nos quais o funcionário pode fazer qualquer tipo de reclamação, sugestão ou tirar dúvidas sobre questões éticas de sua função (como aceitar cortesias de clientes, ou mesmo bonificá-los com produtos da empresa), ou sobre cultura da companhia, por exemplo, sempre mantendo seu anonimato, se assim desejar. O bom relacionamento com colegas e gestores, defendidos pelos autores, também é observado na facilidade e agilidade da interação das áreas e colaboradores.

O fator motivacional financeiro, defendido por Taylor (1911) como único método realmente capaz de motivar as pessoas, é trabalhado na empresa por meio do pagamento de 14º salário na forma de abono anual de assiduidade, pagamento de bônus anual para os colaboradores que possuem metas individuais e pagamento de remuneração variável mensal baseada nos resultados das metas para a equipe de vendas.

#### 4.1 Análise de Dados

A técnica utilizada pela Cia.Y para mensurar, estudar e planejar ações a fim de proporcionar a correção ou melhoria contínua na motivação de seus colaboradores, baseia-se primeiramente na identificação dos itens críticos para o engajamento. Tal identificação é regida pela análise de correlação de Pearson que, segundo Moore (2007), mede a direção e o grau de interatividade entre duas variáveis qualitativas, ou seja, aponta qual grau de confiabilidade entre uma relação de X para Y.

Após o mapeamento dos itens críticos para o engajamento, a empresa trabalha com o método de pesquisa tipo Likert (1932). A Cia.Y, considera colaboradores ‘favoráveis’ os respondentes que marcaram 1, 2 e 3 de acordo à Figura 1:



Figura 1: Modelo de escala adotado pela empresa baseado no padrão tipo Likert

% Favorável		% Neutro	% Contrário	
Concordo totalmente	Concordo	Nem concordo, nem discordo	Discordo	Discordo totalmente
1	2	3	4	5

. Fonte: Dados da Pesquisa

Os itens críticos definidos pela empresa de acordo com a análise Pearson e para serem aplicadas na escala Likert (1932) possuem várias questões, sobre a companhia como um todo, o superior imediato e até sobre a missão e os valores da empresa. A empresa aplica questionários trimestrais. Este estudo baseou-se no questionário anual de 2014, o qual foi fundamentado pelas questões apresentadas na Tabela 1:

TABELA 1: Tabela de Questões da Pesquisa de Engajamento – Cia.Y – 2014

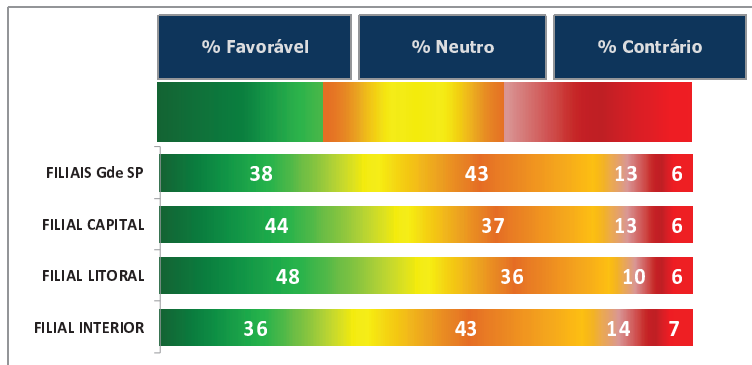
Questões	Nº de respostas	% Favorável em 2014
Eu tenho orgulho de trabalhar na empresa Cia Y.	122	81%
Eu ficaria na empresa Cia Y mesmo que me oferecessem outro emprego com a mesma remuneração total.	122	72%
Eu estou motivado para fazer o que for preciso para a empresa ter sucesso.	122	82%
Eu sou otimista quanto ao futuro da empresa.	121	87%
No geral, qual o seu nível de satisfação com o seu superior imediato?	121	83%
Me sinto dono do trabalho que faço na empresa.	122	83%
Eu me orgulho do trabalho que faço.	122	89%
Percebo que minhas opiniões são levadas em conta no trabalho.	121	72%
Acredito que existem oportunidades para me desenvolver e crescer no trabalho.	122	80%
Há um senso de comprometimento compartilhado por todos na minha área.	122	69%
Sinto que tenho um futuro promissor na empresa.	122	72%
Eu tenho oportunidade de desenvolver minhas competências técnicas/funcionais.	122	76%
A empresa reconhece quando faço um bom trabalho.	121	73%
Eu vivo o sonho da companhia.	122	86%
A empresa Cia Y valoriza seus funcionários.	122	61%

Fonte: Elaborada pelos autores

Avaliando os dados obtidos por meio do questionário da Tabela 1, torna-se possível realizar uma apreciação mais robusta em relação ao engajamento geral da unidade como um todo.

Considerando que a Cia Y para obter o percentual de ‘favorável’ na Tabela 1 aglutinou os respondentes “Neutros” aos “Favoráveis”, causando obviamente um viés na análise, elevando de forma irregular o percentual dos colaboradores ‘favoráveis’, optou-se por apresentar de forma individualizada os respondentes. A Figura 2 a seguir apresenta um outro olhar, permitindo observar de forma detalhada a posição dos respondentes por filial.

Figura 2: Detalhamento da Pesquisa de Engajamento de 2014.



Fonte: Elaborado pelos autores

Na Figura 2 encontra-se a estratificação, em escala percentual e cores, dos colaboradores que foram contrários, neutros e favoráveis às políticas de engajamento da Cia Y, em 2014 por filial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A complexidade encontrada no comportamento humano, ressaltada em particular, quando em interação nos ambientes organizacionais, demanda uma extensa e constante gama de pesquisas a fim de ampliar e aprofundar a compreensão sobre este tema. Este estudo buscou, por meio de sua pergunta motivadora auxiliar a captação da interação entre as diversas formas de aplicação de fatores motivacionais e sua efetividade na percepção do colaborador.

Percebeu-se no decorrer desta pesquisa que, apesar da vasta quantidade de estudos sobre o tema, que não se anulam conforme observado por Bergamini (1997) e Caudron (1997), o que torna a escolha de apenas uma teoria como método para se trabalhar a motivação em uma organização um provável equívoco.

A pesquisa, em termos organizacionais pode colaborar para discussões acerca de como as organizações podem trabalhar para obter melhor retorno desenvolvendo políticas regionais de motivação, e não globais, reduzindo custos e obtendo maior efetividade nas suas ações confirmando inclusive os preceitos defendidos por Maslow (1970). Ela apresenta limitações que deverão ser trabalhadas em pesquisas futuras: i) acredita-se ser necessário um estudo etnográfico a partir das questões abordadas, buscando compreender o olhar através dos colaboradores. ii) acredita-se que uma pesquisa de abordagem probabilística pode ser desenvolvida, extrapolando resultados para a população com definições de amostragem mais rigorosas. Quiçá outras variáveis possam ser inseridas com estudos mais longitudinais.

## REFERÊNCIAS

AMBROSE, M. L.; KULIK, C. T., **Old friends, new faces: motivation research in the 1990's**, Journal of Management, V. 25, N. 3, 1999. Disponível em: <<http://www.uk.sagepub.com/fineman/Reading%20On/Chapter%2004a%20-%20Ambrose%20and%20Kulik.pdf>> Acesso em: 10 set. 2014.

ARCHER, E. R. **O mito da motivação**. In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGMANN, T. J.; SCARPELLO, V. G., **Compensation Decision Making** (4<sup>th</sup> ed.), Forth Worth, Harcourt, Inc, 2001. Disponível em: <<http://www.sba.oakland.edu/Faculty/york/Readings434/Readings/Point%20method%20of%20job%20evaluation.pdf>> Acesso em: 08 out. 2014.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGSTRÖM, A.; TERNEHÄLL, M., **Work Motivation in Banks - Are there differences between sexes?** Master Thesis in Business Administration, Internationella Handelshögskolan, 2005. Disponível em: <<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:3843/FULLTEXT01.pdf>> Acesso em: 09 out. 2014.

BEDRAN JUNIOR, P. E.; OLIVEIRA, J. L. C.. **Motivação no Trabalho: Avaliando o Ambiente Organizacional**. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Gestão do Conhecimento para a Sustentabilidade. Rio de Janeiro - Brasil, 2-4 de Julho de 2009.

CAUDRON, S. **O que motiva os empregados**. HSM Management, São Paulo, n. 1, p.82-86, março-abril 1997.

DECI, E. L. (1971). **Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation**. Journal of Personality and Social Psychology, 18, 105-115. Disponível em: <<http://garfield.library.upenn.edu/classics1982/A1982MW42400001.pdf>> Acesso em: 11 out. 2014.

DECI, E. L., RYAN, R. M. **Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions**. Contemporary Educational Psychology 25, 54-67 (2000). Disponível em: <[http://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000\\_RyanDeci\\_IntExtDefs.pdf](http://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_IntExtDefs.pdf)> Acesso em: 14 out. 2014.

DECI, E. L., RYAN, R. M. **The general causality orientations scale: Self-determination in personality**. Journal of Research in Personality, 19, 109-134, 1985. Disponível em: <[http://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1985\\_DeciRyan\\_GCOS.pdf](http://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/1985_DeciRyan_GCOS.pdf)> Acesso em: 14 out. 2014.

DENT, F.; HOLTON, V.; RABBETTS, J. **Motivation and employee engagement in the 21st century**, EMFD Global Focus, V. 4, I. 2, 2010. Disponível em: <[http://www.ashridge.org.uk/website/IC.nsf/wFARATT/Motivation%20and%20employee%20engagement%20in%20the%2021st%20century/\\$file/MotivationAndEmployeeEngagementInThe21stCentury.pdf](http://www.ashridge.org.uk/website/IC.nsf/wFARATT/Motivation%20and%20employee%20engagement%20in%20the%2021st%20century/$file/MotivationAndEmployeeEngagementInThe21stCentury.pdf)> Acesso em: 29 set. 2014.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J.. **O método de pesquisa survey**. Revista de Administração. São Paulo, v.35. n.3, p.105-112, julho/setembro 2000.

GAGNÉ, M.; FOREST, J.; GILBERT, M.; AUBÉ, C.; MALORNI, E. M. A. **The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages.** Educational and Psychological Measurement, 70(4) 628–646, 2010. Disponível em: <[http://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2010\\_GagneForestetal\\_EPM.pdf](http://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2010_GagneForestetal_EPM.pdf)> Acesso em: 15 out. 2014.

GIL, A. C.. Como elaborar projetos de pesquisa. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 173 p.

HAIR, J. F. Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERZBERG, F., One more time: how do you motivate employees? Harvard Business Review, V. 65, N. 5, 1987. Disponível em: <[http://www.facilitif.eu/user\\_files/file/herzburg\\_article.pdf](http://www.facilitif.eu/user_files/file/herzburg_article.pdf)> Acesso em 01 out. 2014.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work.** New York: John Wiley, 1959.

JUDGE, T.A., THORESEN, C.J., BONO, J.E., PATTON, G.K. **The Job Satisfaction–Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review**, Psychological Bulletin 127(3): 376–407, 2001. Disponível em: <<http://fagbokforlaget.no/boker/downloadpsykorg/KAP8/artikler/Jobbtilfredshet.pdf>> Acesso em: 16 out. 2014.

KOESTNER, Richard et al. **Distinguishing three ways of being highly motivated: A closer look at introjection, identification, and intrinsic motivation.** 2002.

KOVACH, K. A., **What motivates employees? Workers and supervisors give different answers.** Business Horizons, V. 30, N. 5, 1987. Disponível em: <[http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2012/12/What-Motivates-Employees\\_Workers-and-Supervisorys-Give-Different-Answers1.pdf](http://homepages.se.edu/cvonbergen/files/2012/12/What-Motivates-Employees_Workers-and-Supervisorys-Give-Different-Answers1.pdf)> Acesso em: 03 de set. 2014.

KOVACH, K. A., **Employee motivation: addressing a crucial factor in your organization's performance.** Employment Relations Today, V. 22, N. 2, 1995. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ert.3910220209/abstract>> Acesso em: 27 det. 2014.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology. n. 140, p. 44-53, 1932.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. **Work Motivation and Satisfaction: Light at the End of the Tunnel.** American Psychological Society, v.1 n. 4, 1990. Disponível em: <[http://www.wku.edu/cebs/doctorate/documents/readings/locke\\_latham\\_1990\\_work\\_motivation\\_satisfaction.pdf](http://www.wku.edu/cebs/doctorate/documents/readings/locke_latham_1990_work_motivation_satisfaction.pdf)> Acesso em: 10 out. 2014.

MOORE, D. S.. **The Basic Practice of Statistics.** New York, Freeman. 2007

MOYNIHAN, D.P., PANDEY, S. K. **Finding Workable Levers over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment.** Administration & Society. Sage Publications, November de 2007, Vol. 39, 7, pp. 803-832. Disponível em: <<http://aas.sagepub.com/content/39/7/803.full.pdf+html>> Acesso em: 15 out. 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.M.. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MASLOW A. H., **Motivation and personality** (3rd ed.). New York, Harper & Row Publishers, Inc. 1970. Disponível em: <[http://www.academia.edu/1613921/Motivation\\_and\\_personality](http://www.academia.edu/1613921/Motivation_and_personality)> Acesso em: 16 out. 2014.

MAYO, E., **Hawthorne and the Western electric company: The social problems of and industrial civilization**, New York: Routledge, 1949.

RICHMOND, F. L.; SCHEPMAN, S., **Fifty years of employee motivation surveys: three from the final half of the twentieth century**. Journal of Motivational Culture, Communications and Conflict, V. 9, N. 2, 2005. Disponível em: <<http://www.questia.com/library/journal/1G1-166935410/fifty-years-of-employee-motivation-surveys-three>> Acesso em: 20 set. 2014.

ROCHA, J. A. **Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública**. Escolar Editora, 2007.

RYAN, R. M. **Psychological needs and the facilitation of intrinsic motivation**, social development and well being. American Psychologist, 1995. 63, 397-427. Disponível em: <<http://www.youblisher.com/p/7435-Self-Determination-Theory/>> Acesso em: 16 out. 2014.

SKINNER B. F. **Science and human behavior**. New York: Macmillan. 1953. 461 p. Disponível em: <<http://garfield.library.upenn.edu/classics1985/A1985ARE6000001.pdf>> Acesso em: 07 out. 2014.

STEERS, R. M.. **Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment**, Administrative Science Quarterly 22(1): 46–56, 1977.

TAYLOR, F. W.. **The Principles of Scientific Management**, Harper & Brothers, 1911. Disponível em: <<https://archive.org/details/principlesofscie00taylrich>> Acesso em: 12 out. 2014.

VROOM, V.H. **Work and Motivation**. New York, NY: John Wiley and Sons, 1964. Reprinted Malabar, FL: Krieger Publishing Company, 1982.

YIN, R. K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**/ Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WILEY, C., **What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys**, International Journal of Manpower, V. 18, N. 3, 1997. Disponível em: <<https://brainmass.com/file/305727/7+Wiley+on+motivation.pdf>> Acesso em: 16 out. 2104.