

A importância da satisfação dos colaboradores e o clima motivacional nas organizações

*Cláudio Luiz Chiusoli
Edenilson Carlos Pereira
Jeferson Lucas Chodoba
Gislaine Mello De Lorena*

RESUMO: Entender a motivação humana é um desafio para os gestores, em face da importância de se manter os colaboradores motivados para o bom funcionamento da organização e correspondente contribuição para o sucesso e sobrevivência da empresa no mercado de atuação. Este estudo teve como objetivo analisar as opiniões e atitudes dos colaboradores de empresas do setor privado de uma pequena cidade do Estado do Paraná, Brasil, em relação ao ambiente de trabalho e correspondente compreensão do clima motivacional por eles vivenciado. Adotou-se como método a pesquisa bibliográfica e a coleta de dados primários por meio de questionário, em uma amostra probabilística de 100 trabalhadores. Dentre os resultados, observaram-se níveis de concordâncias com os enunciados de forma difusa, mas que indicam certa tendência de que os participantes do estudo sentem-se realizados profissionalmente (63%); que o cargo por eles exercido proporciona satisfação profissional (47%); concordam que o salário é satisfatório (39%); e entendem que a empresa proporciona crescimento profissional (44%). Esses resultados mostram as percepções de trabalhadores de distintos segmentos empresariais e poderão contribuir para o entendimento de como a temática motivação é conduzida em organizações situadas em pequenas cidades. Também, apontar caminhos para a condução de estudos que envolvam essa temática para verificar se a motivação sofre variabilidade quando comparadas as percepções de trabalhadores de empresas situadas em grandes e pequenas cidades.

Palavras-Chave: Clima motivacional. Ambiente de trabalho. Motivação.

ABSTRACT: Understanding human motivation is a challenge for managers, given the importance of keeping employees motivated for the smooth running of the organization and corresponding contribution to the company's success and survival in the market. This study aimed to analyze the opinions and attitudes of employees of private sector companies in a small city in the State of Paraná, Brazil, in relation to the work environment and corresponding understanding of the motivational climate they experienced. Bibliographic research and primary data collection were used as a method through a questionnaire, in a probabilistic sample of 100 workers. Among the results, there were levels of agreement with the statements in a diffuse way, but which indicate a certain tendency that the study participants feel professionally fulfilled (63%); that the position they hold provides them professional satisfaction (47%); they agree that the salary is satisfactory (39%); and understand that the company provides them professional growth (44%). These results show the perceptions of workers from different business segments and may contribute to the understanding of how the motivation theme is conducted in organizations located in small cities. Also, point out ways to conduct studies that involve this theme to verify whether motivation suffers variability when comparing the perceptions of workers from companies located in large and small cities.

Keywords: Motivational climate. Work environment. Motivation.

Recebido em: 25/11/2019

Aprovado em: 24/04/2020

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editora Científica: Maria Aparecida de Souza Melo

1 INTRODUÇÃO

Este estudo investigou como os fatores motivacionais presentes no ambiente de trabalho podem influenciar o bom desempenho dos colaboradores e contribuem para o clima motivacional favorável.

As motivações têm relação com necessidades, as quais variam dependendo de cada pessoa, e suas personalidades são o que conduzem as motivações (GIL, 2001). O colaborador é responsável por atingir uma meta de desempenho e, enquanto ele não conseguir alcançá-la, precisa ser motivado, de acordo com Botelho (1995).

Desse modo, a motivação refere-se às forças e energias que vêm de nosso interior e que ajudam uma pessoa a alcançar algum objetivo, de maneira que o administrador de uma empresa precisa conhecer as necessidades de seus colaboradores para que compreenda o comportamento humano e utilize da motivação para saber, da melhor forma possível, administrar os trabalhos e a qualidade de vida dentro das organizações. O constante aumento nas concorrências no mercado e nas empresas obriga as organizações a melhorarem os serviços prestados e a oferecerem mais qualidade nas atividades, uma vez que a qualidade no atendimento é o diferencial para que o cliente as escolham (SANTOS; SANTOS; RIOS, 2018).

E, diante disso, com a alta competitividade no mercado, é importante para as organizações entender a maneira como os colaboradores se motivam e quais os mecanismos que lhes geram a motivação, para que isso possa ser aplicado no ambiente de trabalho (SILVA, 2014).

Assim, os gestores têm como missão manter a motivação dos colaboradores, procurando saber se estão realizados profissionalmente e se sentem reconhecidos

pela organização, de forma que tal estratégia possibilite que os objetivos organizacionais sejam atingidos, pois os resultados dependem integralmente da equipe motivada (MARTINS; CARVALHO; CARVALHO, 2017).

Motivar as pessoas é muito complicado, pois cada uma tem diferenças individuais e age de acordo com sua personalidade e motivação (HELLER, 2001). Então, a motivação é de fundamental importância para o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador, tendo em vista que, uma vez motivado, ele terá a capacidade de se liderar por si mesmo (BERGAMINI, 1994).

Dessa forma, a motivação contribui muito para o desenvolvimento dos colaboradores, e, quando proporcionada, os resultados alcançados podem ser positivos (ASSIS; ABREU, TERRA, 2017).

Nesse sentido, a justificativa do estudo se dá pelo motivo de que ao perceber a dificuldade em manter os colaboradores motivados na organização, torna-se importante que a empresa e seus gestores tenham maior conhecimento quanto aos benefícios advindos de um bom ambiente quanto ao clima motivacional, bem como que a desmotivação pode afetar o desempenho e, conseqüentemente, trazer resultados negativos para a empresa.

Dessa forma, o estudo, em questão, torna-se relevante, pois se entende que investigar temas relativos à realização profissional do colaborador, compreender a satisfação em relação ao cargo que ocupa e, da mesma forma, a satisfação com o salário, sejam importantes norteadores para o planejamento da organização com vistas à obtenção de melhor ambiente de trabalho. Também, outros indicativos desse tipo de estudo são relevantes no que diz respeito ao reconhecimento e oportunidade de

crescimento na empresa, bem como questões relacionadas ao assédio moral.

Diante do exposto, as questões norteadoras quanto ao problema de pesquisa foram: quais são as avaliações e opiniões dos colaboradores em relação ao clima motivacional em seus ambientes de trabalho? Qual o nível de satisfação dos colaboradores em relação à política de benefício oferecida pela organização, tais como: salário justo, reconhecimento e oportunidade de crescimento?

A fim de responder as questões norteadoras, este estudo objetivou analisar as opiniões e atitudes dos colaboradores de empresas do setor privado de uma pequena cidade do Estado do Paraná em relação ao ambiente de trabalho e correspondente compreensão do clima motivacional por eles vivenciados.

O presente artigo foi estruturado, inicialmente, pela introdução e, depois, com a apresentação dos conceitos teóricos; na sequência, apresenta os procedimentos metodológicos adotados para realizar a pesquisa. A seção seguinte refere-se às análises dos dados coletados e discriminação dos resultados obtidos; por fim, apresenta as considerações finais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Clima motivacional

Considerando o clima motivacional, há inúmeros fatores que afetam de diversas formas, a motivação dos colaboradores nas organizações, visto que seus valores individuais são influenciados pelo ambiente físico e social (FERNANDES; BRUN, 2019).

A motivação constitui-se em uma situação relacionada a metas, de maneira que

cada vez que um indivíduo as atinge, sua motivação atual aumenta, ou seja, a palavra meta tem o significado de alvo, que é, muitas vezes, o desejo das pessoas. As palavras motivo, motivação, mover, movimentar e motor se originam da palavra latina *motivus*, que tem o significado de motivo, isto é, o que faz andar (GONÇALVES; GONÇALVES, 2015).

A motivação é tida como elemento essencial para a compreensão da aprendizagem e por dar manutenção e intensidade no comportamento para se chegar a um ponto de equilíbrio e alcançar um objetivo definido (HIROTA *et al.*, 2013).

Hora Neto, Oliveira e Valença (2017) destacam que uma das preocupações para os gestores nas organizações é a motivação dos colaboradores, portanto, os responsáveis pela área de recursos humanos fazem o necessário para desempenhar um papel eficaz, acarretando que a empresa também se preocupe com os retornos sobre os custos financeiros investidos para a motivação dos seus trabalhadores.

No ambiente de trabalho, raramente uma empresa sobrevive sem os esforços dos colaboradores, ou seja, a motivação nos empregados faz com que eles tenham mais qualidade no serviço prestado (HIROTA *et al.*, 2013). A motivação é tida como um combustível para a produtividade de uma empresa e que pode impulsionar e incentivar os trabalhadores a chegarem aos seus objetivos (SILVA, 2016).

As pessoas são os itens principais de uma organização e é através delas que a empresa mantém-se competitiva no mercado. Dessa forma, a empresa precisa, cada vez mais, que o trabalhador se sinta motivado, para que os seus dias de trabalho sejam mais agradáveis e, da menor forma possível, veja seu trabalho como sacrifício, destacam Ferreira e Dias (2017).

Na organização, a flexibilidade na estrutura organizacional é uma característica que deve ser utilizada para melhorar o desempenho dos trabalhadores. Assim, a empresa sempre precisa inovar para que eles elevem o nível de motivação e, também, alcancem melhor qualidade de vida, mesmo que, ainda, em várias organizações, os colaboradores sejam vistos como máquinas (FERREIRA; DIAS, 2017).

Segundo Rosado e Ferreira (2011), em vários contextos, a motivação se caracteriza pela aprendizagem de habilidades, pela valorização de esforços e, considerando que cada colaborador desempenha um trabalho diferente ou realiza cada tarefa de forma diferente, o desempenho alcançado, melhor ou não, sofre influência de uma orientação motivacional que, ao perceber o clima motivacional, muda sua forma de trabalhar.

A motivação faz com que as pessoas pratiquem uma ação que, muitas vezes, sem ela, as mantém em inércia, dependendo de várias situações. Assim, de acordo com Batista, Vieira e Cardoso (2005), a motivação é vista, também, como um desejo inconsciente de obter algo, ou como um impulso para a satisfação com a intenção do aumento do desenvolvimento das pessoas na organização, o que faz com ela sustente e canalize muitas condutas pessoais.

A motivação é uma ferramenta muito utilizada pela organização por se constituir em instrumento que resulta em mais qualidade aos produtos e serviços, melhora a comunicação entre os colaboradores, o que faz com que a empresa alcance melhores resultados (ROSADO; FERREIRA, 2011).

Santos e Rodrigues (2019) destacam que o treinamento dentro das empresas tem como principais objetivos mudar as atitudes das pessoas e possibilitar que elas se sintam mais satisfeitas no ambiente de trabalho, pois aumentando a motivação, ficarão bem mais

receptivas com seus gestores. Tais treinamentos constituem-se em ensinar aos colaboradores as habilidades necessárias para exercerem seus cargos e alcancem melhor qualidade nos serviços prestados para a organização onde trabalham (SANTOS; RODRIGUES, 2019; SIQUEIRA *et al.*, 2019).

Ressalta-se que existem fatores externos e internos que incentivam as pessoas e, cada uma, deve procurar e encontrar o que realmente lhe dá motivação, isto é, o que lhe traz realização pessoal e auxilie de forma positiva os interesses das organizações (BARRETO; TALMAS, 2016). Também, a motivação pode ser vista como a engrenagem mais importante na vida dos colaboradores, porque ela faz com que eles tenham mais facilidade para alcançar seus objetivos (FERREIRA; DIAS, 2017).

Sobre o clima organizacional, Santos (2011) o define como o tipo de ambiente que a empresa possui e é percebido pelos empregados, além disso, contém fatores que afetam seus comportamentos dentro da empresa. Pesquisas sobre clima organizacional podem auxiliar as organizações por possibilitar identificação das necessidades de seus colaboradores que devem ser supridas, contribuindo para a melhoria do clima motivacional, por tornar o ambiente mais agradável para que os colaboradores trabalhem mais motivados (SANTOS, 2011).

A satisfação e a motivação dos indivíduos são questões que podem alterar a harmonia psicológica das pessoas de diversas formas no local de trabalho, de acordo com Batista, Vieira e Cardoso (2005).

A motivação seria as forças interna e externa que levam a certo ponto de iniciação e de direção, com intensidade, gerando bastante persistência. Assim, possibilita às pessoas aumentarem seus desempenhos para alcançarem seus objetivos

(VASCONCELOS-RAPOSO; MOREIRA; TEIXEIRA, 2013).

Seria como os treinadores que analisam os atletas; eles usam a motivação para aumentar suas capacidades para alcançar energia suficiente que permita chegar ao objetivo (MONTEIRO *et al.*, 2014).

Pires (2013) apresenta cinco tipos de motivação que são vivenciadas pelas pessoas: i) Motivação externa: o indivíduo realiza um determinado comportamento para satisfazer exigências externas e receber recompensas, ou evitar punições; ii) Motivação introjetada: o indivíduo se esforça para cumprir suas tarefas a fim de evitar sentimentos negativos, como a culpa e a ansiedade; iii) Motivação identificada: o indivíduo reflete e valoriza o que está fazendo ou apreendendo, sabendo que um dia vai utilizar; iv) Motivação intrínseca: o indivíduo realiza uma determinada atividade por interesse e satisfação, como por exemplo buscar novas habilidades e técnicas e v) Motivação integrada: o indivíduo integra o comportamento fazendo parte de si mesmo e há um grau elevado de outros valores necessários.

Na missão, manter a motivação dos colaboradores, as empresas lançam mão de diversas ferramentas e, dentre elas, a adoção da política de benefícios, assunto a ser tratado a seguir.

2.2 Política de benefício das organizações

Investir em benefícios sociais de forma estruturada, planejada e de maneira contextualizada com a realidade da empresa é uma estratégia para ajudar as organizações a manterem seus profissionais motivados. Isto é, para que realmente, vistam a camisa da empresa (OLIVEIRA; MACHADO; JOHN, 2016).

72 |

A política de benefícios tem como proposta principal manter os colaboradores na organização, motivando sua atividade laboral e fazendo críticas, quando for necessário, tendo em vista que a ferramenta é a contribuição proporcionada pelos benefícios, promoções e bonificações geradas (CAPITANIO; SEVERO; GUIMARÃES, 2017).

Os benefícios podem ser conceituados como um conjunto de planos proporcionados pela organização, podendo se constituir em complemento à remuneração direta de seus colaboradores. Os benefícios podem ser também, classificados como remunerações indiretas, ou seja, valores agregados ao salário nominal que fazem parte da remuneração do trabalhador (SANTANA, 2013).

A organização, ao definir sua política de benefícios, geralmente a faz de acordo com o perfil e atividades realizadas pelos colaboradores, de forma que o processo de pensar a remuneração e demais benefícios busca satisfazê-los em suas diversas necessidades pessoais, econômicas e sociais (CHIAVENATO, 2014).

Um programa de benefícios atende, normalmente, aos dois campos de objetivos: dos indivíduos e da organização. Ao serem analisados os interesses da organização, o plano de benefícios precisa apresentar as necessidades principais dos seus colaboradores, de maneira que mantenha índices baixos de rotatividade e absenteísmo, bem como torne a organização cada vez mais competitiva em relação à concorrência existente no mercado de trabalho. Pela visão do colaborador, o plano de benefícios tem o objetivo de melhorar a qualidade de vida de seus beneficiados, e pode ser considerado como parte de sua remuneração integral (MARRAS, 2012; MOREIRA, 2018).

Segundo Santana (2013), os benefícios são classificados em compulsório, aquele que é considerado obrigatório por convenção coletiva ou lei ou espontâneo, aquele proporcionado pela própria empresa e que, muitas vezes, é atribuído de maneira que possa ser visto como um diferencial em relação às demais empresas. Assim, os benefícios e os serviços proporcionados pelas organizações demonstram a forma pela qual elas buscam compensar o trabalho das pessoas, possibilitando atividades de suporte e apoio, prezando pela sua qualidade de vida.

Marras (2012) também classifica os benefícios espontâneos como um método de tornar o perfil da remuneração mais competitivo e atraente em termos de mercado, seja para manter os recursos humanos atuais, como também, para atrair novos recursos. Já os benefícios não monetários, possibilitam a satisfação das necessidades básicas dos trabalhadores, sem que sejam considerados pelo imposto de renda, tornando-se uma maneira bastante atrativa e eficaz para as organizações e para os gestores e demais cargos pertencentes ao nível estratégico da empresa.

Algumas empresas também utilizam os benefícios considerados flexíveis, cujo modelo possibilita ao colaborador fazer uma escolha entre diversos itens proporcionados pela organização, ou seja, aqueles que mais atendem aos seus interesses profissionais e às necessidades pessoais (SIERRA *et al.*, 2017). No entanto, segundo Marras (2012), os planos de benefícios considerados flexíveis proporcionam ao colaborador a oportunidade de se adaptar aos auxílios que compõem sua remuneração e as suas necessidades do momento.

Esse autor também ressalva que o sistema de benefícios flexíveis, normalmente, tende a ser proporcional ao cargo que o colaborador ocupa dentro da organização, isto é, quanto mais alto o cargo,

mais possibilidades de benefícios são oferecidas.

3 METODOLOGIA

Este estudo foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica que de acordo com Gil (2017), é elaborada com base em materiais já publicados sobre determinado tema de pesquisa. Desse modo, foram utilizadas fontes de natureza bibliográfica, tais como: livros, artigos científicos e outras publicações. Os dados coletados classificam-se como primários e, quanto ao objetivo, como descritivo conclusivo, por se tratar de estudo quantitativo (MARCONI; LAKATOS, 2017). Quanto ao recorte, deu-se de forma transversal. Para Flick (2012), ocorre quando a pesquisa é realizada em um momento específico e uma única vez.

Os dados primários foram coletados por meio de contato pessoal e utilizada a amostragem não probabilística por conveniência e por cotas quanto a gênero e faixa etária. Participaram do estudo 100 colaboradores que trabalham no comércio local da cidade, em coleta de dados realizada no ambiente de trabalho dos voluntários, no município de uma pequena cidade do Estado do Paraná. Zamberlan (2008) destaca que a amostra não probabilística por conveniência busca encontrar resultados mais complexos, constituindo-se de entrevistas com pessoas em um determinado lugar exato e no momento.

Na coleta de dados de campo, conforme planejado em relação às cotas representativas do universo estudado, chegou-se ao seguinte perfil: 50% dos entrevistados eram do gênero feminino, e 50% do gênero masculino; 19% com idade até 19 anos, 25% entre 20 a 25 anos, 29% entre 26 a 35 anos, e 27% acima de 35 anos. Não houve outras estratificações em termos

de características socioprofissionais para a seleção amostral.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado de acordo com os objetivos do estudo e continha 12 variáveis, das quais, três que levantavam o perfil do colaborador (gênero, faixa etária e tempo de trabalho na empresa). As demais questões abordavam itens como: se o colaborador se sente realizado profissionalmente; tem satisfação no cargo atual; o salário seja satisfatório; há reconhecimento da empresa; existe oportunidade de crescimento, recebe elogios da chefia; se já houve frustração no ambiente de trabalho; a remuneração e benefícios são satisfatórios; e se já sofreu *bullying*.

Na construção do questionário, utilizou-se a escala ordinal em que os respondentes poderiam optar entre ‘concorda / indiferente / discorda’, cuja escala foi de 3 pontos para mostrar o grau maior ou menor de importância em termos de concordâncias com os enunciados apresentados correspondentes às variáveis analisadas (ZAMBERLAN, 2008).

Quanto à técnica estatística, a análise dos dados consistiu-se em análises univariadas e bivariadas com base em frequências absolutas e relativas. As medidas de associação foram testadas por meio do teste não paramétrico Qui-Quadrado (SIEGEL; CASTELLAN, 2017). Tal teste se constitui em estatística utilizada que avalia se as observações não pareadas entre duas variáveis são independentes entre si, aplicadas ao nível de significância de 5%, para testar se deve ou não rejeitar as hipóteses postuladas. Assim, se o *p*-valor obtido for menor que 5% ($p < 0,05$) as variáveis são independentes, e as hipóteses devem ser rejeitadas; caso contrário, se for acima de 5%, não podem ser rejeitadas.

Contidas essas informações, as hipóteses da pesquisa foram:

H0: Não há diferença significativa nos resultados das avaliações em relação às variáveis pesquisadas sobre o tema motivação do ambiente de trabalho na opinião dos colaboradores quando comparados os grupos em função do gênero.

H1: Não há diferença significativa em relação às variáveis pesquisadas sobre o tema motivação do ambiente de trabalho, na opinião dos colaboradores, quando comparados os grupos por faixa etária.

H2: Não há diferença significativa em relação às variáveis pesquisadas sobre o tema motivação do ambiente de trabalho, na opinião dos colaboradores, quando comparados os grupos em função do tempo de serviço.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são discutidos os resultados da pesquisa realizada com os colaboradores, quando foram investigadas nove variáveis relacionadas à motivação no ambiente de trabalho, destacadas nas Tabelas de 1 a 9. Já nas Tabelas 10 e 11, apresentam-se, respectivamente, o resumo dos resultados obtidos e os resultados do teste Qui-Quadrado para as hipóteses investigadas.

A Tabela 1 traz os resultados dos níveis de concordância para a afirmativa ‘*Sinto-me realizado profissionalmente na empresa em que trabalho*’ que aponta um *p*-valor de 0,007 na segmentação por tempo de serviço. Nesta questão, as pessoas com até um ano de serviço foram as que menos concordaram (43%), assim como as que deram mais respostas indiferentes (39%). Já entre o grupo de colaboradores com tempo de serviço na empresa de 1 a 5 anos, o índice de concordância foi de 83%; por isso, a hipótese H2 deve ser rejeitada, tendo em

vista que se verifica diferenças significativas quanto às suas afirmações.

Por outro lado, as hipóteses H0 e H1 não devem ser rejeitadas (p-valor = 0,164 e p-valor = 0,679, respectivamente), pois não se verificaram diferenças significativas entre os grupos pesquisados quanto às suas respostas. No entanto, identificou-se pequena variação nas respostas, onde 72% dos respondentes do sexo masculino afirmam

sentir-se realizados, contra 54% do sexo feminino.

Contudo, a partir dos resultados contidos na Tabela 1, provavelmente os gestores das organizações, nas quais os respondentes trabalham, conhecem bem as necessidades de seus colaboradores e utilizam bem a atitude motivacional para que se sintam plenamente satisfeitos (SANTOS; RODRIGUES, 2019).

Tabela 1 – Níveis de concordância dos participantes com a afirmação ‘*Sinto-me realizado profissionalmente na empresa em que trabalho*’

Níveis de concordância	Gênero		Faixa etária				Tempo de serviço (anos)				Total
	Fem.	Masc.	Até 19	20/25	26/35	35+	Até 1	1 a 5	5 a 10	10 +	
Concordo	54%	72%	63%	56%	66%	67%	43%	83%	58%	67%	63%
Indiferente	20%	14%	21%	28%	14%	7%	39%	13%	8%	11%	17%
Discordo	26%	14%	16%	16%	21%	26%	17%	4%	35%	22%	20%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 2 se refere à variável ‘*O cargo que exerço atualmente me proporciona satisfação profissional*’ e mostra um p-valor de 0,827 para a hipótese H0, e um p-valor de 0,436 para a hipótese H1, o que indica que não pode ser rejeitada, pois não há diferenças significativas nas opiniões entre os grupos quanto ao gênero e faixa etária. Nesse caso, 48% dos participantes do sexo masculino, contra 46% do sexo feminino, concordam com essa afirmação. Em relação à faixa etária, o índice de concordância foi ligeiramente superior entre os colaboradores com mais de 35 anos (63%).

Já a hipótese H2, aponta um p-valor de 0,030 no grupo referente ao tempo de serviço, o que demonstra que os colaboradores que atuam a menos tempo na

organização, até 1 ano (65%) e de 1 a 5 anos (63%), são os que admitem que o cargo atual proporciona maior satisfação pessoal, enquanto aqueles que atuam de 5 a 10 anos foram os que menos concordaram, com 19%, portanto, a hipótese H2 deve ser rejeitada.

Considerando os resultados obtidos na pesquisa, foi possível perceber os grupos que demonstram maior insatisfação quanto ao seu cargo atual e que, dessa forma, coaduna com o que relata a literatura que a satisfação no trabalho tem dois grupos de fatores causais, classificados em: condições de trabalho (o cargo, pagamento, promoção, reconhecimento e ambiente de trabalho); e agentes de trabalho (colegas, supervisores), onde os fatores causais devem ser analisados em suas inter-relações (MARQUEZE; MORENO, 2005).

Tabela 2 – Níveis de concordância dos participantes com a afirmação ‘*O cargo que exerço atualmente me proporciona satisfação profissional*’

Níveis de concordância	Gênero		Faixa etária				Tempo de serviço (anos)				Total
	Fem.	Masc.	Até 19	20/25	26/35	35+	Até 1	1 a 5	5 a 10	10 +	
Concordo	46%	48%	53%	36%	38%	63%	65%	63%	19%	44%	47%
Indiferente	40%	42%	37%	48%	52%	26%	30%	29%	62%	41%	41%
Discordo	14%	10%	11%	16%	10%	11%	4%	8%	19%	15%	12%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 3 apresenta os resultados referentes à variável ‘*De acordo com o cargo que exerço, meu salário é satisfatório*’, onde se verifica um p-valor de 0,467 para a hipótese H0, p-valor de 0,010 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,065 para a hipótese H2. Assim, conclui-se que as hipóteses H0 e H2 não podem ser rejeitadas, o que indica que, tanto no cruzamento das informações por gênero quanto por tempo de serviço, os respondentes não apresentaram diferenças estatísticas significativas em suas opiniões. Por outro lado, em relação à hipótese H1, ela deve ser rejeitada, uma vez que os colaboradores com idade até 19 anos (21%) e entre 20 a 25 anos (24%)

concordaram que o salário é satisfatório, contra um maior índice para aqueles colaboradores mais velhos, de 26 a 35 anos e acima de 35 anos (ambos com 52%), o que permite atestar que há diferença estatística significativa na opinião desses grupos.

Para um trabalho ser considerado satisfatório, ele deve oferecer a oportunidade para a obtenção das metas do trabalhador e essa interpretação depende de inúmeras circunstâncias relacionadas ao trabalho, como: remuneração, promoções, reconhecimento, benefícios e horas trabalhadas, conforme destacam Sierra *et al.* (2017).

Tabela 3 – Níveis de concordância dos participantes com a afirmação ‘*De acordo com o cargo que exerço, meu salário é satisfatório*’

Níveis de concordância	Gênero		Faixa etária				Tempo de serviço (anos)				Total
	Fem.	Masc.	Até 19	20/25	26/35	35+	Até 1	1 a 5	5 a 10	10 +	
Concordo	42%	36%	21%	24%	52%	52%	26%	42%	46%	41%	39%
Indiferente	16%	26%	47%	20%	17%	7%	43%	21%	4%	19%	21%
Discordo	42%	38%	32%	56%	31%	41%	30%	38%	50%	41%	40%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 4, que aborda a variável ‘*Há reconhecimento por parte da empresa a respeito do trabalho que desenvolvo*’, apresenta um p-valor igual a 0,485 para a hipótese H0, p-valor igual a 0,913 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,009 para a

hipótese H2. Dessa forma, mediante o teste do Qui-Quadrado, as hipóteses H0 e H1 não podem ser rejeitadas, o que indica que não há diferenças estatísticas significativas nas opiniões dos colaboradores entre os grupos relativos ao gênero e faixa etária. No

entanto, a hipótese H2 deve ser rejeitada, pois os colaboradores com até um ano de serviço foram os que menos concordaram com essa questão abordada, com 22%, e entre os que trabalham entre 1 a 5 anos o índice é de 75% de concordância.

Considerando os resultados em relação ao reconhecimento da organização

no tocante ao trabalho desenvolvido, torna-se evidente que tal reconhecimento é detalhado por Elton e Gostick (2009) como uma das ferramentas mais comuns que formam a espinha dorsal de uma cultura saudável, o reconhecimento no dia a dia, o que é conquistado acima e além das atribuições, pela carreira e em eventos comemorativos.

Tabela 4 – Níveis de concordância dos participantes com a afirmação ‘*Há reconhecimento por parte da empresa a respeito do trabalho que desenvolvo*’

Níveis de concordância	Gênero		Faixa etária				Tempo de serviço (anos)				Total
	Fem.	Masc.	Até 19	20/25	26/35	35+	Até 1	1 a 5	5 a 10	10 +	
Concordo	34%	44%	32%	36%	41%	44%	22%	71%	31%	33%	39%
Indiferente	30%	30%	26%	36%	31%	26%	30%	25%	35%	30%	30%
Discordo	36%	26%	42%	28%	28%	30%	48%	4%	35%	37%	31%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 5 apresenta os resultados das análises para a variável ‘*Existe oportunidade de crescimento dentro da empresa que trabalho*’, com p-valor igual a 0,271 para a hipótese H0, p-valor de 0,076 para a hipótese H1, e um p-valor igual a 0,048 para a hipótese H2.

Diante do teste do Qui-Quadrado, as hipóteses H0 e H1 não podem ser rejeitadas, de forma que não há diferenças estatísticas significativas nas opiniões dos colaboradores quanto aos grupos estratificados por gênero e faixa etária. Porém, a hipótese H2 deve ser rejeitada, tendo em vista que os

colaboradores com mais de 10 anos de serviço foram os que menos concordaram com a afirmativa ao responderem que não há certezas de crescimento na empresa, com 19%. Esses números sugerem que, em relação ao tempo de trabalho, o colaborador que já tem vasta experiência na empresa acaba por ser mais crítico em relação a essa expectativa. Portanto, oportunidade de crescimento profissional é ter uma possibilidade de carreira, crescimento pessoal, perspectivas de avanço salarial e segurança de emprego, como sugerem Ribeiro e Santana (2015).

Tabela 5 – Níveis de concordância dos participantes com a afirmação ‘*Existe oportunidade de crescimento dentro da empresa que trabalho*’

Níveis de concordância	Gênero		Faixa etária				Tempo de serviço (anos)				Total
	Fem.	Masc.	Até 19	20/25	26/35	35+	Até 1	1 a 5	5 a 10	10 +	
Concordo	40%	48%	58%	56%	48%	19%	61%	54%	46%	19%	44%
Indiferente	28%	34%	21%	24%	34%	41%	13%	25%	35%	48%	31%
Discordo	32%	18%	21%	20%	17%	41%	26%	21%	19%	33%	25%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 6 trata-se da variável ‘Quando recebo elogios do líder, isso faz com que me sinta mais motivado no trabalho’, apresenta um p-valor igual a 0,891 para a hipótese H0, p-valor de 0,140 para a hipótese H1, e um p-valor igual a 0,019 para a hipótese H2. Assim, as hipóteses H0 e H1 não podem ser rejeitadas, o que indica que não há diferenças estatísticas significativas nas opiniões dos colaboradores quando comparados os grupos em termos de gênero e faixa etária. No entanto, a hipótese H2

deve ser rejeitada, uma vez que, entre os colaboradores com 1 até 5 anos de serviço, 83% citaram que concordam com a referida afirmativa, o que sugere que, dado esse tempo de experiência no trabalho, os trabalhadores são mais suscetíveis em relação aos elogios do líder. De forma que isso pode os motivar no ambiente de trabalho e, dessa forma, ocasionar maior qualidade no serviço prestado por esse grupo (SILVA, 2016).

Tabela 6 – Níveis de concordância dos participantes com a afirmação ‘Quando recebo elogios do líder, isso faz com que me sinta mais motivado ao trabalho’

Níveis de concordância	Gênero		Faixa etária				Tempo de serviço (anos)				Total
	Fem.	Masc.	Até 19	20/25	26/35	35+	Até 1	1 a 5	5 a 10	10 +	
Concordo	58%	56%	47%	60%	41%	78%	43%	83%	50%	52%	57%
Indiferente	24%	28%	37%	20%	38%	11%	48%	8%	23%	26%	26%
Discordo	18%	16%	16%	20%	21%	11%	9%	8%	27%	22%	17%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 7 traz os resultados referentes à variável ‘No ambiente de trabalho houve algum momento em que ocorreu frustração’ que apresenta um p-valor igual a 0,028 para a hipótese H0, p-valor de 0,752 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,072 para a hipótese H2. Considerando esses p-valores, as hipóteses H1 e H2 não podem ser rejeitadas, o que indica que não há diferenças estatísticas significativas nas opiniões dos colaboradores quando comparados os grupos em termos de faixa etária e tempo de serviço. Contudo, a hipótese H0 deve ser rejeitada, porque houve diferença estatística significativa, tendo em

vista que os colaboradores do gênero masculino foram os que mais concordaram, com 44%, contra 22% dos respondentes do gênero feminino, referindo-se que já houve algum momento de frustração no trabalho.

Nessa situação, pensando nos dados obtidos, quando se avalia o quanto houve frustração no ambiente de trabalho por parte do colaborador, conforme Santos (2011) sugere, pesquisas de clima organizacional podem auxiliar muito uma organização a identificar as necessidades que devem ser supridas de acordo com o interesse de cada colaborador.

Tabela 7 – Níveis de concordância dos participantes com a afirmação ‘*No ambiente de trabalho houve algum momento em que ocorreu frustração*’

Níveis de concordância	Gênero		Faixa etária				Tempo de serviço (anos)				Total
	Fem.	Masc.	Até 19	20/25	26/35	35+	Até 1	1 a 5	5 a 10	10 +	
Concordo	22%	44%	37%	32%	28%	37%	26%	54%	23%	30%	33%
Indiferente	24%	26%	16%	36%	24%	22%	17%	13%	42%	26%	25%
Discordo	54%	30%	47%	32%	48%	41%	57%	33%	35%	44%	42%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa.

A Tabela 8 mostra os resultados da análise da variável ‘*A remuneração e outros benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios (horas extras, prêmios)*’, onde se obteve um p-valor igual a 0,659 para a hipótese H0, p-valor de 0,012 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,295 para a hipótese H2. Por meio do teste Qui-Quadrado e seus p-valores, as hipóteses H0 e H2 não podem ser rejeitadas, visto que não há diferenças estatísticas significativas nas opiniões dos colaboradores quando comparados os grupos em termos de gênero e tempo de serviço.

Relativamente à hipótese H1, esta deve ser rejeitada, uma vez que há diferenças

estatísticas significativas apontando que os colaboradores com mais de trinta e cinco anos foram os que menos concordaram, com 48%, dando diferenciação com outros grupos a respeito da remuneração não estar adequada, o que sugere que podem estar mais insatisfeitos.

Esse índice sugere que os colaboradores de maior idade têm maiores exigências financeiras. Assim, é um desafio para as organizações manterem a motivação desses colaboradores para tornarem-se mais competitivas no mercado, mantendo os recursos humanos atuais (MARRAS, 2012).

Tabela 8 – Níveis de concordância dos participantes com a afirmação ‘*A remuneração e outros benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios*’

Níveis de concordância	Gênero		Faixa etária				Tempo de serviço (anos)				Total
	Fem.	Masc.	Até 19	20/25	26/35	35+	Até 1	1 a 5	5 a 10	10 +	
Concordo	66%	60%	63%	68%	72%	48%	65%	75%	65%	48%	63%
Indiferente	24%	24%	26%	28%	28%	15%	22%	21%	27%	26%	24%
Discordo	10%	16%	11%	4%	0%	37%	13%	4%	8%	26%	13%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Os resultados das avaliações dos respondentes para a variável ‘*Já sofri algum tipo de ameaça ou bullying no meu trabalho*’ (Tabela 9) alcançou um p-valor de 0,169 para a hipótese H0, p-valor igual a 0,986 para a hipótese H1, e um p-valor de 0,158 para a hipótese H2. Pelo teste Qui-Quadrado, as hipóteses H0, H1 e H2 não podem ser rejeitadas, uma vez que não há diferenças

estatísticas significativas nas opiniões dos colaboradores quando comparados os grupos em função do gênero, faixa etária e tempo de serviço. Isto é, o estudo aponta que os colaboradores já sofreram ameaças ou *bullying* no local de trabalho e, nesse caso, 31% das pessoas concordaram que já sofreram, sendo que o gênero masculino apresentou um índice de concordância

levemente maior com essa premissa, 34%, contra 28% do gênero feminino.

Considerando o tema *bullying* no ambiente de trabalho, que é bastante contemporâneo e presente nas organizações, o ciúme profissional, provavelmente, é mais

recorrente, principalmente se o processo de reconhecimento de competências na empresa propicia uma competição de cargos e promoções, conforme destacam Fraga *et al.* (2018).

Tabela 9 – Níveis de concordância dos participantes com a afirmação ‘*Já sofri algum tipo de ameaça ou bullying no meu trabalho*’

Níveis de concordância	Gênero		Faixa etária				Tempo de serviço (anos)				Total
	Fem.	Masc.	Até 19	20/25	26/35	35+	Até 1	1 a 5	5 a 10	10 +	
Concordo	28%	34%	32%	28%	31%	33%	17%	33%	35%	37%	31%
Indiferente	50%	32%	47%	44%	38%	37%	48%	25%	54%	37%	41%
Discordo	22%	34%	21%	28%	31%	30%	35%	42%	12%	26%	28%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Em resumo, apresentam-se os resultados do presente estudo (Tabela 10), cujo indicador com maior concordância na escala ‘concordo’ está na premissa de que os colaboradores se sentem realizados na empresa em que trabalham (Tabela 1), com 63%; da mesma forma, a remuneração e

outros benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios (Tabela 8), com 63%.

Destacam-se os elogios do líder, que são capazes de proporcionar motivação aos colaboradores (Tabela 6), com 57%, que ficou entre as três variáveis investigadas com maior percentual de concordância.

Tabela 10 – Resumo geral dos resultados obtidos no estudo.

Variável investigada e respectiva ilustração	Concordo	Indiferente	Discordo	Total
Tabela 1 - Me sinto realizado profissionalmente na empresa em que trabalho	63%	17%	20%	100%
Tabela 2 - O cargo que exerço atualmente me proporciona satisfação profissional	47%	41%	12%	100%
Tabela 3 - De acordo com o cargo que exerço, meu salário é satisfatório	39%	21%	40%	100%
Tabela 4 - Há reconhecimento por parte da empresa a respeito do trabalho que desenvolvo	39%	30%	31%	100%
Tabela 5 - Existe oportunidade de crescimento dentro da empresa em que trabalho	44%	31%	25%	100%
Tabela 6 - Quando recebo elogios do líder, isso faz com que me sinta mais motivado ao trabalho	57%	26%	17%	100%
Tabela 7 - No ambiente de trabalho houve algum momento que ocorreu frustração	33%	25%	42%	100%
Tabela 8 - A remuneração e outros benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios (horas extras, prêmios)	63%	24%	13%	100%
Tabela 9 - Já sofri algum tipo de ameaça ou <i>bullying</i> no meu trabalho	31%	41%	28%	100%

Fonte: dados da pesquisa.

E, por fim, a Tabela 11 mostra o resumo dos resultados do teste estatístico Qui-Quadrado com seus respectivos p-

valores para os testes de hipótese H0, H1 e H2, registrando quando deve ou não rejeitar as hipóteses testadas neste estudo.

Tabela 11 – Resumo do teste estatístico não paramétrico: Qui Quadrado para teste das hipóteses estudadas.

Variável	P-valor	Teste hipótese Gênero	P-valor	Teste hipótese Faixa etária	P-valor	Teste hipótese Tempo de Serviço
Tabela 1	0,164	Não rejeitar H0	0,579	Não rejeitar H1	0,007*	Rejeitar H2
Tabela 2	0,827	Não rejeitar H0	0,436	Não rejeitar H1	0,030*	Rejeitar H2
Tabela 3	0,467	Não rejeitar H0	0,010*	Rejeitar H1	0,065	Não rejeitar H2
Tabela 4	0,485	Não rejeitar H0	0,913	Não rejeitar H1	0,009*	Rejeitar H2
Tabela 5	0,271	Não rejeitar H0	0,076	Não rejeitar H1	0,048*	Rejeitar H2
Tabela 6	0,891	Não rejeitar H0	0,140	Não rejeitar H1	0,019*	Rejeitar H2
Tabela 7	0,028*	Rejeitar H0	0,752	Não rejeitar H1	0,072	Não rejeitar H2
Tabela 8	0,659	Não rejeitar H0	0,012*	Rejeitar H1	0,295	Não rejeitar H2
Tabela 9	0,169	Não rejeitar H0	0,986	Não rejeitar H1	0,158	Não rejeitar H2

Fonte: autores (2019) - significativo a 5% (p<0,05)*

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho analisou a opinião e atitude dos colaboradores em relação aos seus ambientes de trabalho na compreensão do clima motivacional, em uma amostra de trabalhadores de empresas do setor privado de uma pequena cidade do Estado do Paraná.

Com o resultado da pesquisa e a aplicação do teste Qui-Quadrado para verificar possíveis diferenças de opiniões entre os grupos investigados, diante dos objetivos propostos, os principais achados foram, em resumo, por ordem de grau de concordância:

- 63% concordam que se sentem realizados profissionalmente na empresa em que trabalham, com índice maior entre os colaboradores que trabalham entre 1 a 5 anos na organização (83%), por esse motivo, a hipótese H2 foi rejeitada;

- 63% concordam que a remuneração e outros benefícios oferecidos pela empresa são satisfatórios (horas extras, prêmios), cujo índice que indica maior insatisfação se encontra entre os

colaboradores acima de 35 anos (48%), cuja hipótese H1 foi rejeitada;

- 57% concordam que quando recebem elogios do líder sentem-se mais motivados ao trabalho, com índice maior entre os colaboradores que trabalham entre 1 a 5 anos na organização (83%), por esse motivo, a hipótese H2 foi rejeitada;

- 47% concordam que o cargo exercido atualmente lhes proporciona satisfação profissional, cujo índice é maior entre os colaboradores que têm até 1 ano (65%) e de 1 a 5 anos (63%) de empresa, dessa forma, a hipótese H2 foi rejeitada.

- 44% concordam que existe oportunidade de crescimento dentro da empresa em que trabalham, e os colaboradores com mais de 10 anos de serviço foram os que menos concordaram sobre as incertezas de crescimento na empresa, com 19%, por esse motivo, a hipótese H2 foi rejeitada;

- 39% concordam que, de acordo com o cargo que exercem, o salário é satisfatório, com índices maiores entre os colaboradores com idade entre 26 a 35 anos e acima de 35 anos (ambos com 52%), o que indica que a hipótese H1 foi rejeitada;

- 39% concordam que há reconhecimento por parte da empresa a respeito do trabalho que desenvolvem, com índice maior entre os colaboradores que trabalham entre 1 a 5 anos na organização (71%), por esse motivo, a hipótese H2 foi rejeitada;

- 33% concordam que no ambiente de trabalho houve algum momento em que ocorreu frustração, com índice maior entre os colaboradores do gênero masculino (44%), o que permitiu rejeitar a hipótese H0;

- 31% concordam que já sofreram algum tipo de ameaça ou *bullying* no trabalho.

Como limitação da pesquisa tem-se o fato de que apenas foram entrevistados colaboradores do setor privado, diante de uma pequena amostra, sobretudo em empresas do comércio local de uma pequena cidade do estado do Paraná, não alcançando o setor público e indústrias. Da mesma forma, por se tratar de amostragem não probabilística, a análise fica restrita à amostra estudada e, também, foi realizada em uma única cidade.

Como contribuição da pesquisa, entende-se que propiciou levar aos pesquisadores desse tema um suporte em relação ao referencial teórico utilizado, bem como as variáveis que foram abordadas na investigação, as quais permitiram conhecer a opinião e atitudes dos colaboradores em seu ambiente de trabalho. Os resultados, ao mostrarem as percepções dos trabalhadores de distintos segmentos empresariais de uma cidade de pequeno porte, poderão contribuir para o entendimento de como a temática motivação é conduzida em organizações dessa natureza.

Desse modo, manter seus colaboradores engajados e motivados em um ambiente de trabalho propício vai além de apenas ter suas políticas de benefícios, mas

se trata de valorizar e reconhecer os papéis desempenhados individualmente na organização. Certamente, são os desafios que todas as empresas possuem, pois não basta somente ter um gestor de recursos humanos funcional, deve haver todo um trabalho de preparo para usar as ferramentas necessárias para a gestão empresarial, aplicando-as aos colaboradores e, assim, motivá-los.

Para outros estudos, esse trabalho pode servir de norteador para avanços em investigações futuras, podendo ser adaptado para o setor público ou industrial, de forma que possa haver comparação dos resultados e identificar características distintas em termos do clima motivacional em organizações de distintos setores econômicos. Também, apontar caminhos para a condução de estudos que envolvam essa temática para verificar se a motivação sofre variabilidade quando comparadas as percepções de trabalhadores de empresas situadas em grandes e pequenas cidades. Sugere-se, ainda, a adoção de amostragens maiores e em empresas de diferentes segmentos de mercados, assim como a condução de estudos piloto em outras cidades com as mesmas características físicas do local estudado para identificar características presentes ou ausentes nessas populações.

REFERÊNCIAS

ASSIS, Fabrícia Borges de; ABREU, Pedro Henrique Camargo de; TERRA, Leonardo Augusto Amaral. A importância do endomarketing para o processo motivacional no setor contábil. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, Brasil, 2017.

BARRETO, Livia Duque; TALMAS, Elismara Vaz. A psicologia organizacional e sua contribuição no processo motivacional

de organizações e de pessoas. In: *Anais-CAT-Congresso de Administração e Tecnologia*. 2016. p. 15-15.

BATISTA, Anne Aires Vieira. VIEIRA, Maria Jésia. CARDOSO, Normaclei Cisneiro dos Santos. CARVALHO, Gysella Rose Prado de. Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. *Revista da escola de enfermagem da USP*, 2005.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

BOTELHO, Eduardo. *Reengenharia cultural: o dirigente inteligente*. São Paulo: Atlas, 1995.

CAPITANIO, Rossana Parizotto Ribeiro; SEVERO, Eliana Andréa; GUIMARÃES, Julio Cesar Ferro. Inovação Organizacional em Gestão de Pessoas: O Caso de Uma Cooperativa Triticola do Norte do Rio Grande do Sul. *Revista IPTEC*, v. 5, n. 2, p. 137-153, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 4. ed. São Paulo: Manole Ltda., 2014.

ELTON, Chester.; GOSTICK, Adrian. *O Princípio do Reconhecimento*. Rio de Janeiro: Campus-Elsevier, 2009.

FERREIRA, Geovani Batista; DIAS, Cátia Castro. A importância da qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização. *Psicologia e Saúde em debate*, v. 3, n. 2, p. 30-43, 15 dez. 2017.

FLICK, Uwe. *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciante*. São Paulo: Penso Editora, 2012.

FRAGA, Marcelo Loyola; ARAÚJO, Camilla Oliveira de; SOUZA, Juliana Miranda de; SILVA, Jonathan Martins. Programas preventivos de assédio moral: um estudo multicasos de sua aplicabilidade em empresas do estado do Espírito Santo. *Brazilian Journal of Development*, 4.3: 703-715, 2018.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

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

GONÇALVES, Jackson Eduardo; GONÇALVES, Eliandra da Silva Oliveira. Fatores motivacionais: uma análise conceitual da motivação do indivíduo para o trabalho. *La Saeta Universitaria*, 2015.

HELLER, Robert. *Como motivar pessoas*. 4. ed. São Paulo, SP. Publifolha, 2001

HIROTA, Vinicius Barroso; MARCO, Ademir De; VERARDI, Carlos Eduardo Lopes; GOMES, Reginaldo de Moura; FRANÇA, Elias De. Avaliação da orientação motivacional de metas na modalidade do futebol. *Motrivivência*, p. 67-79, 2013.

HORA NETO, Flavio Monteiro; OLIVEIRA, Rodrigo César Reis; VALENÇA, Antônio. Análise de Fatores Motivacionais em Colaboradores: Desafios e Oportunidades na Melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho. In: *Congresso de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação - CONGENTI*. 2017.

FERNANDES, William Leal Colaço; BRUN, Sergio Adelar. Comunicação organizacional e endomarketing como ferramenta motivacional em uma universidade pública: o caso Valoriza UFPR. *Educação, Cultura e Comunicação*, v. 10, n. 20, 2019.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARQUEZE, Elaine Cristina; MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho - uma breve revisão. *Revista brasileira de saúde ocupacional*, São Paulo, v. 30, n. 112, p. 69-79, Dec. 2005.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de remuneração*. 2 ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARTINS, Leurisvânia Moraes; CARVALHO, Nerci Maria Rezende; CARVALHO, Valter Domingos Rezende. O papel do gestor e os impactos do clima organizacional para a qualidade de vida dentro das organizações. *Multidebates*, v. 1, n. 2, p. 149-156, 2017.

MONTEIRO, João; MOUTÃO João; BAPTISTA, Pedro; CID, Luís. Clima Motivacional, regulação da motivação e percepção de esforços dos atletas no futebol. *Motri*. Vol.10 no.4 Ribeira de Pena dez. 2014.

MOREIRA, Andreia Aparecida Silva. Benefícios da Implantação da Consultoria Externa de Recursos Humanos: Um Estudo de Caso em uma Empresa de Construção

Civil. *Revista Brasileira de Gestão e Engenharia*. RBGE, n. 16, p. 136-152, 2018.

OLIVEIRA, Vanessa Santos; MACHADO, Monica Cristina Rovaris; JOHN, Elaine. Sistema de gestão por competência em pequena empresa: um estudo de caso na empresa Alfa Ltda. *IX EGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*. 2016.

PIRES, Ana Alexandra dos Santos. Clima Motivacional, Comportamento Autodeterminado, Desempenho dos Alunos em Educação Física e Intenções para a Prática de Atividade Física. *Covilhã*, 2013.

RIBEIRO, Larissa Alves; SANTANA, Lídia Chagas de. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. *Revista de Iniciação Científica - RIC Cairu*, v. 2, n. 02, p. 75-96, 2015.

ROSADO, António; FERREIRA, Vítor. Promoção de ambientes positivos de aprendizagem. *Pedagogia do desporto*, p. 185-206, 2011.

SANTANA, Thaisa Lima. *Remuneração e benefícios*. 2013. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/remuneracao-e-beneficios/>. Acesso em: 10 ago. 2019.

SANTOS, Eder Wilker Soares; RODRIGUES, Valdecir Cahoni. Treinamento e desenvolvimento motivacional. In: *Colloquium Socialis*. 2019. p. 67-72.

SANTOS, Ericlesia Oliveira dos. *Artigos sobre clima motivacional*. Publicado em 14 de julho de 2011. Acesso em 04/08/2019. Disponível Em:

<<https://www.webartigos.com/artigos/artigo-sobre-motivacao-organizacional/71269/>>

SANTOS, Lívia Mendes; SANTOS, Samara Alves; RIOS, Victor Frota. Os fatores motivacionais dos colaboradores, para um atendimento de qualidade. *Anais do 13 simpósio de TCC e 6 seminários de IC da faculdade ICESP*. 2018.

SIEGEL, Sidney; CASTELLAN Jr, N. John. *Estatística Não Paramétrica para as Ciências do Comportamento*. Artmed-Bookman. São Paulo, 2017.

SIERRA, Júlio Cesar Volpp; MARCHIANO, Marcello; BANZATO, Carlos Roberto; JUNIOR, Roque Rabechini. Fatores de clima organizacional relevantes para a criatividade: estudo de caso em empresas brasileiras. *Revista Ciências Administrativas*, 23.1: 217-244. 2017.

SILVA, Gisele Souza. O Desafio Em Manter Funcionários Motivados Em Empresas De Pequeno Porte. *Caleidoscópio*, v. 4, n. 1, p. 165-169, 2014.

SILVA, Lara Raquel Fonseca; MOUSQUER, Leticia Dutra; SCHADECK, Marise; RODRIGUES, Luis Adriano. A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial. *Revista de Administração IMED*, v. 5, n. 3, p. 241-249, 2016.

SIQUEIRA, Rosicley Nicolao; MORAES, Fabrício César; SANTORY, Andrey; GODOU, Ledian Cheila; BOTELHO, Moises Philip. Análise da satisfação dos colaboradores em relação a política de treinamento e desenvolvimento em uma organização multinacional de Cuiabá – MT. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, v. 3, n. 2, p. 82-95, 2019.

VASCONCELOS-RAPOSO, José; MOREIRA, Joana Mendes; TEIXEIRA, Carla Maria. Clima motivacional em jogadores de uma equipa de andebol. *Motri*. Vila Real, v. 9, n. 3, p. 117-126, julho 2013.

ZAMBERLAN, Luciano. *Pesquisa de mercado*. Ijuí: Ed. Rio grande do Sul: Unijuí, 2008.

SOBRE OS AUTORES

Cláudio Luiz Chiusoli

Docente do curso de Administração da UNICENTRO – Universidade Estadual do Centro Oeste/Pr. Contato: prof.claudio.unicentro@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7844-3632>

Edenilson Carlos Pereira

Discente do curso de Administração da UNICENTRO – Universidade Estadual do Centro Oeste/Pr. Contato: edenilsonpereira711@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2226-6999>.

Jeferson Lucas Chodoba

Discente do curso de Administração da UNICENTRO – Universidade Estadual do Centro Oeste/Pr. Contato: jefersonchodoba@yahoo.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0175-2231>

Gislaine Mello De Lorena

Discente do curso de Administração da UNICENTRO – Universidade Estadual do Centro Oeste/Pr. Contato: mellogisa99@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8422-2086>