



O PARADOXO DA MOTIVAÇÃO: DAS RECOMPENSAS EXTERNAS ÀS NECESSIDADES INTERNAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Tais Dias Rosa¹, Maria Gabriela Monteiro²

¹Graduada em Administração pela Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR, Campus Paranavaí.

²Professora, doutora, do curso de Administração pela Universidade Estadual do Paraná – UNESPAR, Campus Apucarana.

RESUMO

Manter bons profissionais nas organizações exige muito mais do que um salário base, o empregado necessita se sentir realizado para que desenvolva um comportamento motivado. É nesse momento que a organização entra como propulsora da qualidade de vida no trabalho, identificando as necessidades de cada indivíduo na organização e possibilitar ferramentas de gestão que possam suprir essas necessidades e proporcionam o ambiente de trabalho mais satisfatório. Nesse sentido, o presente artigo teve como objetivo identificar os fatores de qualidade de vida e motivação no trabalho, em uma pesquisa com trabalhadores do município de Paranavaí, no estado do Paraná. Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, de natureza predominantemente quantitativa. A análise foi realizada com base em seis categorias: perfil do trabalhador, remuneração, plano de carreira, comunicação, ambiente de trabalho e motivação. A pesquisa revelou que, embora a teoria sustente a motivação como fenômeno intrínseco, os participantes a associam majoritariamente a fatores externos, como remuneração, reconhecimento e condições de trabalho. Essa predominância pode ser explicada pelo contexto socioeconômico, pela priorização de necessidades básicas e pela cultura organizacional voltada a recompensas tangíveis. Conclui-se que a motivação é dinâmica e contextual, exigindo ações que conciliem incentivos externos e estímulo às motivações internas.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação; Qualidade de Vida; Organização; Paranavaí.

1 INTRODUÇÃO

Motivação é um tema que desperta muito interesse entre os estudiosos e profissionais da área de administração. Estudar a motivação humana consiste em pesquisar os motivos pelos quais as pessoas fazem o que fazem e se encaminham em direção a seus objetivos, que são, em última análise, escolhas intrínsecas a personalidade de cada pessoa, ou seja, aquilo que brota do interior de cada um (Bergamini, 2003). É muito comum a ideia de que é responsabilidade do gerente motivar o seu pessoal. No entanto, os estudos sobre o comportamento motivacional vêm demonstrando que ninguém motiva ninguém, a motivação nasce das necessidades humanas.

Segundo Bergamini (1997, p. 83) não se pode deixar em segundo plano o elemento motivação, pois pode ser extremamente prejudicial para os indivíduos e para as organizações, uma vez que o trabalho nas empresas necessita ser um papel como referencial de autoestima, valorização do indivíduo e oportunidade de autorrealização. A mesma relata a grande importância do elemento nos dias atuais para forças intrínsecas motivacionais, lembrando sempre que fica oculto que não há nada a se fazer para conseguir deixar um indivíduo motivado, a não ser que o mesmo esteja disposto a se motivar.

O comportamento motivacional perpassa necessariamente pela qualidade de vida no trabalho. Criar um ambiente propício ao desenvolvimento do potencial motivador de cada pessoa é indispensável a qualquer organização. Senão, como esperar que as pessoas produzam sob condições que não lhes permitem estar motivadas a trabalhar? Criar um ambiente de trabalho saudável, identificando as necessidades e anseios das pessoas, reconhecendo as pessoas pelo bom desempenho profissional, dando oportunidade para que elas participem das decisões da empresa, facilitando o desenvolvimento pessoal,



garantindo meios para o feedback positivo, proporcionando desafios, projetando trabalho de modo a torná-lo atraente, implantando um sistema de recompensas, concedendo benefícios e salários compatíveis com a função, são alguns dos inúmeros elementos identificados na literatura que caracterizam a qualidade de vida no trabalho.

A importância do tema qualidade de vida no trabalho vem aumentando cada vez mais e de forma significativa, ainda mais quando se pretende saber qual a relação da mesma com a motivação. Diante das mudanças e incertezas que caracterizam as organizações atuais, o ser humano passa a ter um papel fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais, capazes de adicionar valor a seus produtos/serviços. Para que o profissional desenvolva todo seu potencial na organização é necessário condições básicas como o próprio bem-estar do indivíduo.

A motivação surge das necessidades de cada indivíduo e não do que satisfaz essas necessidades. No entanto, quando as necessidades humanas se encontram com fatores de satisfação, como a qualidade de vida no trabalho, tem-se, portanto, um ato motivacional.

Nesse sentido, surgiu-se o interesse em saber se os profissionais do município de Paranavaí no estado do Paraná se consideram motivados e com qualidade de vida no trabalho. E quais seriam os fatores que, na perspectiva desses profissionais, levam ao comportamento motivacional dentro das organizações? Para responder a esse questionamento, realizou-se uma pesquisa com os profissionais do município de Paranavaí/PR com o objetivo de identificar os fatores de qualidade de vida e de motivação dos indivíduos no trabalho.

Este estudo está fundamentado teoricamente em contribuições de teóricos que estudam ou estudaram o tema da motivação e da qualidade de vida no trabalho em diferentes perspectivas. No caso da motivação destacou-se desde os estudos clássicos, como Maslow (1954), Herzberg (1959) Archer (1978) e McGregor (1980), até os autores mais contemporâneos como Bergamini (1989, 1997, 2003) e Casado (1998).

A pesquisa possui elevada relevância teórica e prática para o campo do comportamento organizacional, especialmente ao abordar a interface entre motivação e qualidade de vida no trabalho (QVT) sob a perspectiva de profissionais atuantes em um contexto socioeconômico específico — o município de Paranavaí/PR. Tal abordagem possibilita identificar nuances culturais, econômicas e estruturais que podem diferenciar a percepção de motivação e bem-estar no trabalho em comparação a outros contextos, enriquecendo o debate acadêmico com evidências situadas. Assim como traz contribuições para a prática gerencial orientadas à criação de ambientes laborais capazes de estimular a motivação intrínseca e fortalecer o vínculo do trabalhador com a organização.

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Com o objetivo de identificar os fatores de qualidade de vida e motivação dos indivíduos no trabalho, foi realizada uma pesquisa de natureza quantitativa, tendo como público-alvo os trabalhadores residentes no município de Paranavaí, no estado do Paraná. De acordo com Vergara (1990), uma pesquisa científica pode ser classificada em relação aos seus fins e aos seus meios. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, e quanto aos meios se caracteriza como uma pesquisa de campo e bibliográfica.

Segundo Richardson (2011), no tipo de pesquisa exploratória se pretende conhecer as características de um fenômeno para, posteriormente, buscar as explicações dos efeitos e resultantes do tal fenômeno. Esse tipo de pesquisa foi utilizado para compreender o que as pessoas entendem por motivação e quais os fatores que na perspectiva delas levam a um comportamento motivacional. Já o tipo de pesquisa descritiva, de acordo com Richardson (2011), descreve sistematicamente um fenômeno ou área de interesse.



Buscou-se com esta pesquisa descrever as condições de trabalho dos sujeitos que participaram da pesquisa quanto aos fatores de qualidade de vida e de motivação no trabalho. Assim como o perfil do trabalhador que participaram da pesquisa.

A pesquisa de campo foi utilizada para a coleta de dados primários, permitindo uma aproximação do pesquisador aos sujeitos pesquisados. A pesquisa de campo, segundo Vergara (1990), consiste em uma investigação empírica realizada diretamente no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno, ou em local que dispões de elementos para explica-lo. O trabalhador foi abordado por meio de contato direto no ambiente de trabalho e em vias públicas, e por meio de correspondência eletrônica (e-mail). A população correspondeu a qualquer trabalhador residente no município de Paranaíba, no estado do Paraná, e a amostra foi composta por 40 trabalhadores escolhidos aleatoriamente. O método de coleta de dados foi o levantamento por meio de questionário, elaborado com questões fechadas e abertas. Vale ressaltar que em uma pesquisa de campo o questionário é um utensílio de coleta de dados, elaborado com uma linguagem que deve ser clara e direta, a fim de que o indivíduo a ser questionado compreenda com clareza o que está sendo perguntado (Bello, 2004). Por isso, foi elaborado um questionário contendo 20 questões, que se referem ao perfil do trabalhador, à qualidade de vida dos profissionais, à relação entre líderes e seus subordinados; à satisfação dos cargos e salários; às condições de vida na organização, à questão de desafio e à motivação no trabalho.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada para a coleta de dados secundários. Ela representa, segundo Vergara (1990), um estudo sistematizado desenvolvido com base em materiais já elaborados por outros autores e acessível ao público em geral. Este tipo de pesquisa foi utilizado para a fundamentação teórica do fenômeno a ser pesquisado. Os dados secundários foram adquiridos através de revistas, artigos, livros, internet e outras fontes de informação seguras relacionadas ao tema em questão.

Os dados coletados no questionário foram analisados de acordo com cinco seis categorias de análise: perfil do trabalhador, remuneração, plano de carreira, comunicação empresarial, ambiente de trabalho e motivação. Cada uma dessas categorias foi subdividida em diferentes fatores, conforme o Quadro 1.

Quadro 1. Categorias e variáveis de análise.

CATEGORIA	FATORES
Perfil do trabalhador	Sexo, Idade, Tempo de trabalho, Categoria profissional
Remuneração	Satisfação do salário; Remuneração Adequada
Plano de Carreira	Satisfação no cargo; Oportunidades de crescimento; Responsabilidades; Ascensão do cargo
Comunicação empresarial	Comunicação entre direção e funcionário; Segurança de feedback; Orientações claras e objetivas
Ambiente de trabalho	Estresse no trabalho; Qualidade de vida; Condição de trabalho
Motivação	Motivação para o trabalho; Desafios; Fatores de motivação

Fonte: Dados da pesquisa.

O método de análise dos dados foi a estatística descritiva e para as questões abertas utilizou-se a análise de conteúdo, utilizando as categorias acima apresentada, conforme Bardin (2016).

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES



Para identificar os fatores de qualidade de vida no trabalho e de motivação dos trabalhadores residentes no município de Paranavaí, no Paraná, que participaram da pesquisa, a análise dos dados foi realizada de acordo com as categorias e variáveis definidas previamente para a análise. Cada categoria representa um tópico dentro desta sessão. A primeira categoria se refere ao perfil do trabalhador, as quatro seguintes se referem à qualidade de vida no trabalho e a última à motivação no trabalho.

3.1 Perfil do/a trabalhador/a

Com relação à categoria perfil dos trabalhadores de Paranavaí que participaram da pesquisa, constatou-se que 70% são do sexo feminino e 30% do sexo masculino. Sendo assim, mais da metade é do sexo feminino, o que evidencia que cada vez mais as mulheres estão inseridas no mercado de trabalho. De acordo com os indicadores mais recentes compilados a partir das estatísticas da Organização Internacional do Trabalho (OIT), a participação das mulheres na força de trabalho mundial situa-se em cerca de metade da população em idade ativa, com estimativas que apontam para aproximadamente 50–51% em 2023. No Brasil, dados oficiais elaborados a partir da PNAD Contínua e consolidados no Boletim “Mulheres no Mercado de Trabalho” indicam que a taxa de participação feminina cresceu de forma moderada na última década, alcançando cerca de 52,8% em 2024; o boletim também evidencia persistentes desigualdades de gênero em termos de desocupação, subocupação, informalidade e segregação ocupacional (IBGE, 2024).

Já com relação à idade das pessoas que responderam o questionário da pesquisa, esta varia de 18 a 60 anos. Como se pode observar na Figura 1, os maiores percentuais se concentram nas faixas etárias de 21 a 30 anos (53%) e de 18 a 20 anos (29%). Ou seja, a grande maioria dos trabalhadores que participaram da pesquisa possui menos de 30 anos (82%).

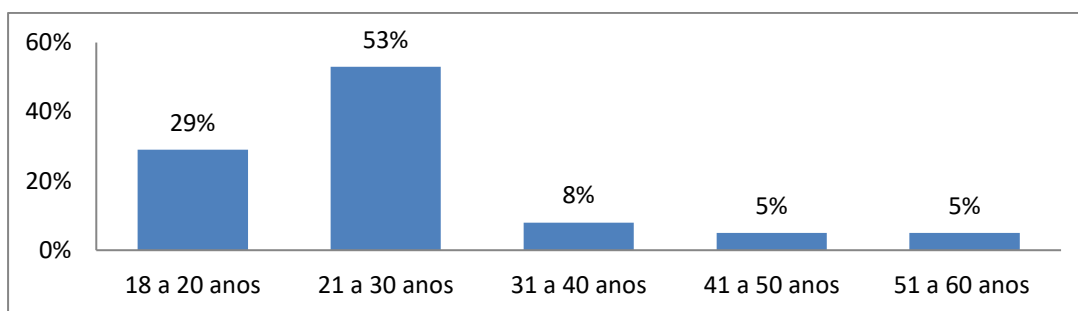


Gráfico 1. Idade.

Fonte: Dados da pesquisa

Constatou-se na pesquisa que o tempo de trabalho dos funcionários questionados equivale a menos de 1 ano na empresa (Gráfico 2), o que pode indicar alta rotatividade. O Sebrae (2016) apresenta que os turnover pode acontecer nas organizações por diversos fatores, como a insatisfação com o trabalho, falta de experiência, dificuldades na gestão de pessoas, clima organizacional ruim, perfil inadequado a vaga, entre outros.

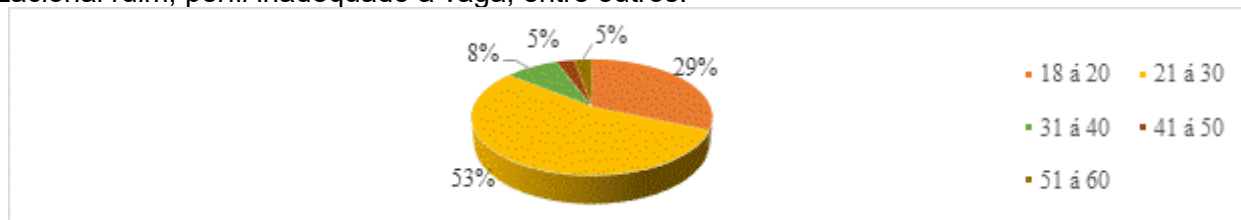


Gráfico 2. Tempo de trabalho.

Fonte: Dados da pesquisa

Todos os níveis da categoria profissional são necessários para as organizações. Saber diferenciar qual a função que se encaixa em cada categoria, ações a serem tomadas, salários compatíveis, tudo isso está englobado. Segundo os dados da pesquisa, no fator categoria profissional houve um empate nos níveis tático e operacional com 40%, o que é possível de se analisar que essas são as categorias que podem gerar mais emprego, pelo fato de necessitarem



de mais profissionais. Contudo, e não menos importante, são nessas categorias que é colocado na prática tudo o que foi planejado no nível estratégico (que representou 20% dos pesquisados).

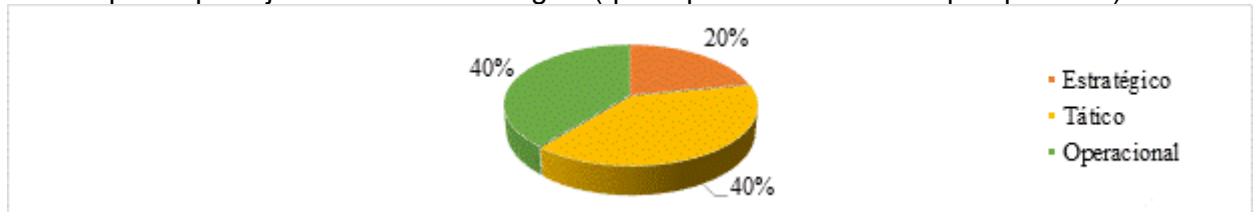


Gráfico 3. Categoria profissional.

Fonte: Dados da pesquisa

Para resumir, quanto ao perfil do trabalhador que participou da pesquisa constatou-se uma participação significativa do sexo feminino, com menos de 30 anos de idade, ou seja, mulheres jovens.. Foi constatado também que o tempo de trabalho é menor que um ano e quanto à categoria profissional os trabalhadores se encontram nos níveis táticos e operacionais. A partir desse perfil, surgem questionamentos como, por exemplo, sobre a rotatividade nas organizações? Seria por causa do salário? Falta de qualidade de vida? Não ter um bom plano de carreira? Enfim, são muitas as possibilidades para a causa do “problema”. Essas questões são analisadas nos próximos itens.

3.2 Remuneração

Pontes (2001) relata que uma das possíveis formas de remuneração seria remunerar com base, não apenas no cargo, mas, sobretudo, na análise do comportamento dos indivíduos e no conjunto de habilidades profissionais como um todo. Quando questionados sobre a satisfação do salário, 60% dos trabalhadores disseram que não se sentem satisfeitos, 20% que “sim” e 20% também disseram que “mais ou menos”. O que nos deixa claro que mais de 50% dos 40 trabalhadores que responderam o questionário não estão satisfeitos com o salário atual, o que não representa algo positivo para a empresa, pois com isso o funcionário pode vir a se sentir desmotivado e sem dúvidas terá um efeito negativo na produtividade.

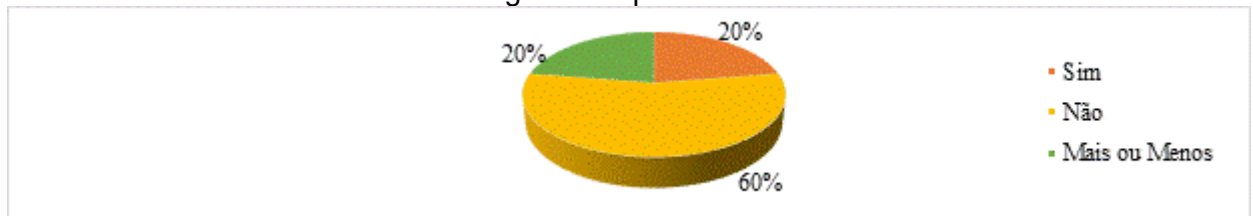


Gráfico 4. Satisfação com relação ao salário.

Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados se a remuneração está adequada ao trabalho exercido atualmente, 46% disseram que “não”, 25% que “sim” e 29% que “mais ou menos”. Ou seja, a maioria dos participantes da pesquisa acredita que a remuneração não é adequada a tarefa exercida. Segundo uma pesquisa nacional realizada em 2012 pela 4hunter Consultoria, com mais de 500 funcionários, mulheres e homens, de vários setores do Brasil, os fatores que mais desmotivam os trabalhadores são a baixa remuneração (29,6), a falta de reconhecimento profissional (25,6) e o clima organizacional (20,6).

Portanto, sobre a remuneração, mais da metade dos questionados relataram não estar satisfeitos com o salário e possuem uma remuneração inadequada ao trabalho exercido. Com a alta competitividade de emprego, agravada ainda mais pela crise econômica que o país está passando, a oferta de emprego é cada vez menor e muito vezes os indivíduos não tem a oportunidade de escolha no mercado de trabalho, e por necessidade financeira acaba aceitando a única opção no momento. Talvez esse seja um dos fatores que tem levado as pessoas a permanecerem tão pouco tempo nas organizações, ou seja, menos de um ano.

3.3 Plano de carreira:



Segundo Schein (1996) a carreira está ligada ao progresso e desenvolvimento da vida profissional ao longo do tempo. Contudo, o empregado pode crescer profissionalmente em etapas, construída através da agregação de novos conhecimentos e/ou habilidades. Conforme Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), o plano de carreira pode ser compreendido como um processo constante entre o funcionário e a empresa na tentativa de alcançar os objetivos e interesse dos mesmos. De acordo com os participantes da pesquisa, quando se refere a satisfação no cargo, a maioria com 57% responderam estar satisfeito, 28% mais ou menos e 15% disseram que não.

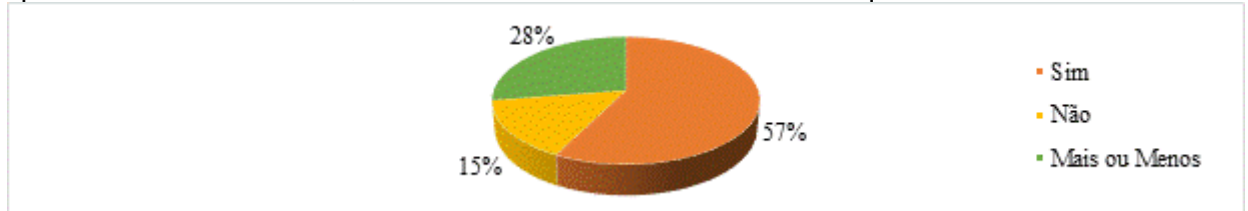


Gráfico 6. Satisfação do cargo
Fonte: Dados da pesquisa

Dentro de uma organização o plano de carreira é constituído de incentivos a trajetória que cada funcionário provavelmente irá caminhar. O mesmo tem como intuito definir as competências, habilidades e aptidão para cada categoria profissional e também o que a empresa espera em relação àquela função.

Existem dois processos a ser percorridos: a formulação de reter e atrair talentos e o proporcionar ao empregado a oportunidade de se crescer cada vez mais dentro da organização. Nesta pesquisa realizada com alguns trabalhadores de Paranavaí, quanto à oportunidade de crescimento na empresa, as respostas ficaram bem divididas, pois 37% relataram que “sim”, 38% “não” e 25% “mais ou menos”. A análise desse fator pode estar indicando que a oportunidade de crescimento varia muito de empresa para empresa.

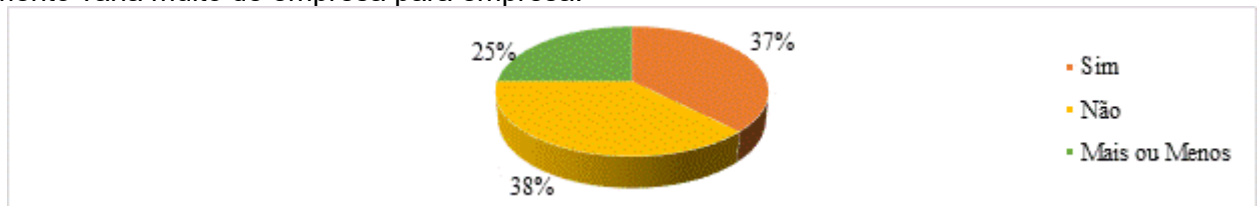


Gráfico 7. Oportunidade de Crescimento
Fonte: Dados da pesquisa

Segundo os dados da pesquisa, no quesito aptidão em assumir maiores responsabilidades, 72% dos pesquisados responderam que sim, 18% que mais ou menos e 10% disseram que não. Com isso, não deixa dúvidas que se depender dos funcionários que responderam o questionário, eles estão dispostos a assumir maiores responsabilidades. No entanto, cabe às organizações também fazerem à parte delas, como por exemplo: fornecendo mais treinamento, plano de carreira, feedback, incentivos a estudos, ajuda o profissional se sentir mais confiante quando requisitado a assumirem maiores responsabilidades. É importante também terem um olhar de confiança nos funcionários e permitirem que os mesmos assumam maiores responsabilidades.

Quando se refere à pretensão de trabalhar em outro setor da empresa, existem inúmeros casos em que os indivíduos entram nas organizações já com a esperança de futuramente participar de um processo de recrutamento interno. Há muitas promessas de disponibilidade de novos cargos no futuro, com o argumento de que naquele momento não há outra oportunidade disponível. Em épocas de baixa oferta de emprego, a tendência tem sido os candidatos ao cargo aproveitarem a oportunidade do momento com o intuito de fazer por merecer uma nova chance e futuramente conquistar o tão desejado setor. No entanto, nos dados da pesquisa aqui apresentada se constatou que, quando questionados sobre o desejo de trabalhar em outro departamento da organização, 52% relatou que sim e 48% que não. A margem de uma resposta para a outra é pequena, o que pode indicar que esse é um fator que depende muito de um indivíduo para outro. Porém, o percentual maior está entre os que desejam trabalhar em outro departamento.



Em resumo, quanto ao plano de carreira, os trabalhadores de Paranavaí que participaram da pesquisa se sentem satisfeitos com o cargo atual e estão aptos a assumir novas responsabilidades. A existência de oportunidade de crescimento na empresa e a pretensão de trabalhar em outro setor não obteve uma resposta significativa para um lado ou para o outro, podendo considerar que irá depender muito de um indivíduo para o outro, assim como de organização para organização.

3.4 Comunicação empresarial

De acordo com Berlo (2003) só é possível a existência das empresas através da comunicação. É especialmente a comunicação entre os membros que faz do seu grupo uma organização e não elementos separados e desorganizados. A comunicação exigida nos dias atuais supera o que se compreendeu como método de comunicação mecanicista. Quando se analisa as empresas do século XXI, considerando seus questionamentos administrativos, pode-se observar uma crítica à formalização, à centralização, ao controle rígido, à especialização do trabalho e, por consequência, aos métodos de coordenação e comunicação. É relevante considerar que a proporção comunicativa é vista como troca de informações e conhecimentos em busca de uma gestão mais participativa, sendo mais rígida a visão de comunicação relacionada exclusivamente ao desempenho das atividades diárias.

No quesito comunicação entre líderes e liderados, constatou-se na pesquisa que 45% consideram a forma como a direção se comunica com os seus funcionários “razoavelmente” adequada, 42% consideram que se comunicam “adequadamente” e 13% “inadequadamente”. Apesar de apenas 13% dos pesquisados considerarem a comunicação entre líderes e liderados inadequada, o percentual daqueles que a considera razoável é maior do que daqueles que a considera adequada, ainda que a margem seja pequena. Isso pode indicar que a comunicação entre líderes e liderados é satisfatória, ainda que o nível de satisfação não seja muito elevado.

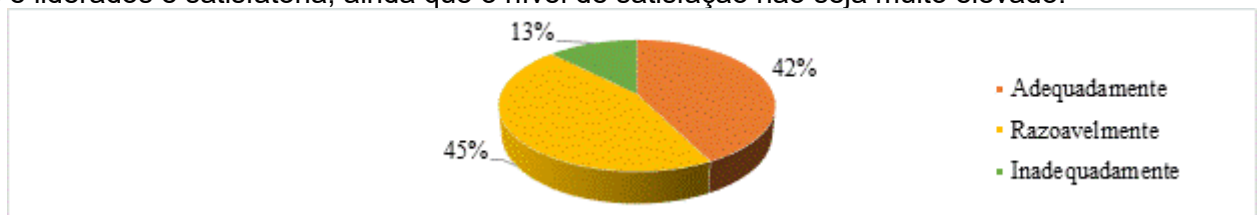


Gráfico 9. Comunicação entre direção e funcionário

Fonte: Dados da pesquisa

Já com relação à segurança dos funcionários dizerem o que pensam aos seus gestores os dados são bastante positivos, 35% disseram que “quase sempre” se sentem seguros em falar o que pensam, 27% “sempre” se sente seguro, 28% “raramente” e apenas 10% nunca. A abertura para o funcionário se sentir seguro em dizer o que pensa é fundamental para o desenvolvimento tanto da organização quanto do profissional. Cada vez mais os estudos organizacionais tem reconhecido a necessidade de que a comunicação seja clara e objetiva. De que o líder precisa analisar não apenas o resultado geral da organização, mas sim de cada indivíduo. Quando o mesmo observar que alguém está com dificuldades, ele precisa tomar iniciativa e conversar direto com o funcionário. É de suma importância a organização esclarecer o que deseja do empregado e ouvir o que ele deseja da organização.

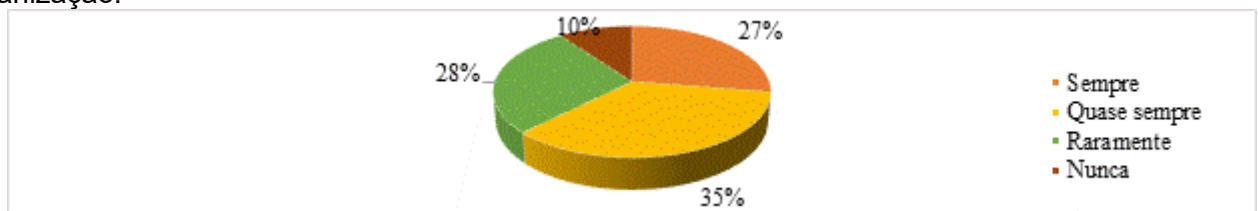


Gráfico 10. Segurança dos funcionários em dizer o que pensam

Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados sobre as orientações, se são claras e objetivas, 45% responderam que “quase sempre”, 35% “sempre”, 17% “raramente” e apenas 3% relatou que “nunca”. O que nos



mostra que as empresas estão buscando transmitir as orientações da melhor forma possível, por consequência ajudará na realização dos objetivos, tanto da organização como do trabalhador.

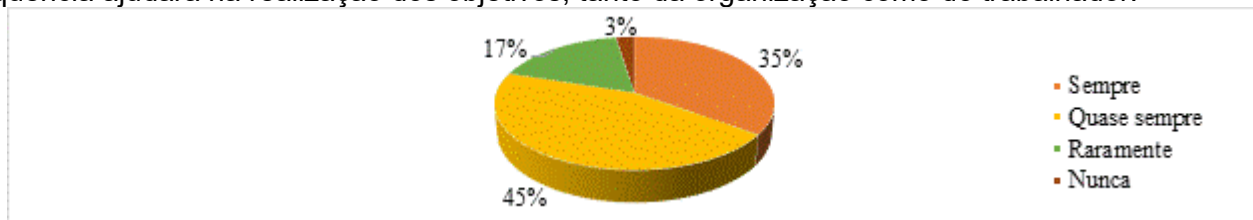


Gráfico 11. Orientações claras e objetivas

Fonte: Dados da pesquisa

Portanto, de acordo com a pesquisa apresentada, apesar da comunicação entre líder e liderado não ser a melhor possível, os trabalhadores de Paranavaí que participaram da pesquisa parecem satisfeitos com a comunicação dentro da empresa. Há uma segurança por parte dos trabalhadores em dizer o que pensam e orientações claras e objetivas por parte da empresa.

3.5 Ambiente de trabalho

Conforme acentua Gil (2001, p. 202), os chefes das organizações precisam estar atentos a possível motivação dos trabalhadores, reconhecer as necessidades dos mesmos “e criar condições para que as tarefas a eles atribuídas, assim como seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los”. Trabalhar em um ambiente de trabalho equilibrado, receber um bom salário, ter uma boa convivência com os colegas e gestores é o sonho de todo trabalhador. Ter reconhecimento profissional, possivelmente é um agrado a desenvolver melhor as atividades diárias e as metas. Entretanto, não é toda organização que enxerga a importância de investir no funcionário, ofertando benefícios ou promovendo um ambiente de trabalho apropriado e uma boa comunicação. Existem indivíduos que trabalham na profissão que sempre almejou, mas se desiludiram com a qualidade de vida na organização onde trabalham. A motivação de antes, passa a ser à insatisfação e o trabalho começa a ser um peso, apenas obrigação de sobrevivência. O que era bom começa a ser estressante no dia a dia de trabalho, entretanto, se o salário não compensar a tendência é piorar ainda mais.

Na pesquisa o primeiro fator analisado com relação ao ambiente de trabalho foi o estresse. Quando questionados sobre quantas vezes se sente estressado na semana, aqueles que responderam nenhum dia corresponde à 17%, de 1 a 2 dias 48% e de 3 a 5 dias 35%. Pode-se perceber que a carga de estresse é comum no dia a dia dos trabalhadores, o que pode acarretar na dificuldade em exercer as atividades diárias.

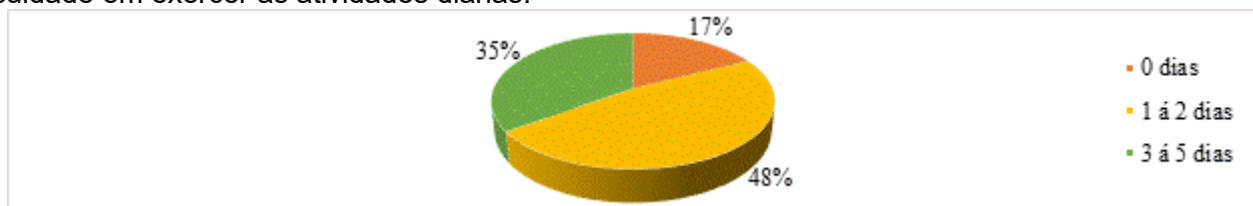


Gráfico 12. Estresse no trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

Quando questionados a respeito de qualidade de vida oferecida pela empresa, a maioria dos trabalhadores a considera como boa ou excelente (53%), 28% alegaram não haver qualidade de vida no trabalho, 13% consideram uma qualidade razoável e 8% não responderam. No questionário essa variável corresponde a uma pergunta aberta. Esse formato de pergunta possibilitou não apenas identificar o grau de qualidade de vida, mas também conhecer o que eles entendem por qualidade de vida. Entre aqueles que responderam ter boa ou ótima qualidade de vida no trabalho, a maioria se referia tanto aos benefícios concedidos pela empresa como complemento salarial (vale alimentação, vale transporte, plano de saúde) quanto ao ambiente de trabalho agradável, com bom relacionamento entre os funcionários e entre os líderes e liderados. Outras menções foram feitas com relação ao aprendizado, à estrutura de trabalho, estabilidade financeira, carga horária respeitada,



liberdade na execução das tarefas, inovações e melhorias constantes, bons salários e pagamentos em dia. Conforme pode ser observado em alguns trechos a seguir:

“Ambiente agradável, com pessoas agradáveis, e com um ótimo chefe”.

“Bom relacionamento entre os funcionários, bom relacionamento com os superiores, liberdade na execução dos serviços”.

“Benefícios como plano de saúde, vale alimentação, plano odontológico”.

“Plano de saúde UNIMED, dias de folga e horários são respeitados não há realização de hora extra”.

Os que responderam não haver qualidade de vida no trabalho, se referiam principalmente ao estresse e sobrecarga de trabalho.

No quesito condições de trabalho na organização, 53% alegaram ter boa ou ótimas condições de trabalho, 28% razoável e 20% ruim. Essa também foi uma pergunta aberta no questionário. As respostas foram muito variadas, desde estrutura e equipamentos adequados para o trabalho, até benefícios de complemento de salário, planos de carreira, salários, estresse no trabalho, carga horária, conforme pode ser observado nos trechos a seguir.

“Estamos com mesas não apropriadas, (mas acho que vão trocar em breve), cadeiras também inapropriadas tanto pra clientes quanto para nós funcionários. Claridade também é ruim, incomoda muito”.

“A empresa não me fornecia expectativa de crescimento nela, pois, não possui plano de cargos e salários”.

“A empresa funciona de domingo a domingo. Trabalhamos com escalas. Não há muita conversa, é mais o tipo eu mando e você obedece”.

“A empresa nos possibilita benefícios, e isso nos trás uma condição que favorece o grupo em si”.

3.6 Motivação:

Robbins (2002) relata que a motivação humana é como um processo consciente pela intensidade, direção e persistência na batalha de cada indivíduo para alcançar um único objetivo. Acrescenta ainda que na motivação se engloba diversos fatores materiais, sociais e psicológicos, que o próprio indivíduo tem a esperança de se vê satisfeito pela estrutura organizacional e social da empresa. Na indagação sobre se sentir motivado no ambiente organizacional, 55% alegaram que “sim” e 48% que “não” estão motivados. Ainda que a margem de uma resposta para outra não seja pequena, a maioria dos trabalhadores que participou da pesquisa se considera motivado no trabalho. Entre os argumentos de por que se consideram motivados no trabalho os que mais se destacaram foi o bom relacionamento das equipes de trabalho e o fato de fazerem o que gostam. A remuneração, o cumprimento de metas, oportunidade de crescimento e inovação também apareceram como fatores de motivação.

“Porque tenho uma equipe juntamente comigo, que trabalha adequadamente, para resolver todo ou qualquer problema rapidamente, da forma mas eficiente possível, e isso proporciona qualidade de trabalho e motivação, fazendo assim com que eu de meu melhor”.

“Porque o ambiente é bom, e as pessoas são legais”.

“Faço o que gosto”

“Bom relacionamento dentro da empresa, boa remuneração financeira, horário de trabalho”.

“Por que sempre tem gente me apoiando”.

“Porque é um ambiente agradável”.

Por outro lado, quando questionados sobre por que não se sentem motivados, o principal motivo foi o relacionamento ruim com o chefe (ameaças, cobranças, falta de reconhecimento). Também destacaram a ausência de benefícios, salário baixo, falta de oportunidade de crescimento e excesso de carga de trabalho.

“A gerencia motiva de forma erronia, através de ameaças de perda de emprego, por exemplo”.

“Porque o chefe deve saber lidar com pessoas, sem utilizar de gritos, sendo educado com seus funcionários, não devendo haver receio em comunicar-se com a chefia, ou mudança de comportamento quando o mesmo estiver longe ou perto”.

“Não há reconhecimento do trabalho efetuado”



No questionamento sobre desafios, se gostam e o que considera como desafio, 90% respondeu que gostam de desafios, 5% não gostam e 5% disseram que depende. As respostas abertas sobre o que consideram como desafios foram bem variadas. Pode-se destacar: capacidade de superação, elaborar projetos, conquistar algo além das expectativas, agir com a razão em reuniões estratégicas, superar limites, gerar mudança positiva, fazer hoje mais do que foi feito ontem, responsabilidade, ter oportunidade de conhecer o trabalho dos demais setores, realizar tarefas novas, e com pouco tempo ou pouco recursos.

Por fim, perguntou-se sobre o que poderia motivar um trabalhador. As principais respostas foram: reconhecimento, capacitação, maiores salários, ou no mínimo o base da categoria profissional, ambiente harmonioso e mais treinamentos, mais feedback, metas claras, objetivas e principalmente realista crescimento na carreira profissional, melhorias contínuas, benefícios (plano de saúde, odontológico, vale alimentação, transporte), bom gestor, respeito, cumplicidade, qualidade de vida, trabalhar no departamento desejado, a empresa oferecer mais recrutamento interno, bom plano de cargos e salários, engajamento das tarefas, saber lidar com a necessidade, bem estar e por fim fazer acontecer os valores da empresa.

“A motivação deve vir em primeiro lugar de nós mesmos, mas a empresa pode auxiliar nisso, promovendo um ambiente mais harmonioso. Treinando os gestores, para que além de serem eficazes naquilo que devem fazer, também consigam trabalhar de mais humanizada junto aos seus subordinados, proporcionando um ambiente mais leve e mais tranquilo”.

“Reconhecimento do seu trabalho”.

“Dinheiro é ótimo e todo mundo sabe, mas a capacitação, só assim você cresce e tem direitos dentro de uma empresa ou até mesmo fora dela, a captação é algo que ninguém e empresa nenhuma irá tirar de si”.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos sobre motivação e qualidade de vida no trabalho têm sido bastante utilizados para compreender o comportamento humano dentro das organizações. Nesse sentido, surgiu o interesse em investigar se os profissionais do município de Paranavaí no estado do Paraná se consideram motivados e com qualidade de vida no trabalho. Quais seriam os fatores que, na perspectiva desses profissionais, levam ao comportamento motivacional dentro das organizações?

Foram utilizadas seis categorias de análise: o perfil do trabalhador, remuneração, plano de carreira, comunicação, ambiente de trabalho e motivação. O perfil do trabalhador que se destacou como maioritário na pesquisa foi: mulheres, com menos de 30 anos de idade, que trabalham em níveis tático e operacional e com menos de 1 ano de tempo de trabalho na empresa.

A qualidade de vida foi avaliada por meio dos fatores: remuneração, plano de carreira, comunicação e ambiente de trabalho. De uma forma geral, os participantes da pesquisa estão satisfeito com a qualidade de vida oferecida pela empresa na qual trabalham. Destacam como fatores positivos: a satisfação com o cargo atual, a segurança em dizer o que pensam, a clareza na comunicação das metas e objetivos, as boas condições de trabalho (com estrutura e equipamentos adequados), o ambiente de trabalho agradável e o relacionamento com os colegas de trabalho. Por outro lado, destacam como fatores negativos: a remuneração (não estar satisfeito com o salário e consideram o mesmo inadequado a tarefa exercida), a comunicação com os líderes e o alto índice de estresse. Consideraram que para que haja qualidade de vida no trabalho é necessário tanto uma boa remuneração, com benefícios salariais e estabilidade financeira, como um ambiente de trabalho agradável, um bom relacionamento com os colegas e com os líderes, carga horária respeitada, liberdade na execução das tarefas, inovações, aprendizado, melhorias constantes, entre outros.

Quanto à motivação, a maioria dos trabalhadores de Paranavaí que participou da pesquisa alegaram estar motivados no trabalho. O motivo que mais se destacou foi o bom relacionamento com os colegas de trabalho. Houve também aqueles que disseram estar motivados porque fazem o que gostam ou se sentem apoiados. Como não estão satisfeitos com a remuneração, esta não aparece como uma justificativa para sua motivação, ainda que quando foram questionados sobre o que poderia motivar um funcionário, o salário e a remuneração aparecem entre os primeiros lugares.

Por fim, constatou-se que os fatores que, na perspectiva dos participantes da pesquisa, levam à motivação são fatores externos ao indivíduo. Apenas um participante reconheceu que a motivação está dentro de cada pessoa. Os principais fatores de motivação estiveram relacionados,



por um lado, com a remuneração e incentivos salariais e, por outro lado, com o reconhecimento no trabalho. Em seguida vieram o relacionamento com os colegas de trabalho e por último as condições de trabalho.

Se relacionarmos estes fatores de motivação identificados pelos trabalhadores de Paranavaí que participaram da pesquisa com as necessidades propostas na pirâmide de Maslow teríamos como destaque as necessidades de estima e de segurança, seguidas pelas necessidades de relacionamento. As necessidades que foram menos destacadas na pesquisa são justamente as necessidades que estão nos dois extremos da pirâmide, no topo a necessidade de auto realização e as necessidades fisiológicas.

Portanto, os resultados obtidos nesta pesquisa evidenciam um ponto de tensão relevante entre as concepções teóricas da motivação que enfatiza sua natureza intrínseca e a percepção dos trabalhadores investigados, que associam sua motivação predominantemente a fatores externos, como remuneração, reconhecimento e condições de trabalho. Essa aparente contradição pode ser justificada a partir de três dimensões complementares. Primeiro, o contexto socioeconômico local influencia diretamente a hierarquia das necessidades percebidas. Considerando que grande parte dos participantes se encontra nos níveis tático e operacional, com menos de um ano de vínculo empregatício e insatisfação com a remuneração, é natural que as necessidades de segurança e de estima — situadas nos níveis intermediários da pirâmide de Maslow — assumam prioridade sobre a autorrealização.

Segundo, o reconhecimento de que a motivação intrínseca não se manifesta de forma plena quando as condições básicas de trabalho e remuneração não são adequadamente atendidas. Nessa perspectiva, a predominância de fatores externos como indutores de motivação pode refletir uma etapa inicial no processo motivacional, na qual o trabalhador busca primeiro garantir estabilidade e reconhecimento para, em seguida, engajar-se em objetivos mais autônomos e autorreferenciados.

Por fim, há que se considerar a influência da cultura organizacional e social, que tende a reforçar a valorização de recompensas tangíveis e imediatas como medida de sucesso e satisfação no trabalho. Em ambientes onde a gestão de pessoas se apoia fortemente em incentivos extrínsecos, é comum que os indivíduos internalizem essa lógica, associando sua motivação ao atendimento dessas condições.

Portanto, os resultados desta pesquisa reforçam a importância de compreender a motivação como um fenômeno dinâmico e contextual, que se manifesta de maneira distinta conforme as condições objetivas de trabalho, o perfil dos trabalhadores e o estágio de desenvolvimento das suas necessidades. As organizações, portanto, devem reconhecer que a promoção de um ambiente de trabalho saudável e motivador exige tanto a oferta de condições externas favoráveis quanto o estímulo ao desenvolvimento de motivações intrínsecas, de modo a criar um ciclo virtuoso entre satisfação, desempenho e autorrealização.

REFERÊNCIAS

BELLO, José Luiz Paiva. **Metodológica científica**. Rio de Janeiro - 2004.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **A difícil administração das motivações**. RAE – Revista de Administração de Empresas. V.38, n.1. São Paulo: Jan/Mar. 1998, p.6-17.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **A difícil gestão das motivações**. In: **WOOD Jr., Thomaz (Coord.). Gestão empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas, 2002, p.67.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008, p.29.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação: Uma viagem ao centro do conceito**, RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.1, n.2, p. 63-67, Nov. 2002/Jan. 2003.



BERLO, D. **O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: M. Fontes, 2003.

CASADO, Tânia. **A motivação e o trabalho. As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, p. 247-258, 2002.

CASADO, Tania. **Tipos psicológicos: uma proposta de instrumento para diagnóstico do potencial humano nas organizações**. 1998. Tese de Doutorado.

HERZBERG, Frederick. Novamente como se faz para motivar os funcionários? In BERGAMINE, Cecília e CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança**. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
LIMONGI-FRANÇA e Rodrigues. **Stress e Trabalho: uma abordagem Psicossomática**. 3.ed. Editora Atlas, 2002, p. 156.

MASLOW, Abraham Harold. **Motivação e Personalidade**. 1954, 251.

McGREGOR, D. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

PONTES, B.R. **Gestão de Profissionais em Empresas Competitivas: Como atrair e reter talentos**. São Paulo: LTR, 2001.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, Stephen. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SCHEIN, E. **Liderança e Cultura Organizacional**. In DRUCKER, P. (org). **O Líder do Futuro**. São Paulo: Futura, 1996.

TACHIZAWA, Takeshi, FERREIRA, Victor Cláudio Paradela, FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com Pessoas – Uma Abordagem Aplicada às Estratégias de Negócios**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

VROOM, V. H. **Trabalho e Motivação**. Nova Iorque: Jhon Wiley & Sons, 1964, p. 14-17.

VERGARA, Sylvia Constant. **Sugestões para estruturação de um projeto de pesquisa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública, Departamento de Pesquisa e Publicações, 1990.