

Luciano António Canhanga

A Falta de Motivação e o Impacto nos Colaboradores: um estudo de caso no Ministério da Geologia e Minas



Universidade Fernando Pessoa
Porto, 2019

Luciano António Canhanga

A Falta de Motivação e o Impacto nos Colaboradores: um estudo de caso no Ministério
da Geologia e Minas

Universidade Fernando Pessoa
Porto, 2019

Luciano António Canhanga

A Falta de Motivação e o Impacto nos Colaboradores: um estudo de caso no Ministério da Geologia e Minas

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais sob a orientação do Prof. Doutor António Cardoso.

Assinatura do aluno: _____

Resumo

A falta de motivação pode ser um dos principais factores principais que impactam negativamente no desempenho do colaborador. Em Angola muitas empresas, infelizmente, não realizam políticas e ações voltadas à motivação, principalmente em empresas públicas, como é o caso do Organismo escolhido para ser objeto de estudo. Através do estudo foi possível identificar que o ministério estudado não realiza políticas e ações voltadas à motivação, que os seus funcionários estão desmotivados e que as principais causas estão relacionadas à remuneração e falta de reconhecimento. A falta de motivação pode impactar negativamente no desempenho dos colaboradores, tornando-se um grande desafio gerir qualquer actividade, quando o trabalho perde o sentido para ele.

A falta de motivação é um problema sério em Angola, as lideranças deve repensarem a forma de actuacção, para melhorar o ambiente organizacional. Como já foi referido acima, as instituições publicas angola, não possuem metodos de valorizacção de funcionarios. Deixam estes cada vez mais desmotivados. E não existem também insetivos para os funcionarios no que tange a seguro de saúde, formacção e remuneração, que por vez não é compactivel com o tempo de serviço, nivel de escolaridade e funções.

O presente trabalho mostra os factores que influenciam a motivação dos trabalhadores do Ministério. Para isso, foram utilizadas a pesquisa bibliográfica, quantitativa e o estudo de caso. O instrumento foi um questionário aplicado a setenta funcionários do Ministério.

O presente trabalho também centra-se no segmento restrito dessa realidade que se focaliza na Motivação. O objecto da investigação é o Ministério da Geologia e Minas em Angola, como instrumento de investigação foi usado um inquérito, cujas questões decorreram do acervo conceptual patente na literatura. Concluiu-se que a avaliação da motivação é simétrica à avaliação da recompensa e que a liderança apresenta um perfil aproximado à média geral, analisados os dados em função das categorias das variáveis sociodemográficas, foi possível concluir que em múltiplas instâncias, elas condicionam e sobre determinam os resultados globais.

Palavras-chaves: Desempenho, Impacto, Motivação, Ministério da Geologia e Minas

Abstract

Lack of motivation may be one of the main factors that negatively impact employee performance. In Angola, many companies, unfortunately, do not carry out policies and actions focused on motivation, especially in public companies, as is the case of the Organism chosen to be the object of study. Through the study it was possible to identify that the ministry does not perform policies and actions motivated, that its employees are unmotivated and that the main causes are related to the remuneration and lack of recognition. Lack of motivation can negatively impact employee performance, making it a great challenge to manage any activity when work loses its meaning.

Lack of motivation is a serious problem in Angola, leaders must rethink the way of acting, to improve the organizational environment. As mentioned above, the Angolan public institutions do not have methods of valuing civil servants. They leave them more and more unmotivated. And there are also no insecurities for employees in health insurance, training and remuneration, which at the time is not compatible with length of service, level of education and functions.

The present study shows the factors that influence the motivation of the Ministry workers. For this, the bibliographic, quantitative research and the case study were used. The instrument was a questionnaire applied to seventy employees of the Ministry.

The present work also focuses on the restricted segment of this reality that focuses on Motivation. The object of the investigation is the Ministry of Geology and Mines in Angola. As an investigative instrument, a survey was used, whose questions were derived from the conceptual collection patent in the literature. It was concluded that the evaluation of the motivation is symmetrical to the evaluation of the reward and that the leadership presents an approximate profile to the general average, analyzed the data according to the categories of the sociodemographic variables, it was possible to conclude that in multiple instances, they condition and over determine the overall results.

Keywords: Performance, Impact, Motivation, Ministry of Geology and Mines

Dedicatória

Este trabalho é dedicado a todos quantos no seu dia-a-dia profissional se debatem com situações de improdutividade de seus colaboradores, resultantes de factores motivacionais. Dedico-o ainda aos inquiridos que contribuíram com suas valiosas apreciações e aos meus Mestres da UFP e FAAG.

Agradecimentos

Ao meu Orientador, Prof^o Doutor António Cardoso, pela paciência e agregação de valor para que de uma simples ideia resultasse um trabalho científico digno de reconhecimento e utilidade aos gestores e funcionários públicos do meus país.

A Deus, pelas inúmeras bênçãos que me tem dado, pela proteção divina, pois só assim foi possível tornar este sonho em realidade.

Aos Professores, brasileiros e portugueses, pela clara transmissão de conteúdos e lições de vida...

Índice	
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO GERAL	3
1 Introdução.....	3
1.2 Objetivos.....	4
1.2.1 Objetivo geral	4
1.2.2 Objetivos específicos	4
1.3 Limitações	5
1.4 Metodologia.....	5
1.5 Estrutura do trabalho	7
CAPÍTULO II – REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 Motivação	8
2.2 A motivação e sua interacção com as pessoas.....	9
2.3 A motivação <i>versus</i> as pessoas nas organizações.....	13
2.4 A natureza da motivação	19
2.5 As diferentes faces da motivação	24
2.6 Teorias motivacionais.....	26
2.7 A desmotivação e suas principais causas	33
CAPÍTULO III – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	39
3.1 Introdução.....	39
3.2 Métodos de pesquisa.....	39
3.3 Fases do processo de pesquisa.....	40
3.4 Definição do problema	42
3.5 Questões da pesquisa	42
3.6 Design da pesquisa	43
3.7 População e amostra	44

CAPÍTULO IV– ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	68
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	81

Índice de Quadros

Quadro 1 – Perfil dos respondentes	45
Quadro 2 - Acções que podem ser realizadas	66

Índice de Figuras

Figura 1 – Ciclo motivacional	14
Figura 2 – Forças motivacionais.....	18
Figura 3 – Principais teorias motivacionais.....	26
Figura 4 – Teoria de Maslow.....	27

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Idade dos respondentes.....	48
Gráfico 2 – Formação dos respondentes.....	48
Gráfico 3 – Aplicação de ações e/ou políticas motivacionais	49
Gráfico 4 – Satisfação em relação ao Ministério da Geologia e Minas.....	50
Gráfico 5 – Satisfação em relação ao trabalho	50
Gráfico 6 – Satisfação em relação à comunicação.....	51
Gráfico 7 – Abertura da comunicação	52
Gráfico 8 – Comunicação com a liderança.....	53
Gráfico 9 – Reconhecimento do trabalho	53
Gráfico 10 – Relacionamento com a liderança.....	53
Gráfico 11 – Satisfação com a remuneração	53
Gráfico 12 – Se a empresa oferece plano de saúde	55
Gráfico 13 – Dificuldades para chegar ao trabalho	55
Gráfico 14 – Satisfação em relação à qualidade de vida	56
Gráfico 15 – Autonomia sobre as decisões	57
Gráfico 16 – Investimento em treinamento e desenvolvimento	57
Gráfico 17 – Ambiente laboral	58
Gráfico 18 – Satisfação em relação aos benefícios.....	59
Gráfico 19 – Satisfação em relação à carga horária.....	59
Gráfico 20 – Satisfação em relação aos colegas	60
Gráfico 21 – <i>Status versus</i> trabalho	61
Gráfico 22 – Satisfação com os recursos oferecidos	61
Gráfico 23 – Factores motivacionais	62

Lista De Siglas

MGM	Ministério da Geologia e Minas
TS	Tecnico (a) Superior
C	Casado (a)
S	Solteiro (a)
D	Divorciado (a)
M	Masculino
F	Feminino

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO GERAL

1 – Introdução

Uma das preocupações dos administradores actuais é motivar os seus colaboradores, fazê-los pessoas decididas, confiantes e comprometidas a alcançar os objectivos propostos pela organização estimulando-as o suficiente para que sejam bem sucedidas, através do seu trabalho na organização, mesmo que essas organizações sejam do sector público.

A motivação é um dos temas de grande relevância na actualidade. As organizações necessitam de entender os mecanismos que geram motivação e devem procurar meios eficazes de colocá-los em prática.

Conhecer os interesses dos funcionários e motivá-los com os interesses da empresa é o grande desafio para os actuais gestores no sector público, uma vez que esses funcionários trabalham em prol da comunidade, responsabilidade que é, muitas vezes, maior do que a solicitada aos funcionários de uma empresa privada, pois há uma maior cobrança.

Assim, a motivação é um factor fundamental para a produtividade em qualquer organização no mundo, bem como no Ministério da Geologia e Minas pois, se bem utilizada, pode ser considerada uma ferramenta indispensável para o sucesso empresarial, assim é delineada como o esforço de uma pessoa para a acção, sendo um impulso crescente e de intensidade mutável, encaminhado para a obtenção de um objectivo, sendo este desinente de uma necessidade ou de um modo de satisfação.

Toda organização tem o desafio de estabelecer uma política motivacional com a finalidade de fazer aparecer a capacidade profissional de seus colaboradores, visando usá-la no processo de conquista de suas metas e objectivos, mas para tanto, o líder tem um papel fundamental para o sucesso dessa política e isso implica muitas vezes as atitudes que ele tem em relação aos seus liderados. Essas atitudes podem ser percebidas através do tratamento entre líder e liderado, o modo como desenvolve sua equipa, a maneira com que se comunicam, os exemplos dados pelo líder, como se portam, etc.

Segundo Vergara (2015), a motivação pode e deve ser considerada como uma força interna propulsora que tem suas principais fontes frequentemente escondidas dentro de cada pessoa, e sua satisfação e a insatisfação que podem oferecer fazem partes integrante de sentimento de prazer ou desprazer diretamente acessível somente a quem as experimenta.

As práticas de motivação estão cada vez mais aplicadas nas organizações, e o modelo de motivar considerando o colaborador um recurso na organização está cada vez mais distante das organizações modernas, portanto é importante saber lidar com colaboradores, pois constituem o princípio fundamental e essencial na dinâmica organizacional, porque deles resulta a verdadeira fonte de vantagem competitiva, são essas pessoas que imprimem vitalidade, dinamicidade, criatividade e inovação às atividades e que podem levar a organização a uma posição de destaque no mercado.

Ao longo dos anos, muitas pesquisas têm sido feitas sobre o que de facto é capaz de motivar e mover pessoas a fim de aprimorar o ambiente de trabalho, devido aos resultados das mesmas, muitos paradigmas têm sido quebrados e a relação empregador – colaborador está a sofrer constantemente transformações, visando otimizar cada vez mais o ambiente de trabalho objectivando, como consequência, melhorias em todos os sectores da empresa.

1.2 – Objectivos

1.2.1 – Objectivo geral

Identificar se o organismo público estudado realiza acções e/ou políticas voltadas à motivação.

1.2.2 – Objectivos específicos

- Identificar factores que são importantes para os colaboradores e que podem impactar na sua motivação.

- Verificar a motivação dos funcionários no Ministério da Geologia e Minas
- Identificar o nível de desmotivação no Ministério da Geologia e Minas, fase a falta de cobertura Médica
- Analisar o grau de satisfação e insatisfação dos funcionários no Ministério da Geologia e Minas
- Identificar o nível de satisfação fase a remuneração.

1.3 – Limitações

O presente trabalho inscreve-se no âmbito da motivação no Ministério da Geologia e Minas. Para tal utilizou-se essencialmente a pesquisa de carácter exploratório, uma vez que a pretensão foi identificar se são realizadas acções e políticas voltadas para a motivação e mostrar quais factores são importantes aos funcionários ao ponto de os motivar.

Ao longo da pesquisa foram encontradas algumas dificuldades, podendo-se destacar:

- Dificuldades com o estudo relacionado, principalmente com o tempo e disponibilidade por parte de alguns colaboradores e chefes por negarem fornecer algumas informações.

1.4 – Metodologia

Para realizar o trabalho, optou-se pelo estudo de caso em um organismo público – Ministério da Geologia e Minas, também foram realizados o levantamento bibliográfico em literatura brasileira e portuguesa e pesquisa exploratória.

O instrumento para a coleta de dados foi um questionário com 13 (treze) perguntas fechadas e enviadas via e-mail para 70 (setenta) funcionários dos mais diferentes cargos e tempo de trabalho. O horizonte temporal de estudo foi de abril de 2017 até fevereiro de 2018, por isso destacou-se a dificuldade na obtenção das respostas, pois muitos demoraram um tempo elevado para responder.

De acordo com Yin (2015), o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.

Depois era importante buscar informações sobre o tema e para isso, foi realizado uma pesquisa bibliográfica, pois de acordo com Gil (2017) esse tipo de pesquisa é realizada a partir de material já elaborado, como artigos científicos e livros, há pesquisas desenvolvidas somente através de fontes bibliográficas sendo que quase todos os estudos sejam exigidos algum tipo de trabalho deste gênero. Uma das principais vantagens deste tipo de pesquisa é que permite ao investigador uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente, esta vantagem se torna importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos.

Segundo Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa bibliográfica é toda bibliografia que já foi tornada pública como boletins, revistas, pesquisas e livros ou através de meios orais como rádio, gravações em fita magnética e até audiovisuais: filmes e televisão. É toda a forma de colocar o pesquisador em contato com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. A pesquisa bibliográfica serve para resolver problemas já conhecidos como também explorar novas situações que ainda não foram esclarecidas suficientemente, através de um reforço paralelo oferecido ao pesquisador por meio da análise de suas pesquisas e manipulação das informações.

A escolha pela pesquisa exploratória aconteceu, pois, sua principal finalidade é desenvolver, esclarecer e desenvolver conceitos e ideias, partindo de formulação de problemas esse tipo de pesquisa é que apresenta menor rigidez no planejamento, onde envolve o levantamento bibliográfico, documental (Gil, 2017).

Ainda segundo Gil (2017), quando o tema escolhido é bastante genérico é preciso um esclarecimento e delimitação, onde envolve uma revisão da literatura e discussão com especialista e outros procedimentos.

Para Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa exploratória trata-se de investigações empírica no qual o objetivo é formular questões ou uma problemática, com tripla finalidade: apresentar hipóteses, proporcionar mais familiaridade do pesquisador com o meio ambiente, acumular factos ou fenômenos para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou até acrescentar e modificar conceitos. As formas de conseguir estes resultados são através de observações empíricas, análise de dados, entrevistas, análise do conteúdo e procedimentos sistemáticos, dessa forma pode-se obter descrições quantitativas e qualitativas do objeto de estudo e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno com os factos e o ambiente estudado.

Para tabular as questões, foram utilizados o Microsoft Excel.

1.5 – Estruturasdo trabalho

O trabalho está constituído por cinco capítulos; sendo o primeiro capítulo a Introdução, onde foram definidas as linhas mestras da dissertação: os objetivos, uma explanação sucinta da metodologia, limitações do trabalho.

O segundo capítulo é dedicado às Referências Bibliográficas, onde se pretendeu embasar o trabalho e apresentar os principais conceitos sobre motivação e sua importância, teorias motivacionais de modo auxiliar na construção do instrumento de pesquisa.

No terceiro capítulo consta a Metodologia de investigação. Os métodos e ferramentas utilizados, justifica-se a escolha dos mesmos, tendo por base a investigação realizada com o intuito de conseguir realizar um estudo científico baseado em metodologias científicas, transformando o estudo como um modelo para futuros trabalhos.

No quarto capítulo constam Os resultados obtidos durante o estudo, procurando avaliar a sua aplicabilidade.

O quinto capítulo trata especificamente das Conclusões finais, onde foi possível fazer o fechamento sobre o assunto, sem esquecer algumas recomendações para futuras investigações.

CAPÍTULO II- REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é importante realçar os principais conceitos de motivação, sua importância e as teorias que podem ser utilizadas pela gestão da empresa para motivar os colaboradores.

2.1 – A Motivação

Segundo Marras (2016) a palavra motivação vem do latim *movere*, é considerada como o processo psicológico que determina a intenção (predisposição), a direcção e a persistência do comportamento.

De acordo com Chiavenato (2014) a motivação é o conjunto de factores psicológicos conscientes ou inconscientes de ordem fisiológica, intelectual ou afectiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo, despertando sua vontade e interesse para uma tarefa ou acção conjunta. A motivação surge dentro das pessoas por um motivo, não há como ser imposta.

Conforme Maximiano (2015), motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico.

A motivação pode tornar-se uma das mais poderosas forças na medida em que, as pessoas estão dispostas a se esforçar no sentido de alcançarem uma determinada meta, porque isso satisfaz uma de suas importantes necessidades. Aquilo que chama de autointeresse representa uma força motriz para qualquer tipo de motivação.

Motivação define-se pelo desejo de exercer altos níveis de esforços em direcção a determinados objectivos, sejam eles organizacionais ou não, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais (Chiavenato, 2014).

Ainda segundo o autor, as principais características da motivação são:

- Fenómeno individual: somos únicos e devemos ser tratados como tal;

- Intencional: uma vez que está sob o controle de cada um;
- Multifacetada: depende tanto do estímulo como da escolha do comportamento empregado (necessidades, motivos e incentivos)

Com isso, os métodos de gestão nas organizações vêm mudando com a globalização e evolução dos processos, e as pessoas se tornaram fundamentais para que essas mudanças ocorram de forma a atingir os resultados e objetivos esperados pela organização. Portanto se torna importante reter os colaboradores na organização e para isso cada vez mais criar e implantar políticas e ações voltadas para a motivação.

Neste sentido, a motivação torna-se o combustível para o ser humano realizar o seu trabalho, sendo essencial para o seu desempenho profissional. Quando os colaboradores estão motivados e conseguem um sentimento de valor pessoal por se sentirem reconhecidos, é afetado diretamente no resultado de seu trabalho.

2.2 – A Motivação e sua interação com as pessoas

De acordo com Gordia *et al* (2011), a motivação não é difícil de ser implantada porque custa muito dinheiro, mas porque desafia hábitos, tradições e costumes. A empresa para obter sucesso deve estar disposta a oferecer mudanças que muitas vezes são radicais e vão contra o que a cultura organizacional realizou. Mas, é necessário lembrar que a motivação é necessária não apenas porque seja algo ético ou social, mas porque é uma das formas das empresas sobreviverem. Não basta influenciar as pessoas para obter resultados, é necessário motivá-las para que façam o que tem que ser feito.

Portanto, para que se consiga motivar os colaboradores de uma organização é necessário que os gestores conheçam os colaboradores da organização, bem como seus sonhos, projetos pessoais e profissionais, além de seus desejos e suas expectativas.

Não se pode medir a motivação diretamente, mede-se o comportamento motivado, ação e forças internas e externas que influenciam na escolha da ação (Robbins, 2014).

Um motivo é algo que impulsiona o indivíduo a agir de um determinado modo, sendo, portanto responsável ou a causa de um comportamento específico. É uma energia interna, uma característica que vem da pessoa, que não depende dos outros e refere-se ao motivo pelo qual as pessoas fazem as coisas, o porquê de se envolverem em determinado esforço.

A motivação relaciona-se com o sistema cognitivo, ou seja, com aquilo que o indivíduo conhece de si ou do ambiente, incluindo os valores pessoais, as influências físicas e sociais recebidas, as experiências vivenciadas e as suas necessidades. Todos os actos dos indivíduos são movidos, guiados pelas suas crenças e pensamentos, sejam conscientes ou não.

Bergamini (2013) afirma que antes de qualquer comentário sobre motivação no trabalho, deixa claro que indivíduos assimilam o seu trabalho como identidade, ou seja, o trabalho se torna parte inerente da definição que eles fazem de si próprios.

As pessoas são diferentes no que tange à motivação, as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento, os valores sociais também são diferentes, as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes.

Maximiano (2015) tem uma opinião semelhante a respeito da motivação proposta pela administração científica, onde se afirma a única motivação do assalariado é o salário. Esse modo de pensar teve forte impacto sobre a forma de tratar as pessoas dentro das organizações em fins do século XIX e começo do século XX. Parecia absolutamente claro que pagando bem, os problemas estariam resolvidos, todos ficariam motivados e se conseguiria maior produtividade.

Segundo Chiavenato (2014), não é possível compreender o comportamento das pessoas sem um mínimo conhecimento sobre o que a motivação, por isso é importante que a gestão conheça os colaboradores que trabalham com ela, para realizarem ações e políticas motivacionais mais assertivas. Com isso, a motivação pode ser:

- Intrínseca: é subjetiva de cada um, cada indivíduo tem sua percepção para motivar-se;

- Extrínseca: é baseada em factores externos, como: reconhecimento ou recompensas.

Ainda segundo o autor, há alguns factores que geram a motivação, que são:

- Expectativas (objetivos individuais);
- Recompensas intrínseca (sentimento de realização, de conquista, de felicidade por ter realizado algo que deu prazer) e extrínseca (recompensa tangível, é visível para as outras pessoas);
- Relação entre expectativa e a recompensa (capacidade de influenciar sua produtividade).

Neste sentido como sustenta Araújo (2009), embora o dinheiro seja um factor importante, não existe um padrão único de resposta a essa prova de tal dependência, portanto, muitos falaram, mas ninguém provou até hoje uma dependência necessária entre retribuição financeira, motivação e esforço humano despendido.

De acordo com Carvalho (2013), recompensas e controles podem acelerar a motivação e consequentemente a produtividade, mas esses recursos podem levar a resultados até certo ponto negativos, uma vez que se pode desenvolver uma tendência de fazer somente aquilo que se é pago, o que não é bom para as organizações, pois seu custo seria muito alto e cada vez mais o colaborador sentiria a necessidade de um “algo mais” para motivá-lo. Esse tipo de motivação é chamado pelo autor de extrínseco, desvirtuando o conceito daquilo que se conhece como motivação. Trata-se de um recurso que pode ser considerado como uma forma de manipulação e controle comportamental. Esse procedimento é mais fácil de ser utilizado e provoca respostas mais rápidas, embora não se mantenha por muito tempo.

Assim, talvez não exista uma poderosa tática de motivação, mas uma delas que é citada por Bergamini (2013) é a de dar liberdade para que as pessoas competentes façam seu trabalho da maneira que acharem melhor, pois acredita que a satisfação motivacional está

necessariamente ligada às experiências de escolhas, porque o sentido da escolha é intrinsecamente recompensador, portanto poder usar sua inteligência, melhorar a linha de acção e utilizar com eficiência e eficácia o seu tempo, é m grande factor motivacional para alguns.

Robbins (2014) descreve que há gestores que passam boa parte do seu tempo tentando projetar cargos motivadores, condições de trabalho ou remunerações atrativas, tentando programar um conjunto de benefícios capaz de estimular seus colaboradores a serem amáveis e positivos, mas por outro lado, também há gestores que não se preocupam com seus colaboradores e com sua motivação, principalmente os relacionados a cargos públicos.

Portanto, estar motivado para o trabalho depende do significado que cada um atribui a ele. Em condições favoráveis leva as pessoas a exercerem com naturalidade seu poder criativo, atendendo seu próprio referencial de autoidentidade e autoestima. Com isso, as pessoas poderão ficar frustradas se não puderem fazer uso de todo o seu talento ou buscar seus interesses verdadeiros, é por isso que objetivos pessoais e organizacionais precisam conviver em harmonia e se completarem para que sejam a fonte de plena realização.

Marras (2016) salienta que o papel a ser desempenhado pelas organizações para facilitar que as pessoas trabalhem motivadas, propondo que elas enfatizem a importância de um ambiente de trabalho corporativo, produtivo e repleto de significados. Acredita-se que isso representa um factor chave para atrair, motivar e reter funcionários que darão o melhor de si. As pessoas estão ``levando o seu trabalho a sério``, ``executando com senso de humor``. Eles exibem um tipo de ``concentração relaxada`` sem estarem `` tensos ou nervosos``, o que facilitará maximizar ``o potencial de cada funcionário``. Torna-se possível conseguir com que a motivação aconteça.

Portanto, a motivação é contínua, o que significa dizer que sempre se tem algo a frente a motivar-nos.

A motivação é absolutamente intrínseca, isto é, está dentro de cada um, nasce de nossas necessidades interiores. Portanto são as forças que faz as pessoas tomarem iniciativas, direciona os esforços e as torna persistentes para cumprir uma meta.

A intensidade do esforço diz respeito às escolhas que as pessoas fazem com relação ao empenho com que se dedicam aos seus cargos e com os benefícios e incentivos que poderão conseguir no cumprimento da meta.

Embora cada uma destes conceitos perceba a motivação de uma perspectiva distinta, todas contêm noções semelhantes, ambiente de trabalho, elevar cada um a exercer com naturalidade seu poder criativo, escolhas, interesse, comprometimento, dinheiro e liberdade.

2.3 – A motivação *versus* pessoas nas organizações

As políticas e ações motivacionais devem ser realizadas com a preocupação de estimular os colaboradores a motivar-se, e sempre lembrando que a motivação é algo cíclico, pois o que motiva hoje pode não servir de motivação amanhã.

Para Marras (2016) A motivação pode ser manifestada através:

- Pela vontade de realização;
- De estímulos externos;
- Reflexo de equilíbrio dos resultados pessoais;
- Atitudes de colaboração;
- Reconhecimento;
- Recompensa;
- Habilidades e conhecimentos;
- Metas atingidas, entre outras.

Para Maximiano (2015), nas organizações é importante que a gestão cada vez mais procure motivar seus colaboradores, para isso é importante rever o ciclo motivacional, uma vez que, a motivação funciona de maneira cíclica e repetitiva. Para isso, o gestor deve esperar que as necessidades das pessoas mudem, a medida que as necessidades foram sendo satisfeitas e as situações se alteram, o que motivava as pessoas anteriormente pode não motivá-las agora, portanto devem ficar atentos para realizar novas ações/políticas motivacionais. Algumas necessidades exigem um ciclo motivacional mais rápido e repetitivo, como por exemplo, as necessidades fisiológicas (dormir, comer, descansar, etc.). Outras atividades tem um ciclo motivacional mais longo, como o da autorealização, que pode demorar quase a vida toda, a Figura 1 mostra o ciclo motivacional.

Figura 1. Ciclo Motivacional



Fonte: Adaptado de Maximiano (2015)

Para se conseguir motivar sua equipe e extrair o seu máximo desempenho, deve-se levar em consideração que as pessoas são diferentes entre si, daí explica-se a complexidade em manter a motivação da equipe. De um modo genérico, motivo é o impulso que leva a pessoa agir de determinada maneira, isto é, que dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (Chiavenato, 2014).

Ainda segundo o autor, conclui-se que, nesse aspecto a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo, isto refere-se que os atos dos seres humanos são guiados por sua cognição, pelo que ele pensa, acredita e vê.

Sabe-se que cognição (ou conhecimento) representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmas e do ambiente que as rodeia, e ainda, cada pessoa inclui os seus valores pessoais e é profundamente influenciada pelo seu ambiente físico e social, por suas necessidades e experiências anteriores.

Segundo Marras (2016), palestrante motivacional e estudioso do comportamento humano, de maneira geral as empresas têm percebido que não basta somente oferecer benefícios e prêmios para manter as pessoas motivadas.

Sendo indispensável que a empresa transmita a cada colaborador que ele faz parte de algo maior e que sua contribuição é única e fundamental.

Muitas vezes alguém que trabalha na linha de produção de uma fábrica, não consegue ver o produto final, com isso trabalha apenas para ganhar algum dinheiro para pagar as contas e chegar ao próximo mês. No entanto, quando o colaborador enxerga dentro de si, qual é o propósito daquilo que está fazendo, sua atitude muda, seu desempenho melhora e ele se torna mais produtivo.

Bergamini (2013), afirma que o principal responsável por estar motivado é o próprio colaborador. Muitas empresas estão preocupadas com o nível baixo de motivação e utilizam várias ferramentas para motivar seus funcionários, mas a decisão de mudar a atitude e se comprometer com os resultados da empresa começam exclusivamente com cada pessoa.

Chiavenato (2014), explica que há organizações que se esquecem que a motivação deve ser vista como um processo contínuo e não apenas trabalhada momentaneamente. Cabe às empresas fazerem com que os colaboradores entendam como são importantes para o negócio e como as atividades que exercem tem papel importante no dia-a-dia do corporativo.

Quando o colaborador tem esta visão sua atitude muda, seu desempenho melhora e ele se torna mais produtivo. Porém os profissionais também são responsáveis pelo clima organizacional e não devem apenas esperar que a empresa faça tudo isoladamente.

De acordo com Marras (2016), pesquisas têm demonstrado que apenas o salário não está entre as primeiras variáveis responsáveis pela alta ou baixa insatisfação dos empregados nas empresas. Aspectos como segurança no trabalho, perspectivas de evolução profissional, têm sido os factores mais votados quando se investiga a satisfação dos indivíduos no trabalho.

Um novo salário ou um ganho extra na remuneração traz satisfações momentâneas, que é absorvida pelo tempo, na medida em que a pessoa introduz novas necessidades e ambições.

O que parece evidentemente, de facto, é que o salário isoladamente não responde pela satisfação das pessoas no trabalho, pois elas atuam num ambiente social sujeito a muitas outras variáveis.

De que vale perceber um alto salário se há problemas de supervisão, benefícios, clima de trabalho, insegurança, etc. O conjunto deve ser harmonioso para alcançar o melhor ambiente motivacional.

Maximiano (2015) descreve em três suposições relacionadas entre si para explicar o comportamento humano. São elas:

- **O comportamento humano é causado:** Existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente sobre o comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos.
- **O comportamento humano é motivado:** Há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é causal nem aleatório, mas orientado e dirigido para algum objetivo.

- **O comportamento humano é orientado:** para objetivos pessoais. Subjacente a todo comportamento existe sempre um impulso, desejo, necessidade, tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.

Bergamini (2013), alerta que as empresas ao implantar um programa motivacional, devem identificar qual é o problema e contratar profissionais com experiência para realizar o trabalho. Além disso, deve adequar um programa que poderá trazer resultados imediatos e sustentados.

Campanhas de incentivo, premiações, promoções geralmente têm um período para começar e terminar, com isso podem até mudar algumas coisas em curto prazo, mas mudança consistente acontece no longo prazo, que é a mudança comportamental e motivação dos colaboradores, que devem ser trabalhadas e desenvolvidas durante todo o período de existência da empresa.

Devido a isso, uma das formas de avaliar a satisfação interna é acompanhar o dia-a-dia de cada pessoa, conversar com cada colaborador e observar o desempenho de cada um.

Vergara (2015), cita que além dos programas tradicionais, algumas empresas têm investido em levar seus funcionários para treinamentos vivenciais, utilizando esportes radicais, arborismo entre outros, para despertar o trabalho em equipe, liderança e criatividade.

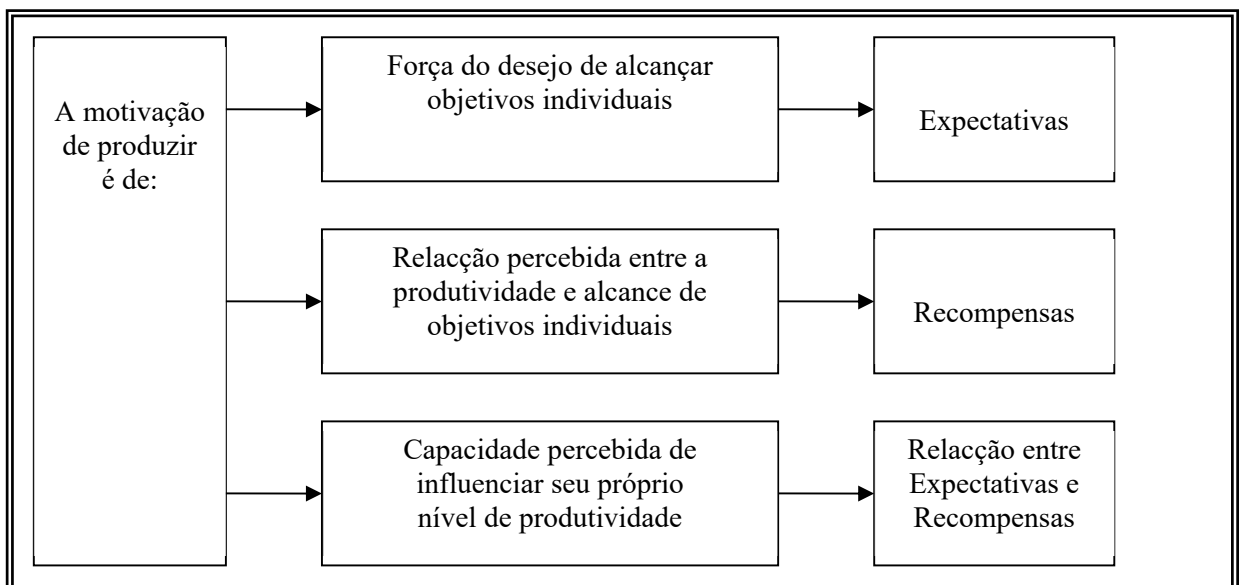
Passar por uma experiência emocional pode ajudar a pessoa a superar limites que ela desconhecia, trazendo um novo nível de habilidades que vai ajudá-la a dar uma contribuição maior a empresa.

No entanto, não se pode acreditar que somente o programa motivacional será suficiente, este é apenas o começo do processo e é importante salientar que em um mundo altamente competitivo e dinâmico, a todo o momento quebram-se paradigmas, havendo necessidade de avaliação dos procedimentos para que sejam melhorados constantemente, para corrigir os problemas de motivação.

Robbins (2014) atenta pela necessidade de estar motivado sempre, e que essa tarefa, exige muita criatividade dos recursos humanos da empresa, mas sempre focando que a motivação vem de dentro para fora, ou seja, cada um é responsável pela automotivação. Cabendo a empresa e a área de Recursos Humanos, criar um ambiente favorável para despertar a motivação em seus colaboradores.

Ainda segundo o autor, ele afirma que Vroom preocupa-se com a motivação para produzir. Para ele, a motivação para produzir determina o nível de produtividade individual e depende de três forças básicas que atuam dentro de cada pessoa, conforme mostra a Figura 2.

Figura 2. Forças motivacionais



Fonte: Adaptado de Robbins (2014)

- **Expectativas:** isto é, os objetivos individuais e a força de atingir tais objetivos. Os objetivos individuais são variados e podem incluir: dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, entre outros objetivos, ou uma infinidade de combinações de objetivos que cada pessoa tenta satisfazer simultaneamente.
- **Recompensas:** isto é, a relação percebida entre a produtividade e o alcance dos objetivos industriais. Se uma pessoa tem por objetivo pessoal obter um salário melhor e se trabalha na base da remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais. Porém, se sua necessidade de aceitação social

pelos outros colegas de grupo é mais importante, ele poderá produzir abaixo do nível que o grupo consagrou como padrão informal de produção; pois produzir mais, neste caso, poderá significar rejeição do grupo.

- **Relação entre expectativas e recompensas:** isto é, a capacidade percebida de influenciar sua produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas. Se uma pessoa acredita que um grande esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, pois não vê relação entre nível de produtividade e recompensa.

2.4 – A Natureza da motivação

O entusiasmo pela eficácia organizacional tirou do ser humano algumas das suas prerrogativas mais características. Para atingir essa eficácia, as organizações precisam contar com recursos, sejam financeiros, produtivos, técnicos e assim por diante. Tentando unificar conceitos. Alguns teóricos passaram a considerar que a motivação deve contar também com os recursos das pessoas enquanto potencial produtivo (CARVALHO, 2013).

As pessoas antes eram consideradas como recursos e insumos produtivos, assim, com o passar do tempo, foram muito bem-vindas novas técnicas de administrar pessoas onde os colaboradores passaram a ser valorizados, pois entendeu-se que trabalhador feliz trabalha com melhor qualidade (Bergamini, 2013).

As pessoas são motivadas por um conjunto de necessidades, metas e objetivos que se combinam de maneira inesperada no seu interior, determinando assim a sua própria identidade motivacional e buscam cada vez mais por diferentes objetivos motivacionais que facilitem sua adaptação a um determinado tipo de trabalho.

As pessoas trazem dentro de si um potencial de forças motivacionais, portanto, querer motivá-las não tem sentido. Aquilo que se pode fazer é simplesmente desbloquear o seu potencial de motivação e para isso basta não desmotivá-las e oferecer recursos que lhes permitam exercer suas competências. A motivação do ser humano passa a ser concebida

como um reduto de forças guardado no interior de cada um, que tem o potencial para energizar seu comportamento.

Como diz Vergara (2015) a respeito daquilo que chamam processos motivacionais, ninguém motiva ninguém, isso porque aquilo que os de fora podem fazer é estimular, incentivar e provocar essa motivação. Portanto, a energia para a acção motivada não vem de fora, mas de dentro. As pessoas se movimentam tanto pela motivação como pelo condicionamento, mas somente a motivação é agilizada pelos impulsos das necessidades interiores.

Chiavenato (2014) descreve que a motivação também pode ser voltada para a afiliação, que é um impulso para o relacionamento com pessoas em bases sociais. Comparações entre empregados motivados para a realização e empregados motivados para a afiliação ilustram como os dois padrões influenciam o comportamento.

Pessoas orientadas para a realização trabalham mais quando os seus supervisores oferecem uma avaliação detalhada de seus comportamentos no trabalho. Entretanto, pessoas motivadas para a afiliação trabalham melhor quando elogiadas por atitudes favoráveis e cooperação.

As pessoas motivadas pela realização escolhem colaboradores que sejam tecnicamente capazes sem se importar muito com os sentimentos pessoais que possam ter por eles; todavia, aqueles que estão motivados pela afiliação tendem a escolher amigos para estarem a sua volta. Experimentam satisfação interior quando estão com amigos e desejam liberdade no trabalho para desenvolverem estes relacionamentos (Maximiano, 2014).

Já para Marras (2016) a motivação pode ser voltada para a competência, que é um impulso para fazer um trabalho de alta qualidade. Empregados motivados pela competência procuram o domínio do trabalho, o desenvolvimento das atividades de resolução de problemas e esforçam-se em serem inovadores. O mais importante é que tiram proveito das suas próprias experiências. Em geral executam um bom trabalho devido à satisfação interior que sentem ao fazer isto e é a estima que recebem dos outros.

As pessoas motivadas pela competência também esperam trabalho de alta qualidade daqueles com quem interagem e podem tornar-se impacientes caso os seus colaboradores desenvolvam um trabalho de qualidade inferior. Na realidade, sua preocupação por um trabalho de boa qualidade é tao grande que tendem a negligenciar a importância dos relacionamentos humanos no cargo ou a necessidade de manter níveis de produção razoáveis.

De acordo com Vergara (2015) utilização de variáveis do meio ambiente para incentivar ou amedrontar alguém soa como se todos tivessem as mesmas características e desejos. Isso que pareceu tão atraente e simples de ser utilizado falhou, o que significa para administração perda do poder de controle. Muitos gestores têm dificuldades em aceitar isso, pois alguns deles não acreditam que ninguém possa motivar quem quer que seja.

Recompensas extrínsecas era uma solução fácil para motivação na era da obediência, quando o comportamento se caracterizava por ser extremamente repetitivo e automático, quando os administradores vigiavam os operários direta e atentamente, o que já não é possível no presente (Bergamini, 2013).

Carvalho (2013), no início do século XX, ainda sob a visão tayloriana, não se poderia aceitar que recompensas e punições não funcionassem, o ser humano luta para defender sua identidade e valor pessoal, por isso não aceita ser tratado da mesma forma como é feito ao outro que não é ele. É indispensável que se respeite as diferenças individuais de personalidade e a ela atribuir o valor que cada um merece de forma individual.

Devido à importância cada vez maior do ser humano, o interesse pelo comportamento motivacional no trabalho, no decorrer destas ultimas três décadas, tem atingido níveis inegavelmente fantásticos. Basta que se repasse o material sobre comportamento humano produzido por especialistas nesta ultima década. Autores como Chiavenato (2014), que muitas vezes o fracasso da maioria de nossas empresas não esta na falta de conhecimento técnico, e sim na maneira de lidar com as pessoas. Se a tecnologia já não é mais um problema tão grande, se a inflação já não trás mais tanta preocupação, se a comercialização dos produtos já mostra não ter mais tantos pontos cegos, o clima dentro das organizações deveria estar mais confortável no tocante à convivência interpessoal. Mais a constatação disso, na prática, não ilustra o resultado que se gostaria de ter.

Por mais que se tenha conseguido sofisticar os recursos que visam os procedimentos de escolha, treinamento e desenvolvimento, bem como as formas de compensação das pessoas no trabalho, algumas empresas mostram continuar enfrentado não só os antigos como novos problemas propostos pela globalização da economia mundial cada vez mais complexa e competitiva. Com a globalização e a tecnologia de informação, o mundo parece ter encolhido seu tamanho, mas as interrogações com respeito às pessoas mostram ter se ampliado. As empresas não têm encontrado estratégias adequadas que possam responder às necessidades de continuar atraindo, desenvolvendo e recompensando os talentos da sua força de trabalho como seria desejável.

Vergara (2015) indica as retribuições extrínsecas e em especial as recompensas salariais que representam sistemas inúteis por ser em princípio, impossível de utilizá-las para motivar pessoas.

Ainda para o autor, algumas recompensas as recompensas podem ser piores, pois desmotivam as pessoas sistematicamente e destrói parte do valor da empresa, como se isso não bastasse, afirma que as empresas em todas as partes continuam apostando os seus bens nesse embuste. Quanto mais as empresas se apoiem nesse recurso como uma tentativa de aumentar o gosto pelo trabalho, mais graves serão os problemas. O aparentemente curto regozijo por um aumento salarial ou pelo recebimento de uma gratificação é considerado pelo autor como uma motivação artificial. Esse tipo de incentivo ao esforço de cada um tem efeito pernicioso, as pessoas deixam de sentir prazer pelo trabalho em si e por aquilo que de construtivo ele possa trazer, desagrado esse que pode crescer como uma bola de neve.

É inapropriado considerar que uma simples regra geral seja considerada como recurso suficiente na busca de uma explicação que permite se apoiar em terra firme para desvendar as possíveis causas que levam o ser humano a agir. Os determinantes do comportamento residem no interior das pessoas, tais como seus traços de personalidade, suas predisposições emocionais, seus recursos intelectuais e culturais, bem como as atitudes e crenças que compõem a escala de valores que subjaz à sua acção. Não existe uma única causa que por si só cubra todos os tipos de acções. Uma simples acção pode ter muitas explicações diferentes.

Maximiano (2015) é de opinião que não se deve atribuir a existência de problemas de desempenho no trabalho como sendo apenas culpa dos problemas de motivação.

Essa simplificação nega que esteja em jogo habilidades pessoal, embora a relação exata entre motivação e habilidade não esteja suficientemente clara. A pessoa pode simplesmente não ter habilidades pessoais que seu cargo exige. Adverte o autor que, no geral, os administradores cometem um erro bastante frequente ao constatarem os baixos níveis de desempenho do seu pessoal que é automaticamente remédial o problema como se ele fosse apenas o baixo índice da motivação. Só se poderá atribuir falta de motivação quando a pessoa tem as habilidades necessárias, e a organização oferece os recursos para tanto.

Muitos gestores organizacionais pensam ter pessoal motivado, como se isso estivesse propondo uma qualidade permanente destruída de forma homogênea. Conclui que não existe o pequeno gênio da motivação que transforma cada um de nós em trabalhadores zelosos ou nos condena a ser o pior de todos os preguiçosos. A desmotivação pode não ser o defeito de uma geração, bem como não deve ser considerada uma qualidade pessoal, uma vez que esteja necessariamente ligada a atividades específicas. Um indivíduo é motivado por determinada circunstância e em uma atividade específica buscando atingir certo objetivo num dado momento.

Com isso, aqueles que recebem recompensas intrínsecas diretamente do trabalho que realizam, estarão satisfazendo prazeres como orgulho de suas habilidades ou a sensação de que estão realmente ajudando aqueles para quem trabalham. Esse tipo de motivação persiste por si mesmo, e pode durar a vida toda. É preciso, tanto por parte de líderes como de seguidores, atenção para que nada extrínseco a destrua, como por exemplo, mudar de cargo para ganhar mais. Há vezes em que se promove alguém por merecimento para um novo cargo, mas que não atende às expectativas motivacionais dessa pessoa.

Chiavenato (2014) defende a participação ativa das pessoas na sua alocação dentro do quadro do pessoal, chamando-a de autogestão, que começa quando você se dedica a um objetivo significativo, planeja e elege atividades para alcançá-lo. Na medida em que as desempenha monitora a competência dessa execução para ter certeza de que ela é

adequada. A isso o autor chama de monitoramento da competência de nosso desempenho que não é adotado em muitas circunstâncias.

As empresas necessitam da criatividade dos seus colaboradores na resolução de problemas maiores do que simplesmente acatar ordens, como se fosse esse o mais importante tipo de motivação.

2.5 – As Diferentes faces da motivação

O estudo da motivação tem evoluído criando uma quantidade enorme de teorias e hipóteses que foram se acumulando. Muitos desses partiram do enfoque quantitativo, outros procuraram explicar a motivação por meio das teorias do instinto e das emoções. Outros ainda viram o fenômeno motivacional como suscitado apenas por estímulos externos. A maioria dos estudos retrata diferentes tentativas de conhecer como o comportamento é iniciado, persiste e termina. A cada dia surge uma nova hipótese a ser cientificamente comprovada quanto às possíveis origens e causas desse comportamento.

O grande propósito da psicologia motivacional é o de colocar em uso um linguajar preciso, capaz de desvendar todo um conjunto de descobertas importantes aplicáveis, principalmente, ao comportamento humano no trabalho.

Conforme Carvalho (2013) os gestores deveriam ser especialistas em motivação, pois são aqueles que observam e avaliam aquilo que um indivíduo está fazendo, isto é, a sua escolha comportamental; quanto tempo demora para esse indivíduo dar início a tal atividade quando houver oportunidade, isto é, *latência*; o quanto de intervalo de tempo que cada um permanece nessa atividade, que é sua persistência; bem como aquilo que ele está sentindo antes, durante e depois de sua ação comportamental, isto é, sua reação emocional.

São inúmeras as fontes de consulta que oferecem bases sólidas que viabilizam o entendimento sobre o assunto, no lugar das opiniões ou crenças oferecidas por leigos. A perspectiva mais natural para se compreender a motivação humana é aquela que individualiza as pessoas, levando em conta aquilo que se pode chamar de realidade motivacional. a estratégia para reconhecer pessoas motivadas exige maior habilidade em

reconhecê-las na sua individualidade. Por isso, o líder dispensa a cada um dos seus seguidores uma consideração diferente.

A motivação individual pode sofrer variações ao longo do tempo, pois quando uma necessidade motivacional é atendida ela desaparece, dando origem a novos estados de carência constituídos por outras necessidades de natureza diferente. Logo que o animal tem uma fome saciada procura a sombra de uma árvore onde possa repousar. Essa é uma situação que solicita constante atenção por parte daqueles que acreditam na validade da predisposição motivacional (Robbins, 2014).

Como diz Vergara (2015), uma motivação acontece quando experimentamos emocionalmente razões positivas e persuasivas de fazer algo. Isso acontece também como as razões dolorosas de evitar uma consequência desvantajosa. Ela pode ser representada por comportamentos de busca e luta por alguma coisa.

Os gestores podem utilizar ferramentas voltadas para a motivação podem ser utilizadas como auxílio para se criar e implantar ações e políticas mais assertivas motivacionais como a avaliação de desempenho e a pesquisa de clima organizacional.

Para Marras (2016) a avaliação de desempenho pode contribuir com informações importantes relativas aos colaboradores, onde é possível após essa avaliação dar um feedback sobre os pontos positivos apontados e sobre os pontos de melhoria. Se utilizado dessa maneira, pode ser uma ferramenta eficiente e eficaz de motivação, pois o colaborador terá a visão de como anda seu desempenho na organização e como ele é visto por sua gestão.

A Avaliação de clima organizacional também é importante, pois aponta a visão dos colaboradores sobre o ambiente laboral, seus anseios e sobre coisas que realmente é importante para ele e que pode levá-los a motivar-se (Chiavenato, 2014).

Todos os meios podem ser de inestimável importância quando se está em busca daquilo que é fonte de satisfação motivacional.

Assim, pode-se identificar que várias empresas não utilizam nenhum tipo de ferramenta ou não acriam ações e políticas voltadas a motivação, o que se leva a considerar que sua gestão precisa aprender a motivar seus colaboradores.

2.6 – Forças e teorias motivacionais

Cada indivíduo tem tendência a desenvolver certas forças motivacionais como produto do ambiente cultural no qual vive, afetando a maneira pela qual as pessoas percebem o seu trabalho e encaram suas vidas.

Para Chiavenato (2014) para auxiliar no desenvolvimento das forças motivacionais há algumas teorias, como mostra a Figura 3.

Figura 3. Principais Teorias Motivacionais



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

Sobre a Teoria do Conteúdo, as teorias são:

a) Teoria de Maslow

Abraham Maslow, na década de 1950, desenvolveu uma teoria tomando como eixo a questão das necessidades humanas. Para ele, tais necessidades estão organizadas hierarquicamente em uma pirâmide, isto quer significar que uma necessidade de ordem

superior surge somente quando a de ordem inferior foi relativamente satisfeita. A busca para satisfazê-las é o que nos motiva a tomar alguma direção.

A Figura 4 mostra uma descrição da teoria de Maslow.

Figura 4. Teoria de Maslow



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2014)

As necessidades humanas não possuem força igual, mas geralmente emergem numa certa prioridade. Na medida em que as necessidades primárias se acham razoavelmente satisfeitas, a pessoa coloca mais ênfase sobre as necessidades secundárias. Existem várias formas de se classificar as necessidades.

- **Necessidades primárias ou físicas básicas:** são as chamadas necessidades primarias que incluem alimento, água, sexo, repouso, ar e uma temperatura razoavelmente agradável. Essas necessidades nascem daqueles requisitos básicos da vida e são importantes para a sobrevivência da espécie humana. São, todavia, praticamente universais entre as pessoas, mais variam de intensidade de pessoa para pessoa.
- **Necessidades secundárias ou sociais e psicológicas:** são mais vagas porque representam necessidades da mente e do espírito, em lugar das necessidades

físicas orgânicas. Muitas dessas necessidades desenvolvem-se na medida em que as pessoas amadurecem. Alguns exemplos são a rivalidade, autoestima, senso do dever, autoconfiança, dar, fazer parte do grupo e receber afeição. Portanto, são aquelas que complicam os esforços da administração em favor da motivação. Praticamente, qualquer atitude que a administração tome afetará as necessidades secundárias; entretanto o planejamento administrativo deve levar em consideração o efeito de qualquer ação proposta sobre as necessidades secundárias dos trabalhadores.

A hierarquia das necessidades de Maslow (1987), estabelece cinco níveis.

- **Necessidades de nível mais baixo:** o primeiro nível de necessidades envolve a sobrevivência básica. Na situação típica de trabalho, raramente dominam, uma vez que já se encontram razoavelmente bem satisfeitas.
- **Necessidades de nível mais alto:** constitui-se em três níveis distintos. O terceiro nível, diz respeito ao amor, a participação e ao envolvimento social. O quarto nível, inclui aquelas necessidades que abrangem a autoestima e reconhecimento do valor pessoal. O quinto nível, é constituído pela auto-realização, o que significa vir a ser tudo aquilo que a pessoa é capaz, servindo-se das próprias habilidades com plenitude e ampliando talentos ao máximo possível. As necessidades de nível mais alto, em particular, nunca estarão completamente satisfeitas, porque as pessoas estão querendo sempre mais, ou seja, são impulsionadas por novos desafios de superação.

b) Teoria dos Dois Factores de Frederick Herzberg

De acordo com o modelo de Herzberg (1966) e colaboradores (Herzberg *et al.*, 1959), há dois factores diferentes que influenciam a motivação: são eles os factores higiênicos ou de manutenção e os motivacionais ou de satisfação.

- **Factores higiênicos:** Localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos a nós. Dependem de factores externos abarcando as condições nas quais eles realizam seu trabalho, como: administração, salário, benefícios sociais, supervisão, condições físicas de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, etc. Quando esses factores não são atendidos adequadamente, geram insatisfação nos funcionários; esse sentimento reduz o esforço para o trabalho e pode resultar em atos contrários à organização. Entretanto, quando são atendidos, não levam à satisfação, somente evitam a insatisfação.
- **Factores motivacionais:** São intrínsecos, isto é, dizem respeito a nossos sentimentos de autorealização e reconhecimento. Relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que a pessoa executa. Estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorealização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho.

Os factores higiênicos ou de manutenção estão relacionados ao contexto do trabalho, porque estão mais ligados com o ambiente que envolve o funcionário. Onde evidencia que os funcionários estão primária e fortemente engajados e motivados por aquilo que fazem para si mesmos.

Os factores motivacionais ou de satisfação, estão relacionados ao trabalho em si, realização, responsabilidade, crescimento e reconhecimento. Esse modelo reduz, de forma aguda, o impacto motivacional aparente do salário, *status* e relacionamento com as pessoas, uma vez que esses sejam identificados como factores de manutenção.

O modelo favorece uma distinção entre os factores de manutenção que são necessários, mas não suficientes e os factores de motivação que tem o potencial de aumentar o esforço do funcionário.

O referido modelo desfez a visão tradicional, afirmando que certos factores de trabalho, de manutenção, têm o poder principal de criar insatisfação nos funcionários, visto que não são suficientes para motivar isoladamente, sendo revestidos tão somente de um sentimento neutro.

Esses factores não podem ser considerados como fortemente motivadores. Para Herzberg, políticas de benefícios e de pessoal são factores de manutenção. Os factores motivacionais de satisfação, tais como, a realização e a responsabilidade estão diretamente relacionadas com o trabalho em si, enquanto que o desempenho do trabalhador, o seu reconhecimento e o crescimento estão por ele assegurados, mediante a realização da tarefa.

Os factores motivacionais estão centrados em sua maior parte no trabalho; eles estão ligados com o conteúdo do trabalho.

Os factores de manutenção estão principalmente relacionados ao contexto do trabalho, porque estão ligados ao ambiente com que este se desenvolve.

Os gestores podem reconhecer que o modelo reflete apenas uma tendência geral, uma vez que, nenhum factor é totalmente unidimensional em sua influência para um grupo específico de organização. Consequentemente um gerente deve ainda avaliar particularmente cada resposta do funcionário aos diferentes factores envolvidos.

Os factores higiênicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si. Os factores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos factores responsáveis pela insatisfação profissional. O oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação profissional. Também o oposto da insatisfação profissional é a ausência dela e não a satisfação.

c) Teoria ERG

Elaborada por Clayton Alderfer (1969, 489p) a teoria ERG ou ERC reduz a teoria de Maslow em três níveis hierárquicos de necessidades. A Teoria contrapõe a de Maslow na ideia da rigidez hierárquica, segundo a qual o ser humano segue linearmente a satisfação de suas necessidades, mudando de um nível inferior para outro superior quando o mesmo foi substancialmente satisfeito.

A transferência de um nível para o outro não ocorre somente após a satisfação do nível inferior e mais de uma necessidade pode funcionar ao mesmo tempo.

d) Teoria das Necessidades Adquiridas

O autor David C. McClelland (1982). desenvolveu um esquema de classificação destacando três das forças mais dominantes, demonstrando sua importância para a motivação. Seus estudos revelam que as forças motivacionais das pessoas refletem elementos da cultura na qual elas crescem – família, escola, religião e livros. Na maior parte das nações um ou dois dos padrões de motivação tendem a ser fortes entre os trabalhadores porque cresceram em ambientes semelhantes.

Diferentemente de Maslow, ele argumenta que não nascemos com necessidades – elas são adquiridas socialmente. Ou seja, as necessidades podem ser aprendidas. McClelland identificou três tipos de necessidades:

- Poder: refere-se às relações com as pessoas, o *status*, o prestígio, as posições de influência. A motivação para o poder é um impulso para influenciar pessoas e situações. Por sua vez, pretendem criar impacto em suas organizações e assumem riscos ao fazê-lo. As pessoas motivadas pelo poder se tornam excelentes administradores caso suas necessidades sejam de poder institucional em lugar de poder pessoal. Poder institucional é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda organização. Em outras palavras, essas pessoas procuram o poder através de meios legítimos e ascendem a posições de liderança através de sucesso no desempenho, sendo por isso aceita por outros. Todavia, caso as necessidades de poder sejam do tipo pessoal, este indivíduo tende a ser um líder organizacional malsucedido.
- Afiliação: diz respeito ao relacionamento.
- Realização: diz respeito à autoestima e a autorealização.

e) Teoria da Expectativa ou Expectação

Elaborada por Victor Vroom (1964, relaciona desempenho com recompensa, a teoria afirma que as pessoas serão motivadas na extensão em que acreditem que seu empenho conduzirá a um bom desempenho, que o bom desempenho será recompensado e que lhes será oferecida retribuição atrativa. Cabe ao gestor criar políticas e ações que criem expectativas no funcionário.

f) Teoria do Reforço

Estabelece que o comportamento é função de suas consequências, que os comportamentos seguidos por consequências positivas ocorrerão mais frequentemente e que os comportamentos seguidos por consequências negativas ou que não forem seguidos por consequências positivas ocorrerão menos frequentemente Skinner, Burrhus Frederic (1950). como:

- **Consequência positiva:** se o colaborador tem reconhecimento por um bom serviço, ele sempre se esforçará para realizar serviços bons.
- **Consequência negativa:** se o colaborador chegar atrasado e for punido por isso (perder um valor em seu salário), não chegará mais atrasado.

g) Teoria da fixação dos objetivos/Fixação das metas

Apresentada por Edwin Locke e Gary Latham (1990) desenvolvem a teoria dos objetivos, parte do princípio de que as pessoas concentram seus esforços em direção a objetivos estabelecidos, dirigem seu pensamento a uma finalidade.

As pessoas só se tornarão motivadas na extensão em que aceitarem metas específicas (alcançáveis) e receberem *feedback* que indique seu progresso no cumprimento das metas.

Sobre a Teoria do Processo, as teorias são:

a) Teoria da Equidade

J. Stacy Adams (1965), considera em sua teoria que o indivíduo se sentirá mais ou menos motivados para o trabalho na medida em que percebe – ou não – a presença da justiça, da igualdade nas relações de trabalho.

Favoritismo seria considerado iníquo, injusto. Logo, quando percebe-se isso, os desmotivamos.

b) Teoria X e Y

Douglas McGregor (1992) classificou em sua teoria indivíduos “X” e “Y”, esses indivíduos não têm nada a ver com as gerações, é uma classificação para entender certos comportamentos de colaboradores que até pertencem a mesma geração, mas se portam de maneiras diferentes.

Conseguindo classificar esses indivíduos, os gestores conseguirão ter um tipo de liderança mais assertiva e trabalhar ações/políticas motivacionais com maior facilidade.

2.7 – A Desmotivação e suas principais causas

Quando há um problema, falta de reconhecimento e as políticas motivacionais não atingem o colaborador, é gerada a desmotivação (Maximiano, 2015).

De acordo com Chiavenato (2014), quando acontece a desmotivação, aparecem os mecanismos de defesa que são liberados inconscientemente, como:

- **Mecanismos de defesa psicológicos:** o indivíduo se refugia na fantasia, projeção, isolamento, regressão, apatia, somatização e muitas vezes perde a capacidade de raciocinar.
- **Mecanismos de defesa sociológicos:** o indivíduo se refugia através de consumismo (sai comprando tudo que vê pela frente, se endivida), fica fora de casa dias seguidos, etc.
- **Mecanismos de defesa químicos:** o indivíduo se refugia no consumismo de álcool, drogas e remédios.
- **Mecanismos de defesa tecnológicos:** o indivíduo se refugia atrás da tecnologia, passam horas em computadores, vídeo game, criam o seu próprio “mundo”, só que virtualmente, esse indivíduo confunde realidade com o que é virtual, etc.

Embora, no fundo, a base de todos eles seja psicológica, podemos agrupá-los em ordens – psicológicos, sociológicos, químicos e tecnológicos.

A desmotivação de colaboradores é evidente hoje em dia em algumas empresas, pois com o aumento da concorrência e com os clientes mais exigentes, as organizações tendem a investir em métodos de mensuração e cobranças cada vez mais ríspidas com seus colaboradores, causando assim o descontentamento e a desmotivação em alguns deles.

Atualmente existem empresas que cobram seus cooperadores para produzir, porém não lhe dão ferramentas de trabalho adequadas para o desenvolvimento da atividade em execução. Existe ainda a cobrança por metas abusivas e absurdas dos seus colaboradores, elaboradas sem fundamentação prática, resultando em objetivos praticamente inalcançáveis.

Outro ponto a ser observado é a não estimulação aos colaboradores ao alcance dos objetivos da empresa, uma vez que, em determinadas empresas, embora seja possível o alcance das metas e tal facto ocorra, contudo não há o reconhecimento ao colaborador,

resultando na desmotivação novamente em virtude da inexistência de um reforçador (Marras, 2016).

Chiavenato (2014) estabelece que a utilização de um factor reforçador é imprescindível para o estabelecimento da resposta aumentada em determinado comportamento do indivíduo. Desta forma, se a intenção da empresa é que o colaborador atinja novamente a meta estabelecida, é primordial o reforço deste comportamento quando ele ocorre.

Além dos motivos explanados também é necessário salientarmos o factor psicológico em decorrência dos agentes estressores dentro de uma organização. Neste aspecto, a bibliografia estabelece que estressores ocupacionais estão frequentemente ligados à organização do trabalho, como pressão para produtividade, retaliação, condições desfavoráveis à segurança no trabalho, indisponibilidade de treinamento e orientação, relação abusiva entre supervisores e subordinados, falta de controle sobre a tarefa e ciclos trabalho-descanso incoerentes com limites biológicos (Bergamini, 2013).

Tal facto gera ao trabalhador a sensação de impotência e debilidade acarretando numa baixa produtividade e serviço de qualidade baixa.

Em geral, a desmotivação no ambiente de trabalho decorre de diversos factores, desde ambientais, psicológicos, físico-estruturais, etc.

Neste âmbito, percebe-se também que a desmotivação emerge não apenas da não valorização dos aspectos positivos do colaborador, mas também em virtude da desvalorização do mesmo em eventos simples do dia a dia da organização, tal como a simples escuta ativa de uma ideia que o mesmo apresenta para melhoria na produção ou ainda a falta de informação e *feedback*.

Como a produtividade aumenta, mesmo que seja por pouco tempo, logo após a concessão de algum aumento na remuneração ou qualquer tipo de outra premiação. As pessoas relutam em aceitar que esses factores não tem o poder de motivar alguém. Eles deixam essas pessoas mais confortáveis, mas sentir-se melhor não garante, necessariamente, aumento de satisfação motivacional. Como é menos trabalhoso dar prêmios ou ameaçar

com promessa de punição, a crença no poder motivacional do salário rapidamente impregnou executivos e dirigentes organizacionais.

Omitindo fonte de pesquisa, muitos autores passam a sacramentar a firme crença de que o salário deve ser considerado como um importante factor de motivação. Essa crença espalhou-se com rapidez meteórica. O raciocínio é primário no sentido reducionista de que as pessoas trabalham apenas por bons acréscimos de salário. Dado o estímulo, isto é, mais dinheiro, vem a resposta correspondente, que é mais trabalho. Com o passar do tempo, os resultados obtidos dessa forma de lidar com as pessoas visando sua maior motivação não conseguiram atingir o esperado sucesso, e causaram mais problemas do que trouxeram soluções.

Segundo Carvalho (2013) diz que o dinheiro é uma força poderosa. É bem por isso que as pessoas estão predispostas a se engajarem em uma ampla variedade de atividade por dinheiro. Como resultado elas se arrastam para trabalhar em empregos que odeiam, pois precisam do dinheiro. Enquanto estão motivadas pelo dinheiro estão diminuindo sua motivação intrínseca. Esse é o grande custo de defender o dinheiro como factor capaz de motivar quem trabalha.

De acordo com Maximiano (2015) mostram que as pessoas que trabalham incentivadas apenas por recompensas extrínsecas, no geral, têm desempenho pior do que aqueles que estão intrinsecamente motivadas pela tarefa em si. Isso levanta a hipótese de que muito provavelmente essas pessoas não estejam vendo sentido na tarefa pela qual são remuneradas e não pela satisfação ou gosto que possam experimentar fazendo algo que tenha um determinado significado que seja valorizado por elas.

Vergara (2015) afirma que se alguém se sente predominantemente motivado por factores econômico-financeiros é devido as suas possibilidades em termos de aquisição de bens e serviços. Caso o trabalho lhe proporcione benefícios dessa ordem, é possível que nele encontre significado. Não se trata, portanto, do dinheiro em si, mas dos benefícios que ele pode comprar.

Atualmente existem estudos que merecem crédito a respeito dos efeitos contraproducentes da remuneração por produtividade. Quando utilizados na hora errada podem criar grandes dificuldades.

Segundo Maximiano (2015) incentivos salariais tende a insultar os funcionários que estão comprometidos com o objetivo da tarefa. Isso significa acabar com a motivação real, a organização deve apenas oferecer uma remuneração justa e esquecer-se do artifício da premiação.

Quando as pessoas são extrinsecamente recompensadas pela quantidade do trabalho que conseguem atingir, às vezes podem negligenciar a qualidade do mesmo. Entusiasmadas por atingirem altos picos de produtividade, esquecem-se de que o resultado deva ser um trabalho também de qualidade.

Ainda para o autor, as pessoas orientadas na direção das recompensas frequentemente tomarão o caminho mais curto ou mais rápido para se chegar a elas. Essas pessoas estão perseguindo tão somente melhores resultados financeiros, dentro do menor prazo de tempo possível.

Uma vez que se iniciou o uso de recompensas extrínsecas, parar de oferecê-las trará problemas, e acaba-se por concluir que o melhor seria não tê-las interrompido. Cortar um benefício já adquirido soa a pessoa atingida como punição. Como mostra Chiavonato (2014) quando as pessoas se comportam para ganhar recompensas, aqueles comportamentos durarão somente enquanto durarem as recompensas, suspendê-las pode levar as pessoas ao desencanto com a organização e até mesmo podem adotar uma atitude de agressão ao trabalho.

O trabalho em si perde sua importância real quando se persegue as recompensas externas que ele pode trazer, tais como salários, benefícios assistenciais, relacionamentos com colaterais, superiores e muitos outros.

Para Robbins (2014) algumas pessoas descrevem que o que verdadeiramente importa para estarem motivados não tem nada a ver com o dinheiro, mas com o autoconhecimento, a busca de um objetivo na vida e a valorização de cada dia, aquilo que mais importa é o

indivíduo, seu próprio conhecimento a respeito de si e o caminho da autogestão dos pontos fortes.

Marras (2016) relata que o dinheiro é ótimo e absolutamente necessário. Apesar dessa introdução aponta que, trabalhar por dinheiro será sempre uma motivação inadequada. O dinheiro como um factor extrínseco apenas controla. Como propõe muitas empresas agem como se, depois de ter oferecido algum dinheiro aos funcionários tivesse concluído a tarefa de ligar as pessoas às suas metas. Isso soa como se seu pessoal aceitasse pacificamente o controle da organização à qual pertence.

Maximiano (2015) aponta que aferir o desempenho é delicado exige cuidados especiais, mostrando que a medição do desempenho operacional continua a ser um problema insolúvel. Muitas pessoas não avaliam corretamente aquilo que realmente interessa e que possa ajudar as empresas a melhorar sua *performance* e atingir objetivos estratégicos. Não é fácil reconhecer o quanto do comportamento dos funcionários melhora ou piora, quando a sua produtividade não é quantificável.

Não é fácil utilizar um sistema de premiação. Pensa-se levemente que um prêmio mal não faça, pelo contrário, pode desorganizar comportamentos que já eram produtivos e torná-los problemáticos.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

3.1 – Introdução

A dissertação apresenta uma estrutura tradicional com componente científica, baseada num estudo exploratório com design descritivo. O estudo central foca a motivação orientada para o desempenho no Ministério da Geologia e Minas, através de uma análise das condições estruturais para a motivação: salários, transportes, recompensas, prêmios, condições e ambiente de trabalho.

Para este estudo de caso, a nossa amostra serão os colaboradores do ministério, realizamos questionários pessoais.

As perguntas do questionário foram analisadas em função do tema, com o objectivo de extrair o conteúdo e provar a sua importância da motivação e desempenho.

As respostas obtidas foram examinadas através da análise de conteúdo e de dados estatísticos, através da elaboração de gráficos e quadros. Em geral, esta análise, deverá contribuir para a compreensão do fenómeno motivação e desempenho no ministério da geologia e minas.

Assim, neste capítulo apresentam-se as diferentes opções metodológicas que nortearam esta pesquisa.

3.2 – Métodos de pesquisa

Neste trabalho foi adotado um estudo de caso e uma pesquisa qualitativa combinada, em alguns casos, com a pesquisa quantitativa e o método comparativo.

Para Yin (2015), o estudo de caso investiga um fenómeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, é uma estratégia de pesquisa abrangente a qual envolve a lógica do planeamento, técnicas de coleta de dados e abordagens específicas para análise dos mesmos.

Segundo Gil (2017) a pesquisa qualitativa é um método que não enumera eventos nem emprega instrumentos estatísticos na análise de dados. Nela o pesquisador entende os factos dentro de uma perspectiva dos participantes, fazendo a interpretação dos fenómenos estudados. Permite a análise dos fenómenos na atribuição das perceções básicas dos processos, não requerendo necessariamente as técnicas estatísticas, tornando o pesquisado o instrumento chave. A quantitativa é a pesquisa científica onde os resultados podem ser quantificados, diferindo da pesquisa qualitativa. A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenómeno, relações entre variáveis, entre outras aplicações.

De acordo com Lakatos e Marconi (2017), o método comparativo realiza comparações, com a finalidade de verificar similitudes e explicar divergências. O método comparativo é usado tanto para comparações de grupos no presente, no passado, ou entre os existentes e os do passado, quanto entre sociedades de iguais ou de diferentes estágios de desenvolvimento.

O instrumento de pesquisa foi um questionário, aplicado individualmente, onde foi possível coletar os dados referente a opinião dos respondentes em relação à motivação e o impacto no desempenho dos colaboradores.

3.3 – Fases do processo de pesquisa

Para realizar o trabalho, foram necessários dois anos até que o estudo fosse finalizado, uma vez que houve morosidade por parte de alguns gestores liberarem seus subordinados a responder as questões e após esse período a morosidade dos próprios respondentes em devolver os questionários ao autor.

Na primeira fase desenvolveu-se um acervo documental que permitiu apresentar o “estado do tema” sobre o fenómeno da motivação e desempenho no Ministério da Geologia e Minas, tendo por base os trabalhos e estudos identificados na literatura. Elaborou-se posteriormente uma proposta de estudo, olhando para a trajetória do grupo alvo a ser investigado, que permita o conhecimento e a compreensão do fenómeno do tema em estudo.

Após uma análise do cenário no Ministério, foi possível perceber que não há políticas ou acções voltadas à motivação e, com isso, percebeu-se que muitos dos colaboradores que ali trabalham estão em processo de desmotivação. Assim, tornou-se importante a busca por respostas em relação ao por que não se realizam tais acções e não se criam políticas para mudar esse cenário. Com isso, preparou-se um questionário a fim de identificar as principais causas da desmotivação e quais acções voltadas à motivação poderiam ser implementadas.

De modo a compreender um fenómeno complexo como é o caso da motivação orientada para o desempenho, procurou-se ouvir a perspectiva de interlocutores importantes neste fenómeno, tais como a liderança e os colaboradores em geral. Assim, procurou-se trabalhar com os colaboradores que se mostraram disponíveis e alguns precisaram de autorização de seus gestores para responder.

Após realizada a pesquisa, foram feitas as análises dos dados recolhidos, procurando compreender como os diferentes colaboradores questionados se relacionavam nas suas atividades e o quanto estavam motivados ou desmotivados com elas.

Segundo Marconi e Lakatos (2017), foi possível relacionar os fenómenos registados na pesquisa com o referencial teórico apresentado na revisão da literatura, seguindo-se três etapas:

- A primeira, focada na perspectiva da motivação do colaborador, perfil do colaborador e as suas características, que pudessem contribuir para o sucesso e continuidade em longo prazo do Ministério.
- A segunda, focada nas dificuldades de cada colaborador, onde foram registadas o porque de não se realizar políticas e acções voltadas a motivação, bem como as condições de trabalho oferecidas.
- Na terceira etapa, estabeleceram-se as conclusões relativas a este trabalho, identificando os factores que influenciam a desmotivação nos colaboradores do Ministério.

3.4 – Definição do problema

O assunto motivação é amplo, mas muitas organizações ainda não se atentaram de sua importância. Para se chegar ao problema, o autor da dissertação, que trabalha no Ministério estudado, durante um tempo observou que muitos dos seus colegas estavam se queixando que não havia políticas e ações voltadas a motivação e que estavam desmotivados em trabalhar lá. Com essas informações optou-se por estudar esse tema e aplicar no próprio local de trabalho, onde poderia analisar se o que foi estudado na literatura está relacionado com a realidade em que se vive ali, além de investigar mais a fundo o assunto motivação.

Assim, levantaram-se algumas indagações que pudessem ser respondidas pelo público respondente e compreendidas após análise das respostas, como: Por que a Gestão não realiza acções e cria políticas voltadas a motivação? Quais são os factores que estão a gerar a insatisfação com o trabalho e conseqüentemente a deixar os colaboradores desmotivados? Quais são as condições de trabalho oferecidas no Ministério da Geologia?

Diante dessas questões e para alcançar o objectivo proposto no presente trabalho, procurou-se apresentar os resultados do estudo aos gestores do Ministério para que algumas soluções na área da motivação fosse aplicada e os problemas apresentados fossem melhorados ou até sanados.

Com isso, espera-se que as informações sejam úteis e para que os colaboradores que se encontram no Ministério da Geologia e Minas possam vir a estar motivados e empenhados.

3.5 – Questões da pesquisa

Tendo como objetivo principal dar resposta ao objetivo geral da pesquisa, levantamos algumas questões de investigação que a seguir descreve-se:

- Identificar as causas da falta de motivação por parte dos colaboradores.
- Identificar o porque não são realizadas acções e políticas voltadas a motivação.

- Analisar as condições do ambiente de trabalho.

3.6 – Design da pesquisa

A pesquisa surgiu uma vez que o autor tem o cargo de Diretor Nacional dos Recursos Humanos do Ministério da Geologia e Minas e sentiu a necessidade de conhecer melhor os seus colaboradores e como estava a motivação dos mesmos, uma vez que havia assumido o cargo havia pouco tempo.

A princípio, foi identificado que no Ministério da Geologia e Minas não há políticas e nem acções voltadas a motivação, o que tem gerado um impacto negativo na produtividade dos colaboradores.

Depois da revisão da literatura que apresentou a parte conceptual da investigação, em particular sobre os conceitos de motivação, teorias motivacionais, factores intrínsecos e factores extrínsecos, passou-se para a parte empírica da pesquisa.

Para a construção do trabalho, passou-se por três fases importantes que foram em relação ao levantamento do tema, busca por informações e literatura sobre o tema a ser estudado e pela pesquisa com os colaboradores.

De acordo com Marconi e Lakatos (2017), a eleição do tema a ser investigado e a delimitação do seu quadro conceptual compõe a primeira parte de um trabalho de investigação. Depois da fase da revisão bibliográfica surge a escolha da metodologia mais adequada para se atingir os objetivos delineados. A definição da metodologia deve ser seguida de um planeamento da investigação empírica, de modo assegurar a aplicação do método científico. Nessa fase, além da aplicação do conhecimento sobre a pesquisa científica, é importante que se desenvolva um processo de planeamento e criatividade controlada.

Na fase da pesquisa, onde foi possível responder os objetivos propostos, foi utilizado como instrumento para a coleta de dados um questionário com 13 (treze) perguntas

fechadas e enviados via e-mail para 70 (setenta) colaboradores dos mais diferentes cargos e tempo de trabalho.

Nesta dissertação recorreu-se a uma abordagem qualitativa e quantitativa que permitiu uma análise da motivação e do desempenho dos colaboradores do Ministério da Geologia e Minas.

O questionário elaborado tem 26 (vinte e seis) perguntas fechadas (Apêndice 1) e foi elaborado com o intuito de obter-se respostas relativas aos factores que são importantes para que os colaboradores se motivem, quais são as principais dificuldades encontradas para se motivarem, se a empresa realiza alguma acção ou políticas voltadas a motivação.

No questionário Motivação, Liderança e remuneração (recompensa), enquanto variáveis resulta das questões colocadas a partir de dimensões identificadas na revisão literária designadamente:

Motivação

O seu trabalho lhe proporciona status?

Como é o seu relacionamento com os seus colegas de trabalho?

Liderança

O seu líder sabe reconhecer seus liderados?

O seu relacionamento com sua liderança é:

Em relação a comunicação em sua empresa, a Gestão está aberta a receber

Remuneração (recompensa)

Você está satisfeito com a sua remuneração?

A empresa oferece oportunidades de crescimento em sua carreira?

A sua empresa oferece algum tipo de benefício?

O questionário foi disponibilizado para todos os colaboradores que trabalham no Ministério estudado no mês de abril de 2017, todos foram respondidos e retornados, sendo que o mês de devolução do último questionário foi fevereiro de 2018.

Assim, verifica-se que houve uma morosidade em relação ao tempo de resposta dos colaboradores, pois muitos dependiam da autorização de sua gestão, o que contribuiu para a demora das respostas.

3.7 – População e amostra

A população da pesquisa foram todos os colaboradores que trabalham no Ministério da Geologia e Minas. Segundo Marconi e Lakatos (2017) população a ser pesquisada ou universo da pesquisa, é definida como o conjunto de indivíduos que partilham de, pelo menos, uma característica em comum.

A amostra é constituída por 70 (setenta) colaboradores que trabalham no Ministério da Geologia e Minas. O estudo abrangeu todos os colaboradores e aconteceu entre os meses de abril de 2017 e fevereiro de 2018.

Tendo em conta as inúmeras dificuldades encontradas na fase exploratória, optou-se trabalhar com os colaboradores que mostraram disponibilidade para prestar informações, utilizando desta forma o método de amostragem não probabilístico, isto é assumindo o facto de não se poder generalizar as conclusões obtidas para o universo da pesquisa, mais sim para o grupo estudado.

A população é um termo estatístico que representa um conjunto de elementos que têm determinadas características em comum e com interesse para o estudo a desenvolver. Quando se recolhem dados referentes às características de um grupo de indivíduos ou objetos é, usualmente, inviável ou mesmo impossível observar o grupo inteiro especialmente quando ele é constituído por um elevado número de elementos (Gil, 2010). Assim, em vez de se examinar todo o grupo (população ou universo) é costume observar apenas uma parte dele (amostra), satisfazendo as condições para que todo o grupo esteja representado.

Apesar desta limitacção, captou-se informação suficiente para caracterizar a situação da motivação dos colaboradores do Ministério da Geologia e Minas.

O Quadro 1 mostra a distribuição da amostra segundo sexo, idade, estado civil, Habilitações literárias e função ou cargo.

Através das perguntas de 1 até 4 feitas em relação à idade, estado civil, habilitacção literária e função, pretendeu-se identificar o perfil dos respondentes.

Quadro 1. Perfil dos respondentes

1. Idade			2. Sexo		
até 30 anos	10	14%	Feminino	37	53%
31 a 40 anos	27	39%	Masculino	33	47%
mais de 41 anos	33	47%	Total	70	100%
Total	70	100%			
3. Habilitações			4. Função Profissional		
Até 12º ano	15	21%	Director	4	6%
Bacharel	11	16%	Chefe de Departamento	7	10%
Licenciado	36	51%	Chefe de secção	4	6%
Post. Licenciatura	8	11%	Técnico Superiores	18	26%
Total	70	100%	Técnicos médios	37	53%
			Total	70	100%
5. Estado Civil					
Casado	35	50%			
Divorciado	6	9%			
Solteiro	29	41%			
Total	70	100%			

Fonte: Elaborado pelo autor

Em suma, as informações obtidas na pesquisa são uma amostra não probabilística por conveniência, visto tratar-se de um subgrupo da população ou universo em que, por um

lado, a eleição dos elementos não dependia da probabilidade, mas sim da disponibilidade dos questionados e das características das necessidades da investigação.

CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS

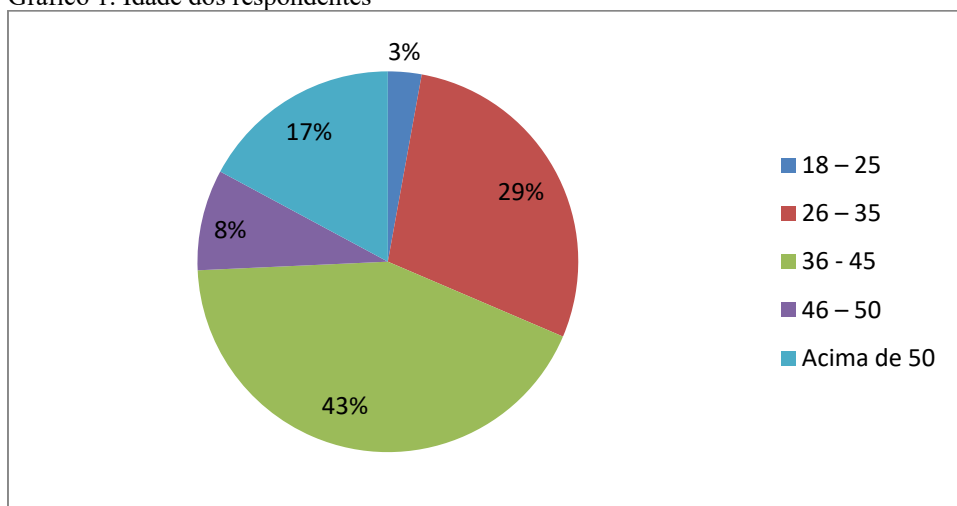
4.1 Análises Estatísticas dos Resultados

Neste capítulo, será apresentada a análise dos dados, que foi realizada de forma quantitativa.

Através dos resultados obtidos pela pesquisa, pode-se identificar que dos 70 (setenta) colaboradores questionados, um pouco mais da metade, cerca de 37 (trinta e sete) são do gênero feminino, estado civil casados.

A maioria tem idade entre 36 e 45 anos, conforme mostra o Gráfico 1.

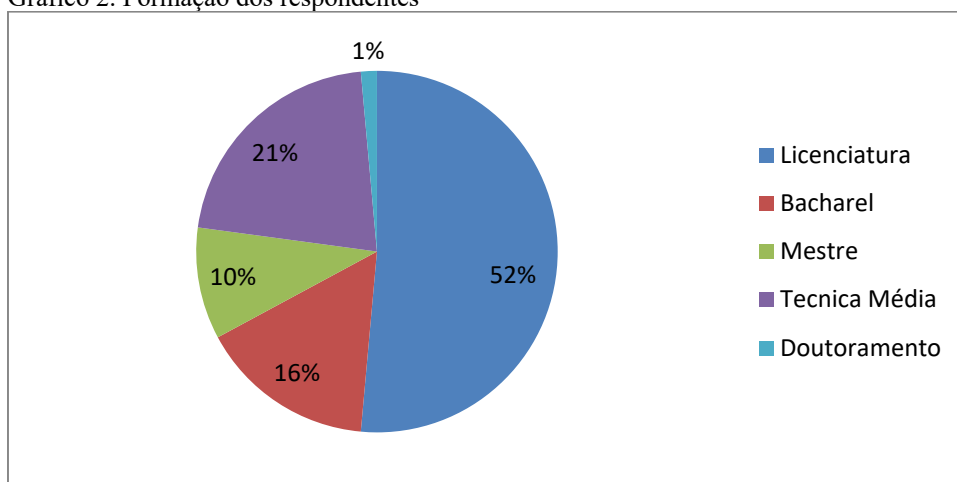
Gráfico 1. Idade dos respondentes



Fonte: Elaborado pelo autor

O Gráfico 2 mostra a formação dos respondentes.

Gráfico 2. Formação dos respondentes

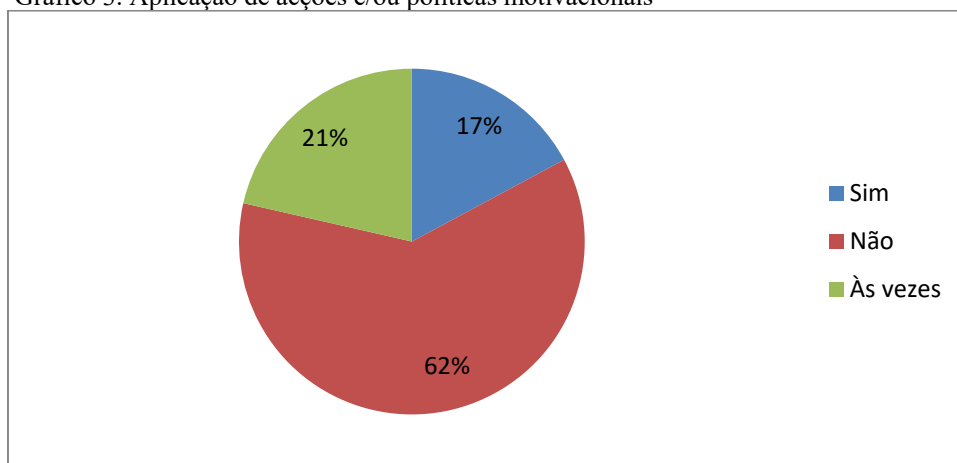


Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, a maioria dos respondentes, cerca de 52% são licenciados e 21% só têm técnica média.

Ao perguntar se no Ministério são realizadas ações e/ou políticas voltadas à motivação, as respostas foram:

Gráfico 3. Aplicação de ações e/ou políticas motivacionais

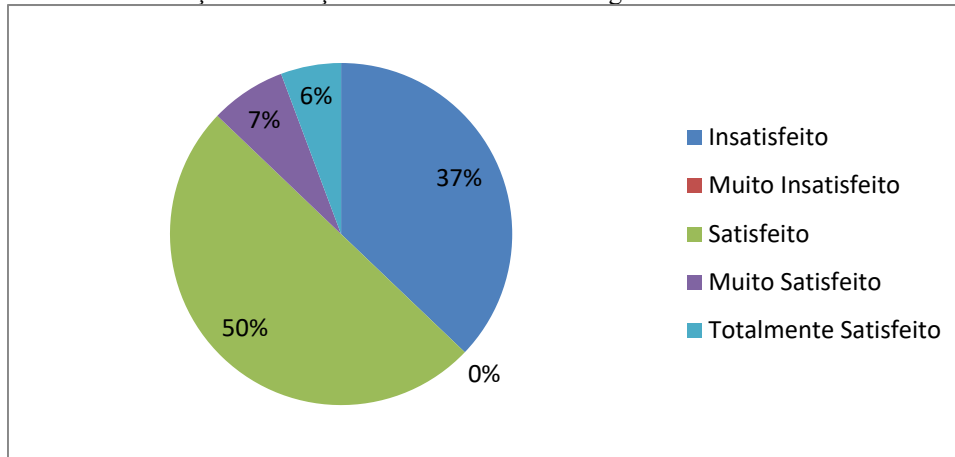


Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o público respondente, a maioria não identifica ações e políticas motivacionais no Ministério onde trabalham, o que pode ser um dos principais motivos para a ausência de motivação da equipa.

Quando perguntado se o respondente está satisfeito com a empresa que trabalha, as respostas foram:

Gráfico 4. Satisfação em relação ao Ministério da Geologia e Minas

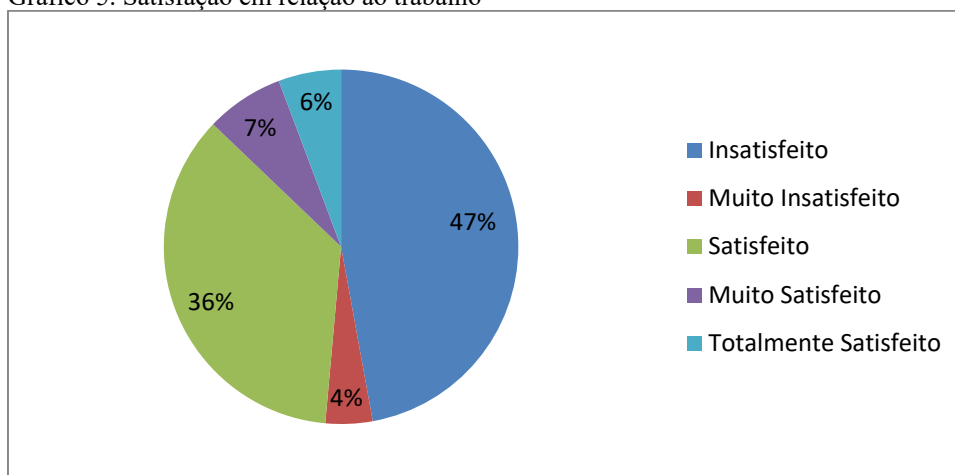


Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com 50 % dos respondentes, há uma satisfação em trabalhar no Ministério de Geologia em Minas, talvez por ser um emprego formal e que dá maior estabilidade para os colaboradores.

Ao perguntar sobre a satisfação em relação ao cargo que ocupa, o público respondente deu as seguintes respostas, conforme mostra o gráfico 5.

Gráfico 5. Satisfação em relação ao trabalho



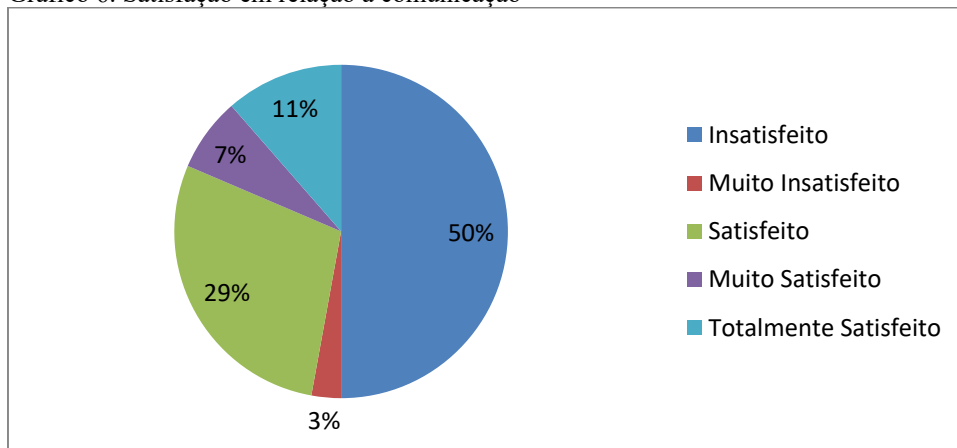
Fonte: Elaborado pelo autor

A maioria dos respondentes encontra-se insatisfeitos com o cargo ocupado atualmente e somente 4% estão totalmente satisfeitos, portanto é um item que deve ser trabalhado pelos

Gestores do Ministério para que tomem medidas mais assertivas para minimizar ou até mesmo sanar essa situação.

Quando perguntados sobre a comunicação no ambiente de trabalho, as respostas foram:

Gráfico 6. Satisfação em relação à comunicação

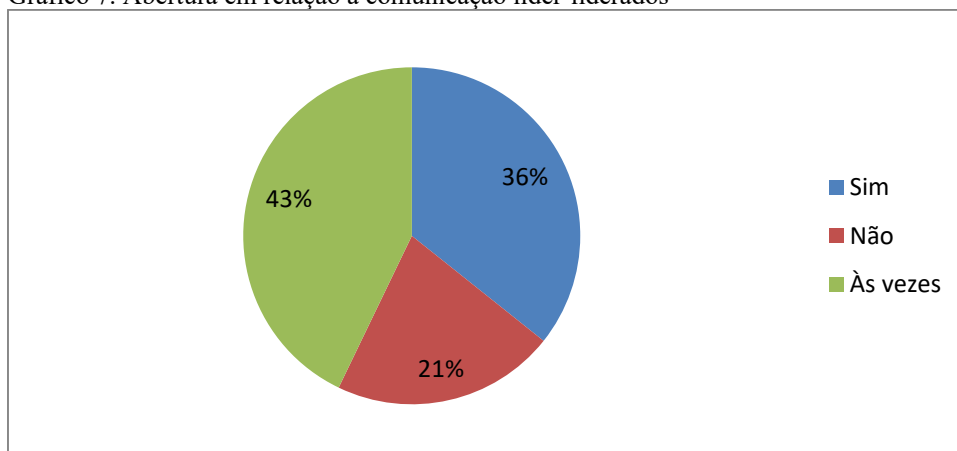


Fonte: Elaborado pelo autor

Cerca de 50% respondentes estão insatisfeitos com a comunicação na organização, sendo que somente 29% estão satisfeitos, o que reflete na maioria das vezes na motivação no trabalho e, isso talvez aconteça pelo organismo não ferecer acções ou políticas assertivas na área.

Quando perguntado se o líder dá abertura em relação a críticas, opiniões e contribuições, as respostas foram:

Gráfico 7. Abertura em relação à comunicação líder-liderados

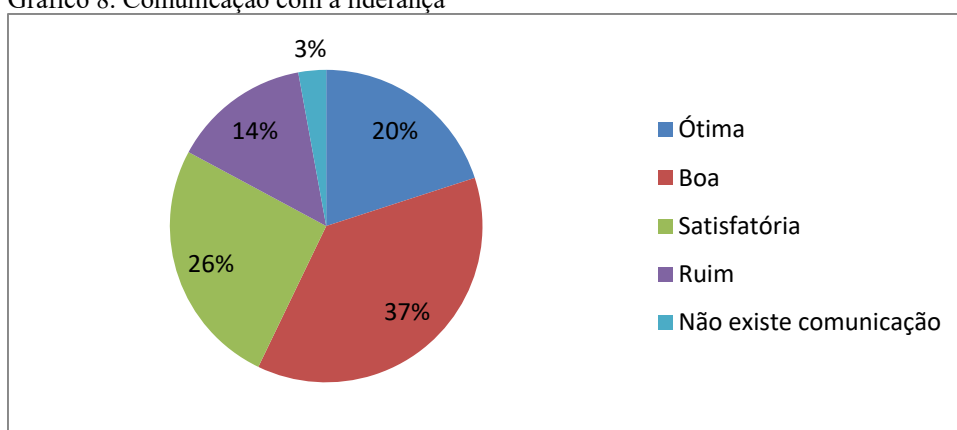


Fonte: Elaborado pelo autor

Através das respostas, pode-se perceber que a liderança está de alguma forma aberta às críticas, opiniões e contribuições, mesmo que a maioria aponte que isso acontece às vezes, já é um grande passo para a melhoria no ambiente organizacional e conseqüentemente na motivação.

Quando perguntado como é a comunicação com sua liderança imediata, as respostas foram:

Gráfico 8. Comunicação com a liderança

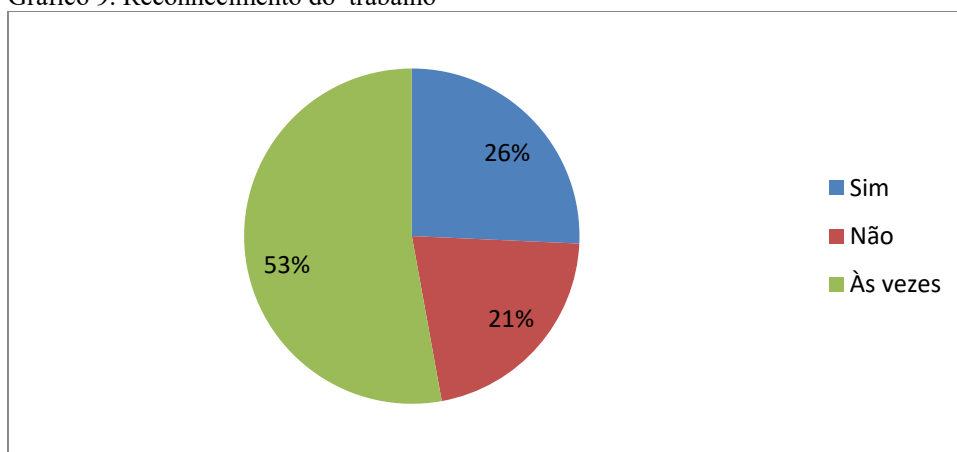


Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com os respondentes a maioria mantém um bom padrão de comunicação com sua liderança imediata, o que é importante e necessário para o dia-a-dia no trabalho.

Quando perguntado se sente-se reconhecido pela liderança quando executa seu trabalho, as respostas foram:

Gráfico 9. Reconhecimento do trabalho

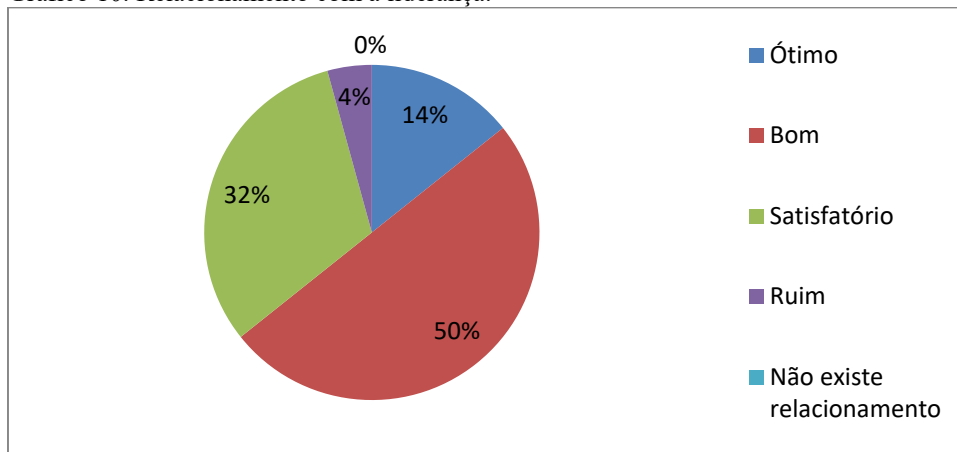


Fonte: Elaborado pelo autor

Pode-se perceber que o sentimento de reconhecimento dos subordinados pelas chefias está dividido, uma vez que 21% não se sentem reconhecidos, 26% se sentem reconhecidos e a grande maioria, cerca de 53% se sentem às vezes reconhecidos pelo trabalho que executam.

Quando perguntado como é o relacionamento com a liderança, as respostas foram:

Gráfico 10. Relacionamento com a liderança.

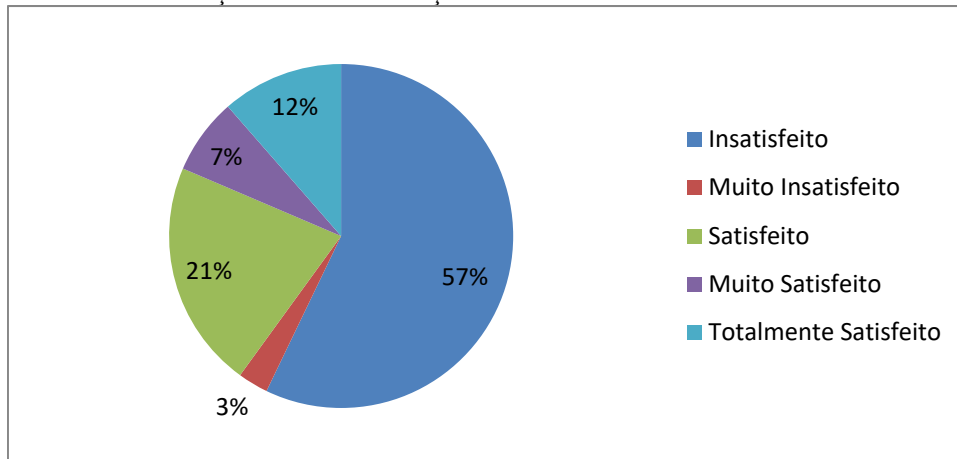


Fonte: Elaborado pelo autor

A maioria respondeu que o seu relacionamento com a sua liderança é bom, factor importante para que haja homogeneidade nas decisões, pois a liderança e o subordinado precisam atingir os mesmos objetivos e se não houver reconhecimento os objetivos organizacionais podem não ser atingidos.

Quando perguntado se está satisfeito com a sua remuneração, as respostas foram:

Gráfico 11 – Satisfação com a remuneração

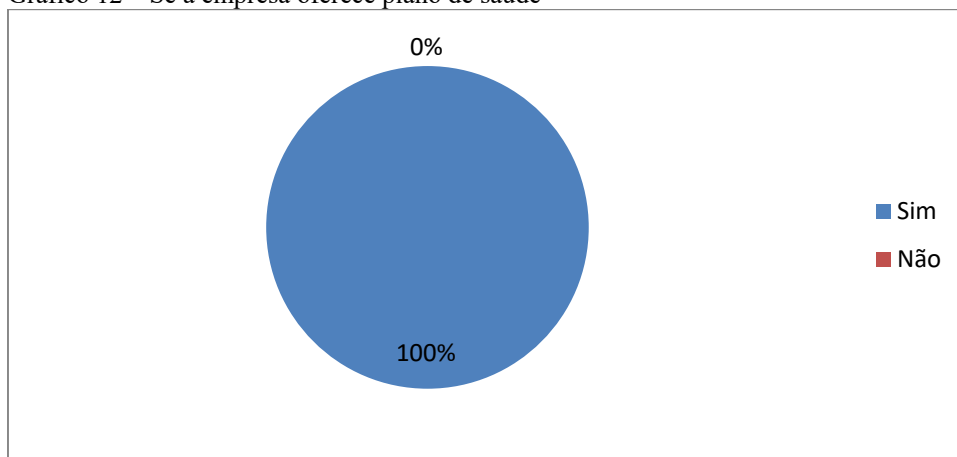


Fonte: Elaborado pelo autor

Através das respostas foi possível perceber que a maioria não está satisfeito com a remuneração e 12% estão totalmente satisfeitos, o que mostra que pode haver desníveis salarias dentro da mesma categoria, uma vez que a maioria dos cargos é parecida, bem como o tipo de habilidade técnica.

Quando perguntado se a empresa oferece algum tipo de convênio médico, as respostas foram:

Gráfico 12 – Se a empresa oferece plano de saúde

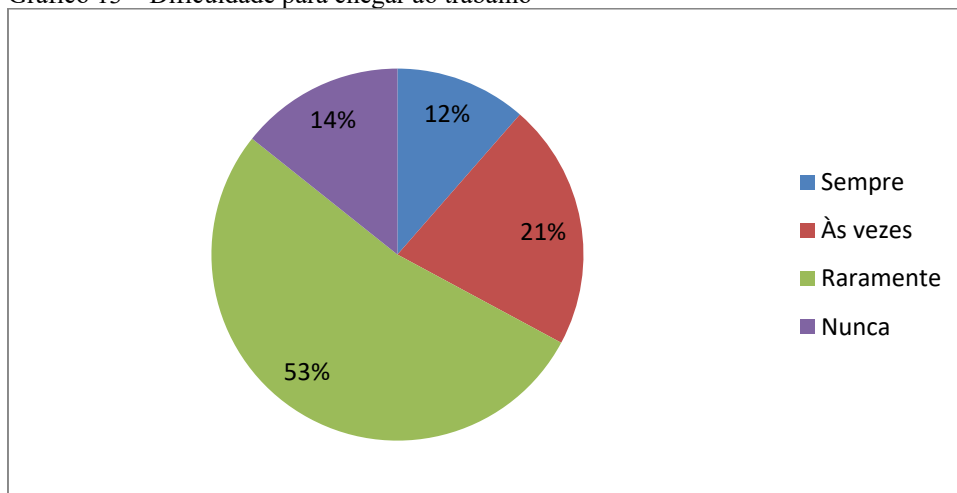


Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com as respostas, foi unânime que a empresa não oferece nenhum tipo de convênio médico.

Quando perguntado sobre a dificuldade em ir e voltar do trabalho, as respostas foram:

Gráfico 13 – Dificuldade para chegar ao trabalho

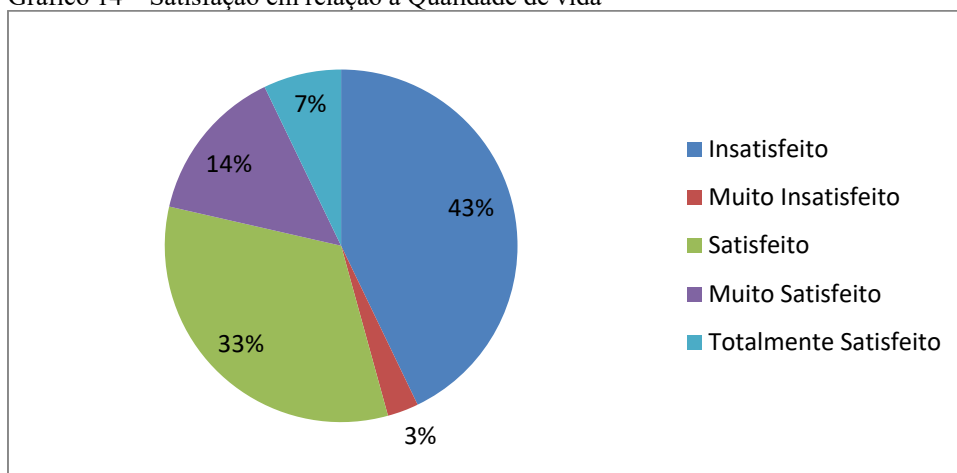


Fonte: Elaborado pelo autor

A maioria dos respondentes informa que tem certa dificuldade para chegar ao trabalho, isso deve estar associado aos problemas de trânsito ainda enfrentado na cidade de Lunada.

Quando perguntado sobre a qualidade de vida em relação ao lazer e a família, as respostas foram:

Gráfico 14 – Satisfação em relação à Qualidade de vida

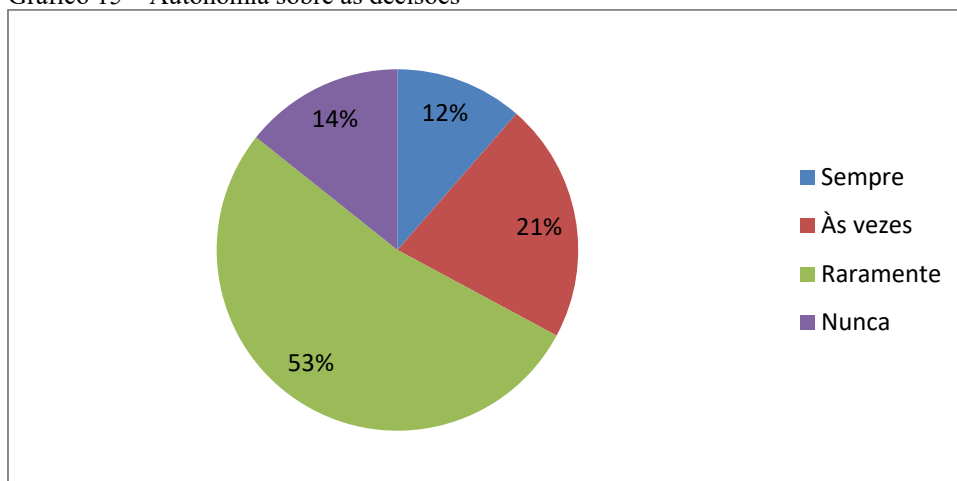


Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com as respostas, a maioria dos respondentes está descontente com a qualidade de vida que têm atualmente, portanto é necessário que a gestão realize ações voltadas para isso. Já em relação ao lazer e família, muitas vezes isso acontece por conta de ficarem muitas horas no trânsito para irem e voltarem do trabalho e acabam perdendo tempo dentro do convívio família e também por conta da remuneração não ser alta e não terem benefícios como plano de saúde, vale alimentação/refeição, auxílio transporte, entre outros.

Quando perguntado se têm autonomia em suas decisões, as respostas foram:

Gráfico 15 – Autonomia sobre as decisões

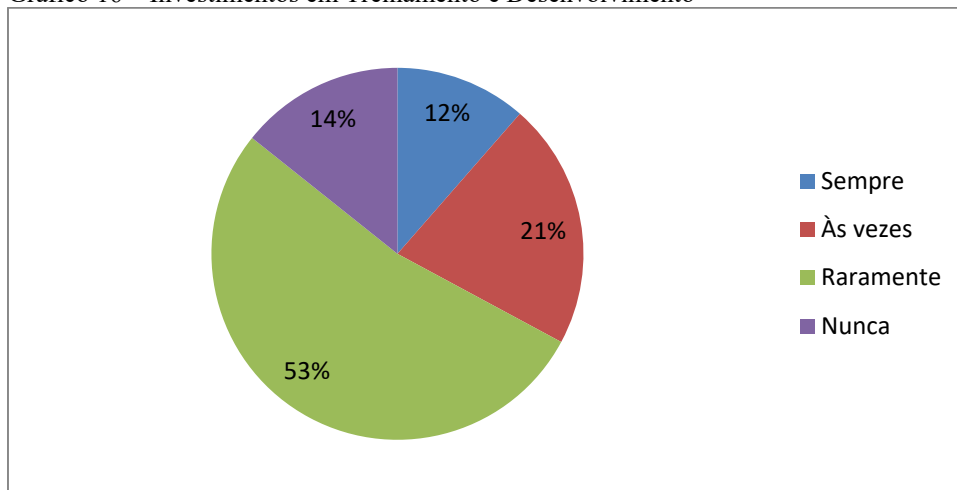


Fonte: Elaborado pelo autor

A maioria dos entrevistados apesar de ter sido constatada pouca diferença no resultado, responderam que são chamados para participar das decisões no seu sector de trabalho, o que para muitos colaboradores é algo motivador, uma vez que é importante ter uma visão mais sistêmica do “negócio” e poder contribuir com suas ideias.

Quando perguntado se há investimentos na área de Treinamento e Desenvolvimento na organização, os respondentes citam que:

Gráfico 16 – Investimentos em Treinamento e Desenvolvimento



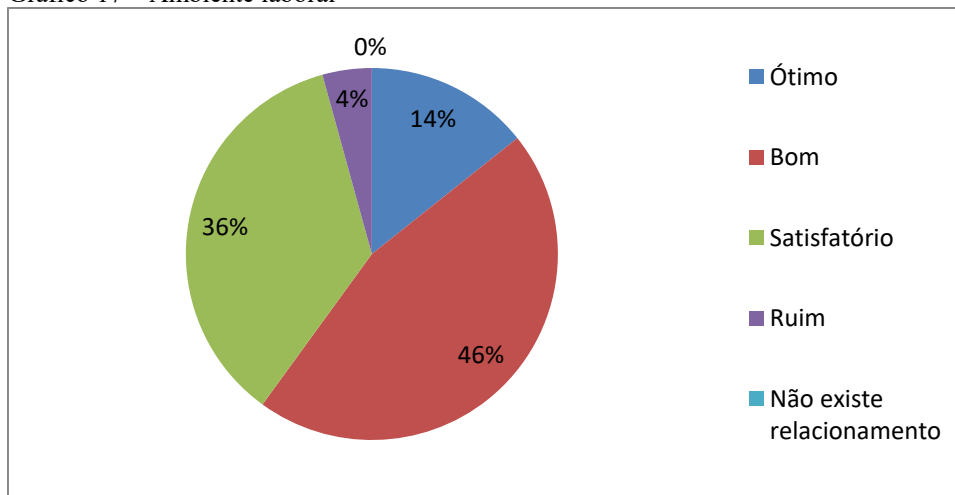
Fonte: Elaborado pelo autor

A maioria cita que raramente acontece treinamento e desenvolvimento no Ministério, isso é uma das principais características negativas dos Organismos públicos, que não têm cultura de utilizar o treinamento e desenvolvimento como ação motivacional, pois na maioria das vezes há treinamentos onde o colaborador só aprenderá ou se reciclará na

parte técnica detectada como necessário para realizar as suas funções. O desenvolvimento não é muito comum em empresas públicas, pois são mais voltados para a mudar o *status quo* da pessoa e não na aprendizagem da parte técnica.

Quando perguntado como é o ambiente de trabalho na empresa, as respostas foram:

Gráfico 17 – Ambiente laboral

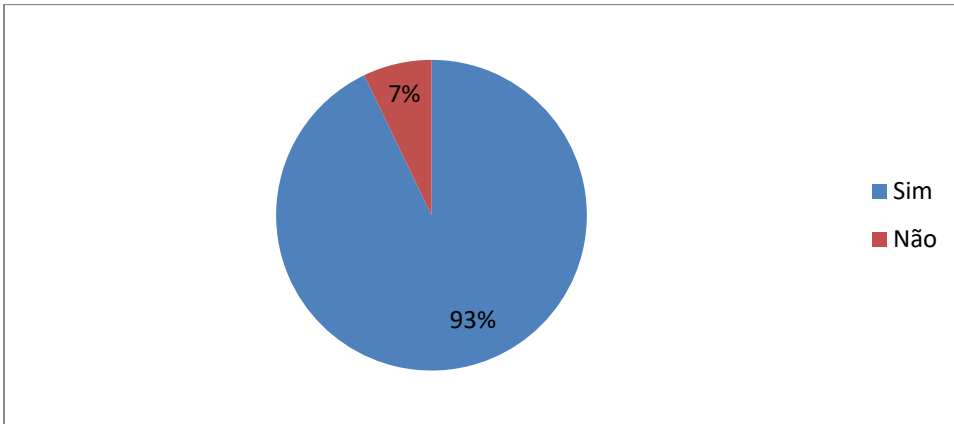


Fonte: Elaborado pelo autor

Sobre o ambiente de trabalho, a maioria está entre bom e satisfatório, portanto são necessárias medidas mais assertivas para melhorar a qualidade do ambiente de trabalho. Muitas vezes isso pode acontecer, pois como as pessoas não estão contentes com sua remuneração, qualidade de vida, lazer e convívio familiar podem estar trazendo para dentro das organizações esse descontentamete o que pode gerar um clima organizacional não saudável.

Quando perguntados se a organização não oferece algum tipo de benefício complementar ao salário, as respostas foram:

Gráfico 18 – Satisfação em relação aos benefícios

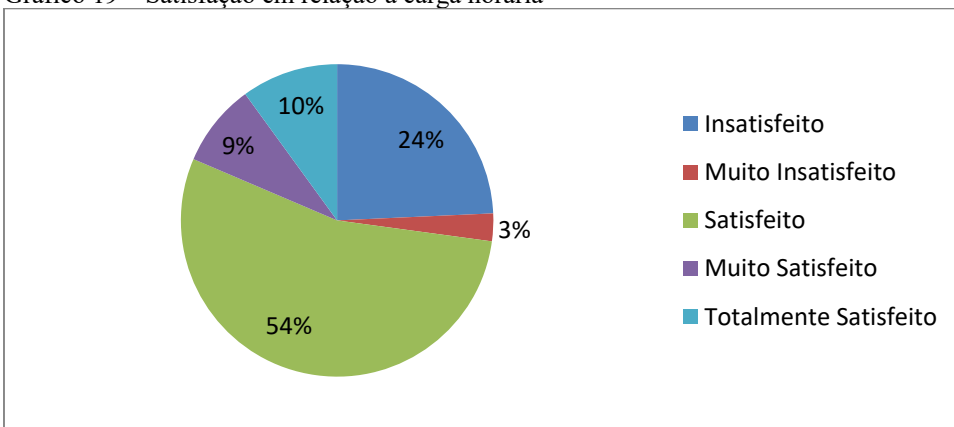


Fonte: Elaborado pelo autor

A grande maioria indica que não são oferecidos benefícios aos colaboradores. Por isso, é preciso reavaliar quais são as acções que a Gestão de Pessoas realiza na empresa, pois a motivação pode ser influenciada pelo pacote de benefícios que podem ser: assistenciais, recreativos, legais, entre outros.

Quando perguntados sobre a satisfação em relação à carga horária de trabalho, responderam:

Gráfico 19 – Satisfação em relação à carga horária

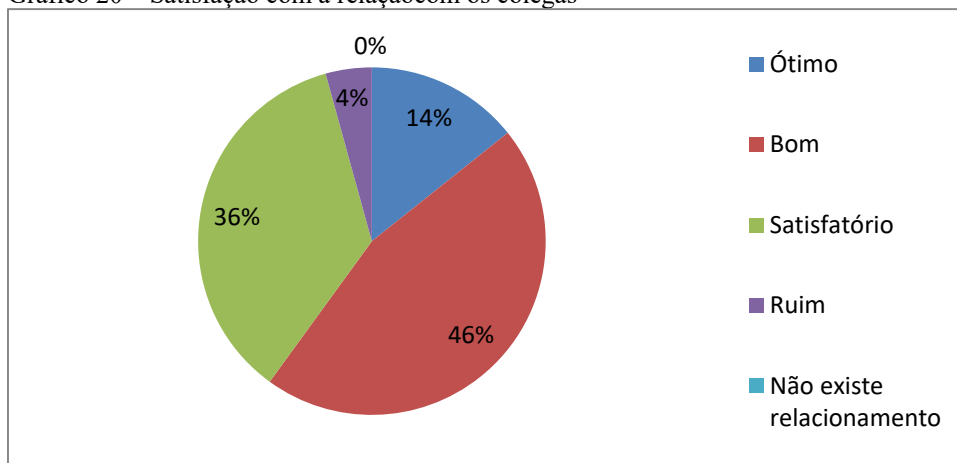


Fonte: Elaborado pelo autor

Muitos colaboradores não estão satisfeitos com sua carga horária, pois em vários casos necessitam ficar fora do seu horário para conseguirem cumprir a quantidade de serviço que são responsáveis.

Quando questionados sobre a relação com os colegas, as respostas foram:

Gráfico 20 – Satisfação com a relação com os colegas

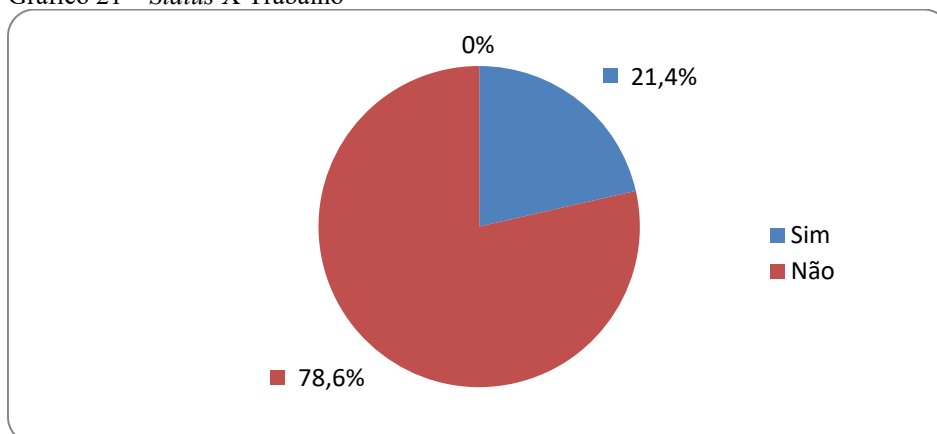


Fonte: Elaborado pelo autor

Percebeu-se que a maioria dos respondentes considera que o relacionamento com seus colegas é bom, o que é importante para um bom relacionamento e companheirismo, assim, factores como bom humor, respeito, diálogo são factores importantes para que esse relacionamento seja ainda melhor, o que pode impactar positivamente no clima organizacional.

Quando perguntados se o trabalho proporciona *status*, as respostas foram:

Gráfico 21 – *Status* X Trabalho

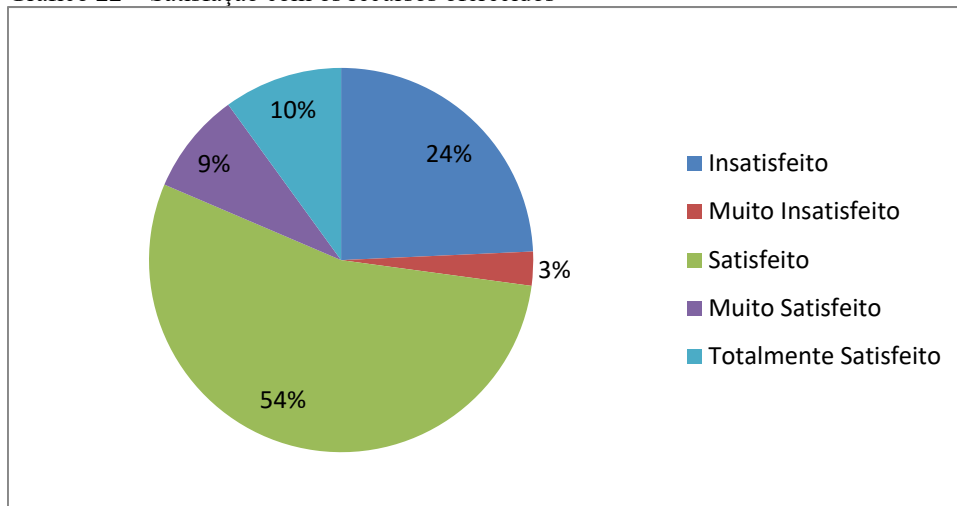


Fonte: Elaborado pelo autor

A maioria dos respondentes não acredita que o seu trabalho lhe proporcione *status*, nem mesmo por serem funcionários públicos, isso pode acontecer por não estarem satisfeitos com sua remuneração.

Quando perguntados sobre a satisfação em relação aos recursos tecnológicos, instalações físicas e equipamentos, as respostas foram:

Gráfico 22 – Satisfação com os recursos oferecidos

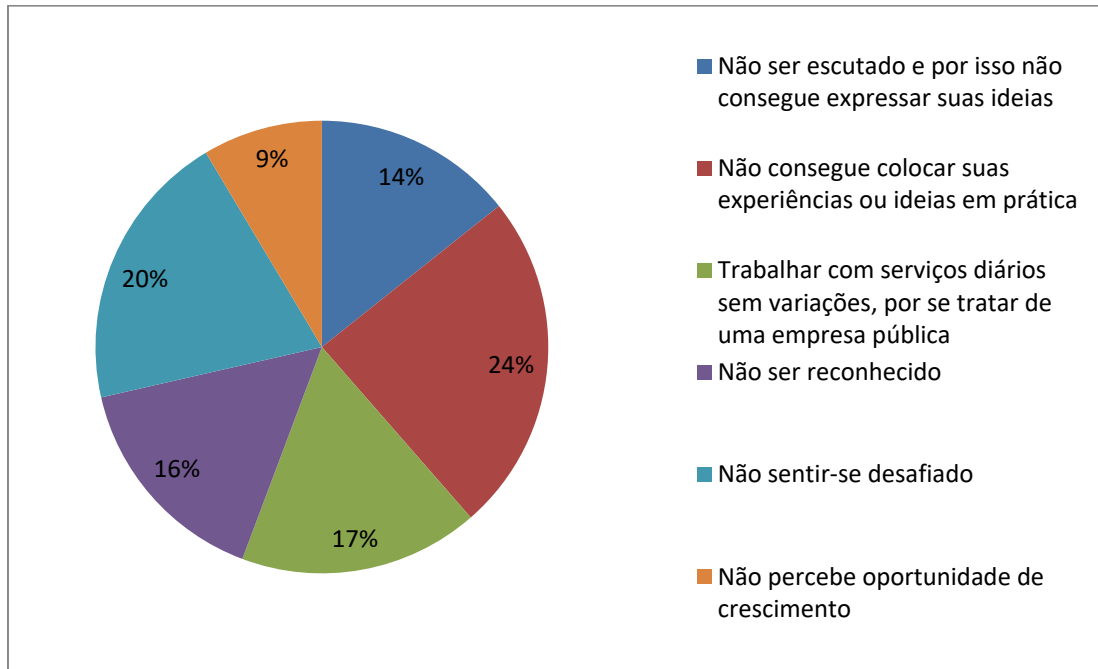


Fonte: Elaborado pelo autor

A maioria encontra-se satisfeita com os recursos oferecidos no Ministério, pois não ter recursos para o trabalho pode causar desmotivação, portanto em relação a esse item, a organização atende as expectativas dos colaboradores.

Quando perguntados se quais são os factores que podem levá-los à desmotivação, as respostas foram:

Gráfico 23 – Factores não motivacionais

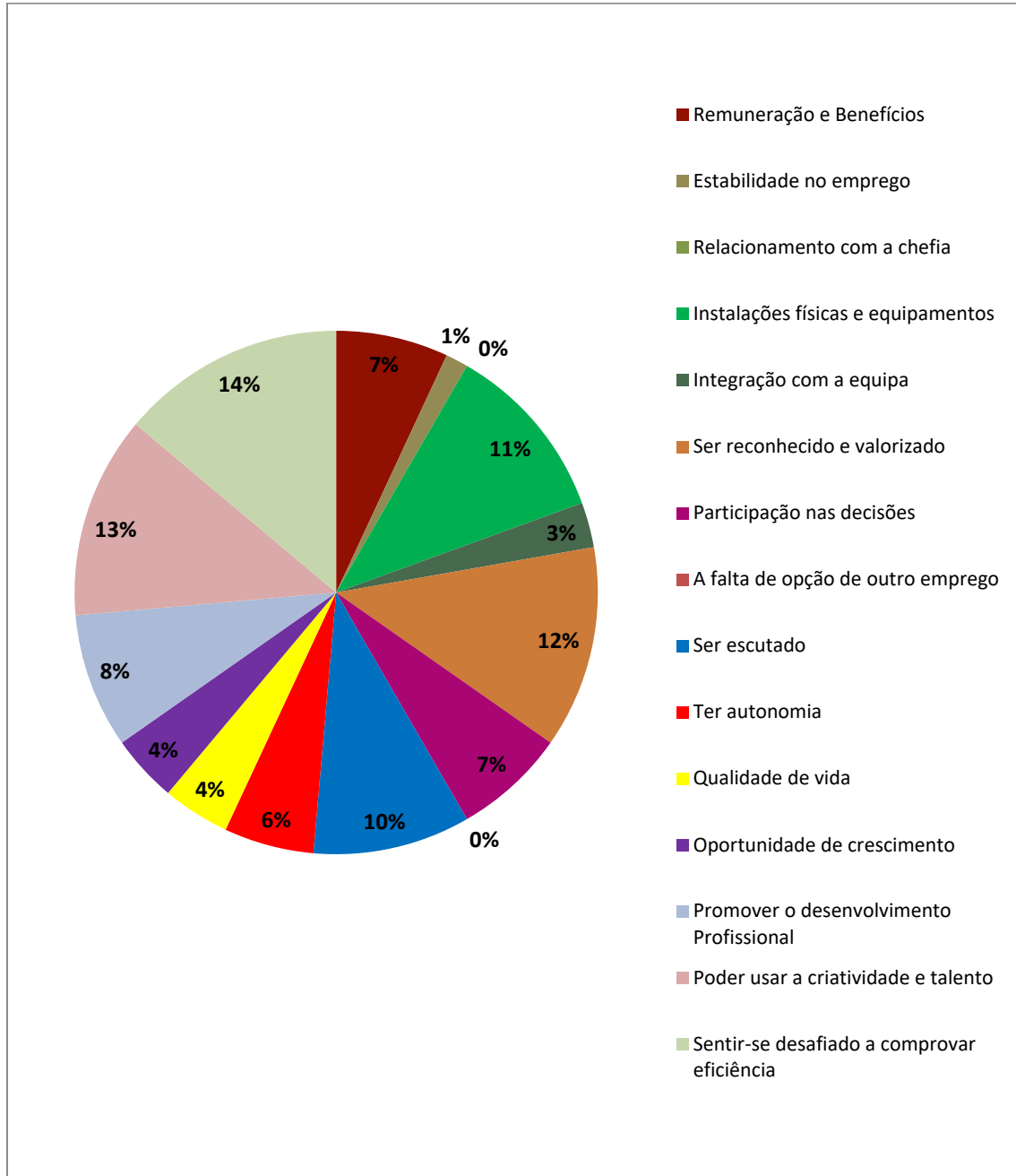


Fonte: Elaborado pelo autor Fonte: Elaborado pelo autor

A maioria respondeu que não conseguir colocar suas experiências e ideias em prática e trabalhar com serviços sem variação, são factores desmotivantes, pois o colaborador precisa se sentir desafiado para estar motivado, cair na rotina com serviços sempre iguais é desconfortante para colaboradores que pretendem dar o melhor de si no ambiente laboral.

Quando perguntados sobre os factores que realmente importam para ficarem motivados, as respostas foram:

Gráfico 24 – Factores motivacionais



Fonte: Elaborado pelo autor

Os resultados mostram que tanto fatores extrínsecos quanto intrínsecos são importantes, mas seus efeitos variam conforme a dimensão que se avalia: enquanto o descontentamento pode estar relacionado a fatores extrínsecos, ligados à remuneração, a

desmotivação relaciona-se não apenas a fatores intrínsecos, ligados à natureza do trabalho.

De acordo com as respostas poder utilizar a criatividade, ser reconhecido e valorizado, ter oportunidades, ter boas instalações e equipamentos, ser bem remunerado e investir nos colaboradores é obter a curto e/ou longo prazo melhorias na produção, na qualidade do atendimento prestado, agregação de valor ao produto final, diferencial perante a concorrência e principalmente, colaboradores satisfeitos, motivados e engajados com as metas organizacionais.

Investir no potencial humano da empresa é agir de forma facilitadora na preparação das pessoas, ensinando-a a extrair ao máximo da educação, dos treinamentos para assim, obter mecanismos de alavancagem de resultados por isso são factores importantes e que podem levar a motivação, assim os gestores do Ministério poderão realizar ações e políticas mais voltadas para esses factores citados.

A contribuição do trabalho a uma agenda de estudos futuros reforça a importância de reconhecer lógicas institucionais e os aspectos culturais das carreiras públicas em estratégias de investigação das motivações que afetam as decisões profissionais dos servidores.

4.2 Discussão dos Resultados e Sugestões do Autor para Melhorar a Motivação no Ministério Estudado

Não se pretende, aqui, extrair conclusões definitivas que possam evoluir em recomendações práticas de como motivar a força-de-trabalho de determinada instituição; no entanto, a ênfase é de direcionar e de uma certa forma influenciar nas orientações que dizem respeito ao comportamento motivacional, não estimulado única e exclusivamente pelo argumento “trabalho X dinheiro”. Acredita-se que o intuito do trabalhador é, portanto, fazer via trabalho, um relato de si mesmo, como elemento vital do processo que confere o significado do seu comportamento no ambiente organizacional e familiar.

O embasamento teórico para as sugestões apontadas nessa análise surgiram a partir dos

conhecimentos adquiridos com a pesquisa exploratória, baseando-se nas ideias dos autores que escreveram sobre esse tema.

Como visto na pesquisa bibliométrica o tema motivação no ambiente de trabalho, apesar de ter sido encontrado vários artigos relacionados indiretamente com o tema, poucos foram encontrados que tivessem relação direta com esse estudo.

Em relação ao objetivo geral proposto, através da pesquisa buscou-se informações relativas aos factores que realmente importam para que os colaboradores se sintam motivados, como: sentir-se desafiado, usar a criatividade e talento, ser reconhecido e valorizado, ter instalações que propiciem a execução das tarefas com bons equipamentos e materiais, ser escutado, ser desenvolvido, ter participação nas decisões, ter autonomia e ainda ganhado salários justos, foram apontados como motivadores.

Portanto, cabe a gestão rever ações junto aos seus gestores que podem ser simples, mas que são muito valorizados pelos colaboradores, como serão mostradas no Quadro 2.

Quadro 2 - Ações que podem ser realizadas

Ações valorizadas	Ações que podem ser tomadas
Sentir-se desafiado, o que comprova sua eficiência	É importante que os colaboradores sejam desafiados diariamente, sejam em utilizar sua criatividade ou até passando novas atribuições – maneira de job rotation. Ao sentir-se desafiado, o colaborador produz mais, pois está percebendo que suas ideias poderão ser escutadas e se forem boas, consequentemente colocadas em prática.
Usar a criatividade e Talento	As gestão poderia premiar ideias que melhorem ou que facilitem as tarefas diárias, bem como os processos executados. Essa premiação poderia ser em forma de descanso, que seria acordado da melhor forma entre o líder imediato e o colaboradores, de maneira que não atrapalhe o desenvolvimento diário das tarefas, pois como relatado nessa questão e em questões anteriores, há certa dificuldade para se conseguir chegar ao trabalho, principalmente por conta do trânsito de Luanda que é considerado um tanto quanto conturbado. Portanto, ficar um dia sem essa rotina pode ajudar no processo de desestressar, pois o estresse com o trânsito é uma rotina diária.
Ser reconhecido	Os gestores podem criar hábitos de elogiar os colaboradores, principalmente em público, também podem fazer um eleição entre os departamentos e escolher o colaborador que mais se destacou no mês em cada um deles, podendo

	divulgar na intranet, murais, quadro – em lugar pré determinado, enfim, em locais onde os colaboradores tenham acesso.
Instalações Física	É importante que o líder de cada setor colete informações junto aos liderados em relação aos equipamentos e materiais que não estejam de acordo para a execução das tarefas diárias e tente da forma mais rápida possível sanar os problemas ou fazer sua reposição imediata – quando for possível. Trabalhar com equipamentos que não correspondem as necessidades diárias é desgastante para o colaborador, que não consegue ver progresso nas tarefas que precisa desempenhar.
Ser escutado	A gestão precisa trabalhar junto a sua liderança a importância de se escutar os colaboradores, pois como são o capital mais valioso da empresa e têm dicas importantes para dar em relação as rotinas diárias.
Promover o desenvolvimento profissional	A gestão precisa realizar um planejamento de treinamento e desenvolvimento contínuo. Como na maioria das vezes o Treinamento e desenvolvimento não são realizados por conta dos custos, há possibilidade de se fazer com a figura do multiplicador ou até mesmo através das trocas de experiências. Mas, é importante também buscar inovações para se adequar ao mercado, pois em muitos casos, repartições públicas são tachadas de morosas e obsoletas.
Participação nas decisões	É importante que as lideranças recebam mais informações de seus liderados e que os mesmos consigam ter maior participação no processo decisório da empresa. Para a maioria dos colaboradores, é um fator motivante, pois com suas ações colocadas em prática é uma maneira de participar das decisões e ser reconhecido por isso.
Remuneração e Benefícios	Mesmo sendo uma empresa pública há maneiras de traçar um plano de salários sem desmotivar os colaboradores, pois é comum que haja desníveis em salários, onde as pessoas ocupam os mesmos cargos e sem nenhum diferencial ganham mais que outros, sejam por diversos motivos. Assim, cabe a gestão ser mais equitativa e se houver diferenças salariais que seja por conta de um plano de Remuneração por Competências, onde os colaboradores podem ter diferenças salariais por merecimento e não por fatores especulativos (pessoa da família, parente de alguém importante, vínculos de amizade, etc.).
Ter autonomia	A gestão deve dar mais autonomia para os colaboradores, pois em alguns processos se depende de decisões de pessoas que não estão presentes naquele momento ou que demoram certo tempo para tomar decisão, se o colaborador tivesse mais autonomia em alguns desses

	processos seria mais simples e poderiam ser mais ágeis.
Oportunidade de crescimento	Os cargos em empresas públicas são mais engessados, pois não é fácil promover os colaboradores, mas quando surgem as oportunidades, é importante que os colaboradores internos sejam os primeiros a ter a informação para a ascensão profissional, assim, pode-se criar estratégias para que o processo seja feito internamente (principalmente para cargos de liderança).
Qualidade de vida	Oferecer acções voltadas a qualidade de vida é um factor importante para a motivação, uma vez que os colaboradores mostraram que têm dificuldades em estar com sua família e lazer, sendo que uma das principais causas é o trânsito, onde passam muitas horas, tendo que sair cedo para o trabalho e retornam tarde. Quanto a essa variável é mais complicado de se administrar, mas é possível deixar o ambiente de trabalho mais saudável e o clima organizacional mais leve e ameno, para isso a gestão deve ter um perfil mais democrático e não autocrático, como é uma das características apontadas no estudo, pois não saber escutar, não reconhecer, não dar autonomia, etc. são características de líderes autocráticos e não democráticos. Assim, oferecer atrativos como locais para descanso nos intervalos, autonomia, reconhecer, saber escutar, etc. são factores relevantes e perceptíveis para a motivação no ambiente laboral. Oferecer planos de saúde, onde a gestão poderia buscar informações sobre os planos de saúde ofertados no país e até mesmo em Luanda e a viabilidade de convenciá-los, proporcionando assim, qualidade de vida para os colaboradores e sua família, sendo de grande valia, pois como a maioria são casados e possuem filhos, o interesse maior seria no bem estar dos mesmos.
Integração com a equipa	É possível fazer reuniões pontuais, que podem ser semanais ou mensais, onde os colaboradores trocam experiências e fazem uma interação com os demais departamentos. É importante que essas reuniões estejam dentro de um cronograma e no horário do expediente, portanto podem acontecer várias ao mês com colaboradores diferentes, pegando de cada vez alguns por departamento para que não haja suspensão do trabalho. É uma maneira de haver maior integração, pois cada reunião o público mudará. Nessas reuniões sugestões podem ser dadas, problemas e melhor forma de resolvê-los podem ser discutidos, enfim, assuntos pertinentes ao dia-a-dia do Ministério.

Fonte: Fonte: Elaborado pelo autor

Ainda seguindo o que foi proposto nos objetivos do trabalho, dessa vez nos objectivos específicos, observou-se que a organização oferece poucos benefícios que podem proporcionar o desenvolvimento das pessoas na organização.

Assim, se torna importante rever os factores que são considerados motivacionais, conforme mostrou o Quadro 2 e tentar da melhor forma possível implantá-los, é claro que são sugestões dadas pelo autor, mas todos esses factores poderiam ser colocadas em reuniões junto as lideranças que poderiam também reunir-se com seus liderados e propor melhorias para o que foi sugerido no momento do trabalho.

Para se identificar o porque há falhas na realização das acções e/ou políticas motivacionais, muito se deve a própria gestão, pois pode-se perceber que a liderança não escuta os colaboradores, não reconhece seus liderados, não permitem que utilizem a criatividade e, com isso, os colaboradores não se sentem motivados, pois não vêm sentido no que fazem.

CAPÍTULO V – CONCLUSÃO

5. 1 Notas conclusivas

Por oportuno, cabe lembrar que os resultados apresentados representam uma tendência em um determinado contexto organizacional, uma conjuntura específica, sem pretensão, portanto, à generalização. É próprio da organização estudada, onde pretendeu-se identificar com as condições conjuntoriais em que atua, influenciando e sendo influenciada pelos diversos agentes nela envolvidos.

Deseja-se compreender a essência do significado do trabalho e com isso promover a oportunidade de reflexão no ambiente laboral sobre questões presentes no serviço público, em torno da divisão e organização do trabalho e, principalmente, sobre a subjetividade e os anseios do ser humano.

Considerando que as variáveis contendo indicadores que representam recompensas e estímulos oriundos do meio organizacional, ficou em evidência que os fatores motivadores, em sua maioria, advêm mais de fatores externos do que internos, portanto, de natureza extrínseca, assim, estão presentes em maior proporção nos Resultados de Trabalho.

Baseando-se na Teoria de Vroom, o aspecto que deve ficar bem claro para todos os envolvidos no processo é a compatibilização das expectativas com as possibilidades de recompensas. Não adiantam expectativas inexequíveis e que só traduzam o conceito monetário custo/benefício, sem um aprofundamento da verdadeira missão que cabe a cada um, relacionada aos objetivos pessoais e institucionais.

A realização da pesquisa comprovou a assertividade no objetivo geral, com a apresentação de factores motivacionais que fazem sentido para os colaboradores de acordo com a percepção, situação ou necessidades de cada um do grupo pesquisado.

Assim, os resultados hoje encontrados não são absolutos nem definitivos, mas permitem mostrar como os colaboradores do Ministério percebem os factores motivacionais, porque não são realizadas acções e/ou políticas voltadas à motivação, permitindo à administração

conhecer as expectativas dos seus colaboradores a respeito do trabalho que vêm desempenhando na organização, de maneira que o autor desse trabalho dê sugestões que possam ser implantadas.

O que motivou a falar deste tema é o facto de ser um assunto pertinente, devido à importância da motivação, por ser um factor fundamental para o desempenho de qualquer colaborador o que gera benefícios para uma organização bem como no Ministério estudado, pretendemos tornar o trabalho interessante ao ponto de favorecer e satisfazer as necessidades de competências e autodeterminação que são aspectos motivacionais intrínsecos.

A percepção dos resultados do trabalho se constitui de elementos estruturadores da vida do sujeito, como escolaridade e experiência profissional. A força motivacional tende a ocorrer entre os servidores com titulação mais elevada e experiências. Procurando interpretar primeiramente o aspecto da titulação, os servidores com nível superior e pós-graduados apresentavam uma tendência motivacional maior que os servidores de ensino médio.

Porém, o que se percebeu que a insatisfação está geral, uma vez que observou-se que há uma boa parte de colaboradores que são graduados e/ou pós-graduados que exerce função de nível médio e muitos licenciados em funções de chefia, portanto os que estão em nível médio encontram-se sem condições de ascender na carreira e executar tarefas mais complexas, de acordo com o nível de experiência no serviço. O que refletiu a situação dos factores que se referem ao reconhecimento e valorização no trabalho, visto que a maioria dos colaboradores pesquisados encontra-se em função incompatível com o seu nível de qualificação.

Para que os indivíduos possam ser motivados, a gestão deve ajudar a promover o despertar das potencialidades de cada colaborador, resgatando a criatividade, autoconfiança, iniciativa, para que possa proporcionar uma melhor qualidade de vida e a socialização para o atendimento das questões organizacionais. O incentivo e a motivação dos indivíduos na organização faz com que haja interação dinâmica com os processos pessoais e económicos produtivos, sem que percam a sua autenticidade e personalidade, desenvolvendo assim talentos que já existem e não são utilizados.

A motivação é sempre um desafio para os gestores, pois está diretamente ligada aos factores intrínsecos de cada um e que impactam diretamente na produtividade, nos processos, clima organizacional e vida pessoal de cada colaborador.

Como a gestão pública sempre se depara com um grande problema que geram a desmotivação por parte dos colaboradores e que devem ser melhoradas ou até mesmo mudadas, que são em relação a interação dos interesses da organização com os interesses do colaborador. Como se trata de uma empresa pública, o Ministério possui demandas explícitas e bastante precisas relacionadas ao desempenho do colaborador e às normas de comportamento na empresa, tais como: o trabalho não tem variabilidade, pois a execução das tarefas são limitadas, com períodos determinados, dentro de padrões de quantidade e qualidade estabelecidos. Quando o colaborador não é desafiado em seu trabalho e quando não consegue propor ideias e colocá-las em prática, pode acontecer a desmotivação.

Como a maioria dos respondetes estão entre 36 e 45 anos, portanto um público relativamente novo, estando no auge de sua maturidade profissional, é necessário ter fontes motivadores para que essa maturidade seja mantida, Chiavenato (2014) explica que as pessoas que pertencem a gerações mais novas como a Y, que é o caso desse público têm como perfil ser desafiado, precisar de reconhecimento e não gostar de rotina.

Segundo Vergara (2015) a Geração Y que são os nascidos entre 1980 e 2000 e filhos das gerações Baby Boomer e X quando nasceram já existiam todas as tecnologias à disposição e não sabem como é viver sem elas. Estes indivíduos têm urgência imediata de alcançar os seus objetivos em um curto espaço de tempo e possuem forte tendência em não aguardar muito tempo para concretização dos seus sonhos.

Consegue praticar diversas atividades ao mesmo tempo, como utilizar o celular, ouvir música, conversar através na internet e fazer a lição de casa e trabalhar ao mesmo tempo, com muita facilidade. Possuem facilidades como acesso a faculdade e o curso de língua estrangeira, e até mesmo a uma vida com mais conforto. Essa geração está no mercado de trabalho e acredita que para ocupar posição de liderança é necessário ter criatividade e apresentar projetos que deem resultados importantes para a organização. Não é um

problema para eles mudar de empresa, pois adoram ter novos desafios e uma melhor qualidade de vida (Martins; Emmindoefer, 2008).

A Geração Y vem tomando conta do mercado atual, e tem como objetivos: influenciar, fazer seguidores, dominar as tecnologias e buscar horários mais flexíveis, e, ao contrário das gerações anteriores, onde colocavam a empresa em primeiro lugar, a geração Y passa a se comporta ao inverso, onde querem mais tempo para viver e para estarem com os amigos.

Essa geração também se preocupa com os futuros gestores e líderes, onde seu foco maior é treinar futuros líderes e qualificar sua equipe e principalmente liderar pelo exemplo, os colaboradores mais antigos estão se adaptando ao processo de mudança pois através da liderança servidora eles se sentem importantes e em geral para a empresa, e por terem muita experiência agregam muito sabedoria e conhecimento (Amaral, 2012).

Também ter um serviço rotineiro e padronizado é estressante no dia-a-dia, e por consequência – desmotivante, mas muitos colaboradores saindo de sua zona de conforto buscam por novas formas de executar esses serviços de maneira que se tornem menos desgastantes, mas esbarram em gestores que não os escutam, que não conseguem perceber que quem está executando o serviço tem experiência suficiente para conduzi-los de outras maneiras e que em seu final o objetivo será alcançado.

Portanto, a gestão precisa estar mais aberta, escutar mais seus colaboradores, pois como estão à frente de suas obrigações é importante que ao executar seus serviços diários, o mesmo seja executado de uma maneira que lhes traga prazer. Com isso, a gestão precisa escutá-los mais, deixar com que sua criatividade flua, trazendo novas formas e boas ideias de como se trabalhar melhor.

Assim, pontos que devem ser melhorados de imediato são os que tem relação com a execução das obrigações diárias, a empresa fornece aos seus empregados equipamento e material que, em muitas vezes, não são necessários para que o colaborador possa vir a corresponder às exigências das tarefas. Outro ponto que deve ser melhorado, uma vez que são factores importantes para o colaborador, pois é o mínimo que a empresa deve oferecer para que suas tarefas diárias sejam cumpridas. Com isso, a gestão deve fazer um

levantamento desses equipamentos e materiais para que sua reposição seja imediata, uma vez que o serviço não para e a população em geral não pode ser prejudicado por conta disso. Melhores condições de trabalho, bem como os recursos oferecidos, assim é importante que se faça um levantamento dos recursos, bem como os equipamentos necessários, bem como uma cotação de preço para que junto com a gestão se pudesse discutir sobre possíveis investimentos em tais melhorias.

Outro ponto é em relação a qualificação profissional, o que se considera um ponto positivo. por isso é importante que a gestão se preocupe com sua equipa e sugere-se de modo geral que se invista mais na capacitação dos colaboradores, assim a qualidade dos serviços prestados será alavancada, e que com isso os clientes externos e internos poderão ficar mais satisfeitos e motivados.

O desenvolvimento na carreira talvez seja um dos principais pontos que toda instituição deva rever efetivamente. Nas empresas públicas, segundo profissionais da empresa estudada, a melhor solução para a problemática salarial, seria através do desenvolvimento profissional com a possibilidade de desempenharem tarefas mais desafiadoras, conseqüentemente perceberem salários mais elevados resultando, também, em uma integração mais significativa em relação ao trabalho.

O Plano de Carreira quando bem elaborado e acompanhado de acordo com a realidade e adequação à natureza das atividades executadas, torna-se um estímulo à motivação, interferindo diretamente no crescimento e desenvolvimento profissional das pessoas. Um dos princípios para o desenvolvimento organizacional é o reconhecimento e a dignidade do servidor, propiciando dessa maneira a oportunidade de crescimento em respeito ao trabalho que realiza ao longo de sua vida na instituição.

A remuneração, portanto, o dinheiro em forma de salário, pelo próprio princípio da equidade, é um direito e deve ser distribuído com justiça, no entanto, apoiando-se nas experiências de Herzberg no campo da motivação, o dinheiro em si, não tem significado, por este motivo não é considerado fator motivador. Quanto ao que representa ou sob o enfoque de sua natureza extrínseca, poderá, na sua carência, tornar-se fator de insatisfação, fazendo o indivíduo na inequidade, sentir-se explorado, injustiçado e insatisfeito. Com isso, a remuneração indica que os colaboradores atualmente se sentem

pouco valorizados e consideram como um factor importante, por isso, fazer uma pesquisa dos salários do mercado, poderia ser uma boa opção para verificar se os salários pagos estão de acordo com os pago para colaboradores que estão em funções iguais ou parecidas, mesmo que for pesquisado em empresas privadas, pois as pessoas que ocupam cargos no privado na área administrativa realizam serviços inerentes à administração, assim como fazem os que trabalham em empresas públicas.

A discussão em torno da exploração do trabalhador refere-se não somente a salários compatíveis, mas, contudo, condições de trabalho que lhe permitam o desenvolvimento pessoal e profissional de acordo com a sua competência e habilidade, direito de optar, de participar e de se envolver nas questões referentes à divisão e organização do trabalho.

A deficiência percebida nos Planos de Carreira do serviço público, em geral, consiste na falta de integração com os demais programas de RH, quer seja a avaliação de desempenho, treinamento e recrutamento interno. Eles não devem servir apenas para administrar salários, mas servir de base para o desenvolvimento e valorização do profissional no âmbito da Instituição. O colaborador não pode ser considerado como um mero recurso, mas como um ser que contribui e se compromete para com os objetivos organizacionais, ou seja, a carreira como elemento de conciliação dinâmica das expectativas entre a pessoa e a instituição.

O plano de carreira também entra como um benefício motivador na medida em que o colaborador por meio do seu esforço, da sua dedicação, do seu crescimento profissional, da sua qualificação acaba sendo reconhecido, subindo de cargo e conseqüentemente sua remuneração será melhor. Para que se crie um plano de carreira, torna-se necessário seguir seis fases: análise da função; descrição de cargos; avaliação de cargos; pesquisa de salários; política de remuneração e construção da estrutura salarial. Cada uma dessas etapas é imprescindível para que diminuam as reclamações, principalmente no que diz respeito a colaboradores de funções iguais ou semelhantes possuírem diferenças salariais e que também se tenha uma valorização dos colaboradores que se qualificam, entre outros.

Assim, a motivação pode ser considerada como um impulso interno que nos leva à ação, o motivo na qual leva a agir e estão diretamente ligados aos desejos, anseios e necessidades, sendo uma chave para a compreensão do comportamento humano.

O motivo pelo qual as pessoas se motivam está relacionado ao que impulsiona a pessoa a agir de uma determinada forma, dando origem a um comportamento específico. Os impulsos provocados podem ser resultantes do estímulo externo que é o ambiente entorno da pessoa e estímulos internos, agindo internamente nos processos mentais do indivíduo. Relaciona-se a esses aspectos, com o sistema de cognição dos seres humanos, pois são guiados pelo que ele pensa, acredita e prevê.

A motivação para a realização é uma força que algumas pessoas têm para vencer os desafios e obstáculos na busca de objetivos. Uma pessoa com esse tipo de impulso deseja desenvolver-se, crescer e progredir na escala do sucesso. A realização é importante em si mesma, independente das recompensas que possam acompanhá-la.

Portanto, as organizações não funcionam por si mesmas, são dependentes de pessoas para dirigi-las, controlá-las operar e funcionar, por isso é importante manter um clima organizacional motivador. A motivação para os trabalhadores configura-se em um processo transformador de qualquer ambiente organizacional. Isso leva, conseqüentemente, a um maior envolvimento e comprometimento dos mesmos no desenvolvimento de suas atividades, contribuindo significativamente para a eficácia organizacional.

Através da pesquisa pode-se perceber que no Ministério estudado não há ações e políticas voltadas à motivação e que ainda são utilizadas práticas tradicionais de gestão, que é considerada por muitos autores pouco eficiente nas organizações.

Essa prática tradicional é voltada para a punição, onde falhas eram motivos para punições e realização de treinamento técnico excessivo, transformando-se em organizações que geravam individualismo, ambiente conflitante, comunicação deficiente, egoísmo e ganância, perdendo-se a noção do objetivo principal da organização.

Mas percebe-se que a gestão está disposta a mudar, uma vez que o Gestor de Recursos Humanos é autor do trabalho há mais de um ano e percebeu que era necessário realizar ações e políticas mais assertivas.

Com isso, elaborou o trabalho o que ajudou a conhecer o ambiente labora, os problemas enfrentados pelos colaboradores, bem como as expectativas e anseios.

Através dos resultados ficou às claras que há uma necessidade de mudança por parte da empresa em relação às ações e políticas motivacionais, uma vez que, a gestão está buscando um relacionamento mais estreito e melhor com os colaboradores, incentivando o trabalho em equipe e a harmonia do grupo. As pessoas de uma organização devem ter motivos para colocar suas potencialidades na função que estão desempenhando, mas para isso precisam estar contentes com isso.

Mesmo sendo uma empresa pública, é importante obter cada vez mais resultados consistentes, tornando-se primordial ter uma equipe de trabalho comprometida e motivada. Para que isto ocorra, torna-se necessária a existência de um bom clima organizacional e colaboradores satisfeitos com o ambiente onde exercem suas funções, ou seja, quanto mais satisfeitos, maior será a probabilidade de obtenção de resultados positivos e sustentáveis.

Observou-se que a motivação não depende da comparação com outras pessoas para atingirem suas essas realizações, mas sim de factores intrínsecos que as pessoas entendem que são importantes para a sua vida.

Perante a análise dos dados obtidos através da pesquisa realizada, concluiu-se que, ainda há muitos funcionários públicos que não se sentem realizados totalmente no serviço (profissionalmente e pessoalmente). Ser reconhecido, poder dar sua contribuição, usar sua criatividade e ainda ser bem remunerado para isso, são factores importantes para gerar a motivação no Ministério estudado, portanto os gestores quando forem criar e implantar ações e políticas voltadas à motivação devem levar em consideração esses factores, para serem mais assertivos.

Em razão do bom ou mau relacionamento constatou-se que a grande maioria ou quase a totalidade respondeu que o relacionamento com seu gestor é bom, por isso é necessário que a gestão trabalhe ações como: as pessoas devem ter liberdade para expor as dúvidas, respeito, coleguismo, paciência, honestidade, diálogo, afinidade profissional, a capacidade de entender o “outro lado” e que as atitudes positivas superam as negativas, entre outros.

Também foi aclaro que s servidores não estão satisfeitos com a sua remuneração, e é evidente que o salario é importante para trabalhadores em função de varias razões, uma vez que tem valor devido aos bens e serviços que se pode adquirir com ele, pode ser considerado um meio social de troca, além de ser considerado um símbolo de *status* para aqueles que dele dispõem e, exatamente por isso, pode-se economizá-lo ou gastá-lo de maneira visível ou generosa.

O dinheiro ou salario tem *status* tanto ao ser recebido, como ao ser gasto. Representa para os colaboradores aquilo que seus empregadores pensam deles. É também um indicador do status relativo de um determinado empregado, quando comparado ao status dos demais. Possui tantos valores quanto forem seus detentores.

As maiorias dos respondentes além de não estarem contentes com sua remuneração apontam que o mesmo não lhe proporcionam *status*. Portanto, pagar salários melhores e oferecer benefícios pode ser uma fonte importante para gerar a motivação.

O problema de investigação está directamente relacionada na forma como os colaboradores do Ministério são motivados para desempenharem com zelo as suas tarefases por isso parte-se da hipótese de que a falta motivação no Ministério da Geologia e Minas ocorre devido factores como: a falta de reconhecimento, a impossibilidade de crescimento profissional, o desgosto pelo trabalho que realizam, falta de segurança no trabalho, a falta de autonomia, a falta de treinamento, instalações inadequadas, o mau relacionamento com a chefia, ambiente de trabalho ruim e a baixa remuneração.

Vários têm sido os problemas apresentados pelos colaboradores do Ministério como sendo causas da falta de motivação, tais como: a falta de reconhecimento, a impossibilidade de crescimento profissional, o desgosto pelo trabalho que realizam, a falta de segurança no trabalho, a falta de autonomia, a falta de treinamento, instalações inadequadas, o mau relacionamento com a chefia, ambiente de trabalho ruim e a baixa remuneração o que se repercute no baixo desempenho.

Portanto, os colaboradores do Ministério serão mais motivados se a Direcção de Recursos Humanos desenvolver e pôr em práticas ferramentas capazes de motivar e tornar os colaboradores empenhados e comprometidos com o trabalho, uma vez que a motivação

funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas por palavras como desejo e receio. A pessoa deseja poder e deseja *status*, receia o ostracismo social e as ameaças à sua autoestima. Além disso, a motivação busca alcançar determinada meta, para cujo alcance o ser humano gasta energia, pois é por meio do trabalho que cada um consegue viabilizar seu crescimento na direção da autorealização.

O trabalho também teve como ponto positivo, reforça que a motivação é um elemento vital para a gestão e que é importante a realização de estudos que possam subsidiar decisões quanto à formulação de políticas para os servidores públicos, visando assim à melhoria de padrões de qualidade no atendimento ao cidadão.

O comportamento das pessoas não é influenciado apenas por impulsos interiores das necessidades não atendidas, mas, também, por propósitos conscientes que evidenciam seus valores, crenças e percepções tal como seres pensantes. Além disso, as determinações conjunturais relacionadas às condições sociais, econômicas e políticas também influenciam a motivação.

Não há um princípio universal que explique as motivações dos indivíduos no trabalho quanto às suas necessidades. Acredita-se que essas recompensas ou resultados de trabalho, para que possam atender às necessidades dos indivíduos, é preciso que sejam, principalmente, desejadas por eles próprios para o seu devido alcance.

O estudo sugere, através da perspectiva de instrumentalidade, condições para a motivação nas quais as pessoas acreditem que a eficácia do desempenho resulta em recompensas que podem ser de natureza intrínseca ou de natureza extrínseca; elas também precisam desejar os resultados oferecidos pelo seu trabalho nas suas diferentes formas, quer seja no desejo de participar dos processos decisórios, através do desempenho de suas funções, quer na participação em projetos relevantes, no comprometimento de suas tarefas diárias, etc.

Com base na pesquisa realizada observaram-se problemas de falta de motivação, comprometimento bem como o baixo desempenho por parte dos colaboradores, assim sendo procurou-se entender o que está na base destes problemas. Na realização do trabalho, utilizou-se a revisão de literatura, onde pode-se perceber que hoje as práticas de

motivação e liderança estão cada vez mais, sendo aplicadas nas organizações, independente de serem públicas ou não.

Com isso, pode-se atingir os objetivos pretendidos no trabalho, mas acredita-se que não nos autoriza formular conclusões definitivas, pois qualquer tentativa de estudar o fenômeno motivacional encontra obstáculos pela complexidade do tema. Entende-se qque sempre haverá espaço para a subjetividade. Certas imprecisões e incertezas podem ser minimizadas e controladas pelo estudo sobre grupos propostos nos mais diversos trabalhos sobre o assunto. A bibliografia pesquisada e o critério estatístico aplicados no presente trabalho permitiram oferecer, ao final da pesquisa, conclusões seguras em relação ao público estudado, entretanto foi possível realizar um trabalho a que se foi proposto, tendo como objetivos identificar se no Ministério estudado são realizadas acções e políticas voltados à motivação, e que no caso verificou-se uma negativa, mas que a gestão já identificou que há necessidade de se mudar e criar e implantar acções e políticas nesse sentido.

Recomenda-se a possibilidade de uma reflexão crítica sobre o fenômeno motivacional no trabalho e a implementação de políticas de recursos humanos que tenha como princípio estimular a motivação das pessoas sem máscara ou intenção de condicioná-las a certos padrões de controle e obter adesão para aqueles que precisam.

Enfim, o que se desejou foi contribuir para o sucesso do servidor públcolaborador que trabalha no Ministério estudado, na tentativa de identificar seus anseios e necessidades, pois é um ser humano com necessidades a serem satisfeitas, com disposição para o trabalho e o desejo que sejam respeitados os seus valores, seus objetivos, suas expectativas e, principalmente, sua essência. Assim, viabilizam-se os estímulos motivacionais para o exercício do trabalho.

BIBLIOGRAFIA

- ADAMS, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol.2; pp. 267-299). New York: Academic Press.
- ALDERFER, C.P; SCHNEIDER, B.(1969) Three Studies of Measures of Need Satisfaction Organization. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, vol.8,
- AMARAL, R.M.P. (2012). *O impacto das relações de confiança no comprometimento dos servidores de uma instituição pública brasileira*. Dissertação de Mestrado. Pedro Leopoldo: FPL. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/handle/ri/23654>. Consultado em: 28. mar. 2019.
- BERGAMINI, C.W. (2013). *Motivação nas Organizações*. 6, Ed. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- CARVALHO, J.F. (2013). Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. *Revista Educação em Foco*, Edição nº: 07, Mês/Ano: 09/2013, Páginas: 21-31. Disponível em:http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2013/setembro/qualidade_motivacao.pdf. Consultado em: 05. jun. 2018.
- CANTARELLI, N.M. (2012). *Carreira e comprometimento organizacional: ampliando sua compreensão*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/4612/CANTARELLI%2C%20NEIVA%20MARIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Consultado em: 27. mar. 2019.
- CHIAVENATO. I. (2014). *Gestão de Pessoas*. 4. Ed. Barueri: SP, Manole..
- GIL, A. C. (2017). *Como elaborar projectos de pesquisa*. 6. Ed. São Paulo: Atlas.
- HERZBERG, F. (1964). The Motivation-Higiene concept and problems of manpower. *Personnel Administration*, 27(1), 3-7.
- HERZBERG, F., Mausner, B., Synderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Son
- HERZBERG, F. (1966). *O Trabalho e a Natureza do homem*
- LOCKE, E.A. & Latham, G.P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- MARRAS, J. P. (2016). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 15. ed. São Paulo: Futura.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.; (2017). *Fundamentos de metodologia científica*. 8. Ed. São Paulo: Atlas.
- MASLOW, Abraham H. (1987) *Motivation and personality* (3rd ed.). New York
- MASLOW, Abraham, H (1954) *Motivation and personality* Nova York: Harper & Row
- MAXIMIANO. A. C. A. (2015). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3. Ed. São Paulo: Atlas.
- MCCLELLAND, D. C. (1982).The need for power, sympathetic activation and illness. *Motivation and Emotion*, 6, 31-41
- MCCLELLAND, D. C. (1961). *The Achieving society*. Princeton, N.J: Van Nostrand
- McGregor, Douglas (1992). *Administradores – A Teoria X e a Teoria Y*.
- SKINNER, B. Frederic (1950). are theories of learning necessary? *Psychological Review*, 57, 193-216
- YIN, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ROBBINS, S. P. (2015). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- VERGARA, S. C. (2015). *Gestão de Pessoas*. 15. Ed. São Paulo: Atlas.
- VERGARA, S. C. (2015). *Metodos de pesquisa em Administração* . 6ª Ed. 2015
- VROOM, Victor H., (1964), *Work and Motivation*. San Francisco: -jossey-bass Publishers, 1995 (NY: Wiley, 1964).395 p.

Apêndice A- Questionário Aplicado

Vimos através deste te convidar a participar conosco de uma importante pesquisa no âmbito acadêmico sob o título: **A Falta de Motivação e o Impacto nos Colaboradores: um estudo de caso no Ministério da Geologia e Minas**. Informamos que essa pesquisa é parte integrante da formulação do Trabalho de Conclusão de Curso do aluno **Canhanga**, do Mestrado em Ciências Empresariais na Universidade Fernando Pessoa - UFP. **Não há respostas certas ou erradas** relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas saber a sua opinião pessoal e sincera. **Informamos que os nomes dos participantes serão mantidos em sigilo**. Não haverá nenhum tipo de risco ou prejuízo para você. Antecipadamente, agradecemos a colaboração.

1. Qual a sua faixa etária de idade?

- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 - 45
- 46 – 50

2. Qual sua habilitação literária?

- Técnica Média
- Bacharel
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutorado/Doutoramento

3. No Ministério onde trabalha são realizadas ações e/ou políticas voltadas à motivação dos colaboradores?

- Sim
- Não
- Às vezes

4. Você está satisfeito com a empresa que trabalha?

- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

5. Você está satisfeito com o seu cargo atual?

- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito
- Satisfeito

- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

6. Você está satisfeito com a comunicação em seu ambiente de trabalho?

- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

7. O seu líder está aberto para receber críticas, opiniões e contribuições?

- Sim
- Não
- Às vezes

8. Em relação a comunicação em sua empresa, a Gestão está aberta a receber

- Sim
- Não
- Às vezes

9. O seu líder sabe reconhecer seus liderados?

- Sim
- Não
- Às vezes

10. O seu relacionamento com sua liderança é:

- Ótimo
- Bom
- Satisfatório
- Ruim
- Não existe relacionamento

11. Você está satisfeito com a sua remuneração?

- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito

- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

12. A empresa oferece oportunidades de crescimento em sua carreira?

- Sim
- Não
- Às vezes

13. É oferecido aos colaboradores algum tipo de assistência médica?

- Sim
- Não

14. Você tem dificuldades para chegar e ir embora do seu trabalho?

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

15. Qual seu grau de satisfação com sua qualidade de vida em relação a lazer e família?

- Insatisfeito
- Muito Insatisfeito
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

16. Você tem autonomia em suas decisões?

- Sempre
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

17. Há investimentos na área de Treinamento e Desenvolvimento?

- Sempre
- Às vezes

Raramente

Nunca

18. O ambiente de trabalho em sua empresa é:

Ótimo

Bom

Satisfatório

Ruim

19. A sua empresa oferece algum tipo de benefício?

Sim

Não

20. Qual o grau de satisfação em relação a sua carga de trabalho diária?

Insatisfeito

Muito Insatisfeito

Satisfeito

Muito Satisfeito

Totalmente Satisfeito

21. Como é o seu relacionamento com os seus colegas de trabalho?

Ótimo

Bom

Satisfatório

Ruim

Não tenho nenhum tipo de relacionamento

22. O seu trabalho lhe proporciona status?

Sim

Não

23. Qual sua satisfação em relação aos recursos tecnológicos, instalações físicas e equipamentos disponibilizados para você em seu dia-a-dia de trabalho?

Insatisfeito

Muito Insatisfeito

Satisfeito

Muito Satisfeito

() Totalmente Satisfeito

25. Marque um x, conforme o grau de importância os factores listados.

Factores	Grau de Importância
Remuneração e Benefícios	
Estabilidade no emprego	
Relacionamento com a chefia	
Instalações físicas e equipamentos	
Integração com a equipa	
O Trabalho que realizo	
Ser reconhecido e valorizado	
Participação nas decisões	
A falta de opção de outro emprego	
Ser ouvido	
Ter autonomia	
Comunicação	
Reconhecimento	
Qualidade de vida	
Oportunidade de crescimento	
Promover o desenvolvimento Profissional	
Poder usar a criatividade e talento	
Sentir-se desafiado a comprovar eficiência	
Desafios existentes no trabalho	