

## **MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: Propostas de práticas de gestão de pessoas a partir de um estudo de caso<sup>1</sup>**

Camila Salvador<sup>2</sup>  
Carolina Kruse Ramos<sup>3</sup>

### **Resumo:**

A prática de Gestão de Pessoas vem se tornando essencial em ambientes corporativos. Nesse sentido, as empresas identificaram essas práticas como estratégias para manter-se competitivas no mercado. O presente estudo busca identificar fatores motivacionais dos membros de uma indústria localizada em Veranópolis/RS. E, como objetivos específicos definiu-se a) identificar fatores motivacionais da organização; b) descrever as principais práticas dos subsistemas de RH da literatura; c) identificar as práticas da empresa estudada que se relacionam aos fatores motivacionais levantados; d) sugerir práticas que considerem os fatores motivacionais. A coleta dos dados deu-se por meio de pesquisa bibliográfica, documental, observação participante e questionário. Assim, elencou-se as práticas de subsistema de RH adotadas pela organização. Além disso, por meio do questionário identificou-se os fatores motivacionais relevantes aos membros da organização. Utilizando-se o método de triangulação de dados, analisou-se as informações, possibilitando assim um cruzamento dos dados e suposições. Foi possível relacionar os fatores motivacionais identificados com as políticas de subsistemas de RH, propondo práticas para estimular a motivação dos membros da empresa. Foram encontradas evidências de procedimentos e instrução de trabalho que estão em processo de implantação. Em seguida, foram definidas as propostas que podem aperfeiçoar os processos e resultados da organização.

**Palavras – chave:** Gestão de Pessoas. Motivação. Subsistemas de RH. Práticas de gestão.

### **Abstract:**

The practice of People Management has become essential in corporate environments. In this sense, companies identified these practices as strategies to remain competitive in the market. The present study seeks to identify motivational factors of members of an industry located in Veranópolis/RS. And, as specific objectives it was defined a) identify motivational factors of the organization; b) describe the main practices of the HR subsystems in the literature; c) identify the practices of the studied company that are related to the motivational factors raised; d) suggest practices that consider motivational factors. Data collection took place through bibliographical and documental research, participant observation and questionnaire. Thus, it was listed that the HR subsystem practices adopted by the organization. In addition, the questionnaire identified the relevant motivational factors for the members of the organization. Using the data triangulation method, the information was analyzed, thus enabling a cross-referencing of data and assumptions. It was possible to relate the motivational factors identified with the HR subsystems policies, proposing practices to

---

<sup>1</sup> Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais, pelo Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - *Campus* Avançado Veranópolis.

<sup>2</sup> Graduando(a) em Tecnologia em Processos Gerenciais. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - *Campus* Avançado Veranópolis.

<sup>3</sup> Professor(a) Orientador(a). Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - *Campus* Avançado Veranópolis.

stimulate the motivation of the company's members. Evidences of procedures and work instructions that are in the process of being implemented were found. Then, the proposals that can improve the processes and results of the organization were defined.

**Keywords:** People Management. Motivation. HR Subsystems. Management Practices.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações são constituídas de variados setores e processos. Cada um deles com sua devida importância e contribuição para o atingimento das metas e resultados da empresa. De acordo com Stadler *et al.* (2014), a área de Gestão de Pessoas traz vantagens competitivas para as empresas e possui recursos que não podem ser facilmente copiados ou superados, em comparação ao setor de tecnologia por exemplo. Para Walger, Viapiana, Barboza (2014, p. 19) “é justamente na área de Recursos Humanos que os diferenciais competitivos da empresa são criados. Portanto, essa área é essencial para fazer a diferença no mercado”. É essencial que as empresas identifiquem a possibilidade de utilizar a Gestão de Pessoas como uma estratégia de mercado, dispondo assim de um diferencial competitivo diante de outras instituições.

Nesse contexto, é imprescindível que as empresas tenham conhecimento dos métodos disponíveis na área de Gestão de Pessoas, e os utilizem como recursos para auxiliar nos seus resultados. Para Kops *et al.* (2013, p. 18) “as organizações precisam das pessoas e as pessoas precisam das organizações. As organizações procuram alcançar resultados e as pessoas buscam alcançar objetivos”. Cada vez mais as empresas estão enxergando a importância das pessoas e o quanto dependem delas para alcançar seus resultados. O fator motivacional do capital humano da empresa é uma das ferramentas que pode ser explorada de maneira estratégica, para Knapik, (2012) no mundo globalizado e competitivo a motivação é um aspecto estratégico.

A empresa objeto desse estudo está inserida em um cenário econômico considerável para a cidade de Veranópolis/RS, de acordo com dados oficiais do município as indústrias de transformação são responsáveis por 69,43% da distribuição econômica da cidade (VERANÓPOLIS, 2022). Além disso, apresentou um considerável índice de crescimento; no período de 2018 a 2021, a empresa triplicou o seu quadro de funcionários.

A pesquisa de Mendonça *et al.* (2018) analisou a produção científica da ANPAD no período de 2006 a 2015 com temática relacionada à motivação organizacional, e identificou que apenas 5,04% dos estudos foram realizados por autores vinculados a instituições de ensino gaúchas. Destaca-se que do total das pesquisas realizadas no RS, 75% possuem autores vinculados à UFSM, localizada na região central do estado. Tais dados evidenciam a carência de estudos sobre o tema na região da serra gaúcha.

A questão-problema desse estudo é: Quais são os fatores motivacionais dos colaboradores de uma indústria do ramo metalúrgico localizada na cidade de Veranópolis/RS? Dessa forma, é estabelecido o objetivo geral da pesquisa que será propor práticas de Gestão de Pessoas para uma indústria veranense que considere os fatores motivacionais da organização. E tendo em vista o alcance do objetivo geral, se firmaram como objetivos específicos: a) identificar fatores motivacionais da organização; b) descrever as principais práticas dos subsistemas de RH da literatura; c) identificar as práticas da empresa estudada que se relacionam aos fatores motivacionais levantados; d) sugerir práticas que considerem os fatores motivacionais.

A pesquisa é estruturada por esta introdução, em seguida é apresentada a revisão da literatura abordando os temas-chave da pesquisa: Gestão de Pessoas, teorias motivacionais e suas influências sobre a produtividade, fatores motivacionais e subsistemas de RH.

Posteriormente a revisão, segue-se a metodologia da pesquisa, apresentando quais foram os métodos de abordagem utilizados na pesquisa; análise e discussão dos resultados e considerações finais.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 Gestão de Pessoas**

A gestão de pessoas pode ser compreendida como um conjunto de técnicas e métodos voltados para organização da empresa. Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas trata de políticas e práticas utilizadas para administrar o capital humano da empresa, incluindo processos de recrutamento e seleção, capacitação, benefícios e avaliação de desempenho. Ou seja, é o setor que é responsável por integrar e comprometer os colaboradores aos objetivos, oportunizando melhor desempenho e, conseqüentemente, resultados positivos para a organização.

É neste sentido que a área de gestão de pessoas pode contribuir para atender as necessidades estratégicas da empresa, através de um conjunto de ações para identificar a melhor forma de administrar o comportamento humano. O setor é responsável pela formação de uma equipe competente e qualificada, sendo necessário que o profissional de gestão de pessoas esteja atento aos conjuntos de procedimentos e métodos que guiam o comportamento das pessoas nas organizações.

Segundo Dutra (2009, p.17), a “gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las a longo prazo”. A mesma ideia é corroborada por Freitas (2014), quando destaca que os desafios desses profissionais são o gerenciamento das necessidades organizacionais às exigências do ambiente no qual está inserida. No mesmo sentido, Trentin (2021) afirma que as políticas de gestão de pessoas devem ser referências para auxiliar e atingir os objetivos da organização e guiar os procedimentos do setor.

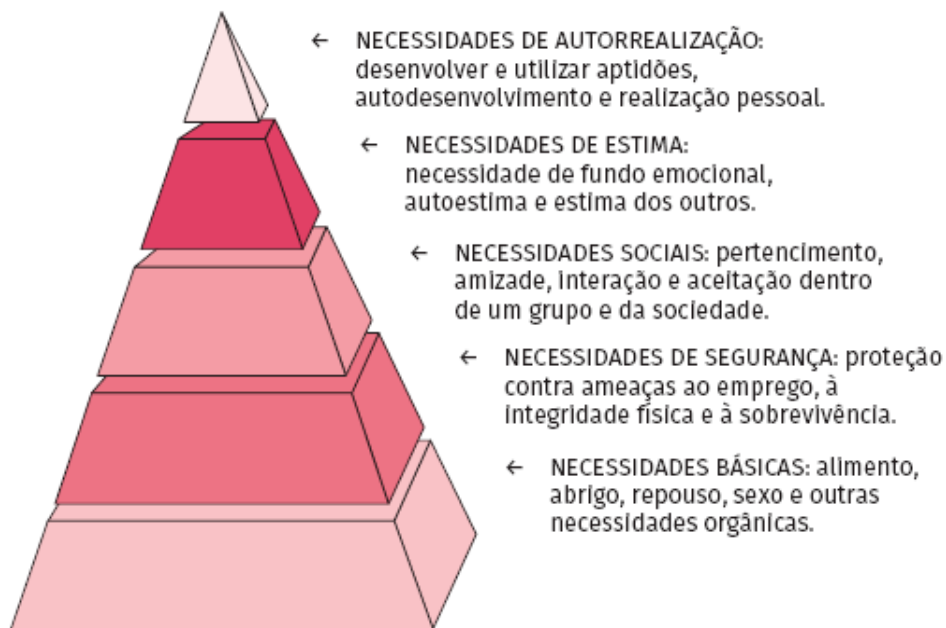
Uma gestão de pessoas eficiente, que desenvolva a parte organizacional de seu quadro de funcionários e que potencialize forças, diminua as fraquezas e desenvolva um planejamento estratégico organizacional, se torna uma ferramenta de extrema importância para as empresas que almejam um crescimento exponencial dentro do mercado em que estejam alinhadas com as inovações do setor.

### **2.2 Teorias Motivacionais e suas Influências sobre a Produtividade**

Muito estudioso tem por objeto em seus trabalhos a busca pela compreensão dos fatores que influenciam diretamente no aumento da produtividade dos colaboradores de uma organização e como a descoberta desses fatores pode influenciar no sucesso do negócio e de uma gestão. Segundo Chiavenato (2009) motivação significa estimular alguém a comportar-se de uma determinada forma. Portanto, motivar tem como seu significado despertar o interesse e o entusiasmo das pessoas por alguma coisa.

Uma das teorias de motivação mais conhecidas é a teoria das necessidades de Abraham Maslow. De acordo com Walger *et al.* (2014) Maslow acredita que dentro de cada indivíduo existe uma hierarquia de cinco necessidades: fisiológica, segurança, social, estima e auto – realização. À medida que uma necessidade é satisfeita, posteriormente surgem outras.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow



Fonte: MAXIMIANO (2019, p.96)

A fim de auxiliar na construção de uma força de trabalho motivada, a teoria estabelece uma relação entre motivação de deficiência e a motivação de crescimento, onde as necessidades básicas estão relacionadas com motivos de deficiência, porque sempre que o indivíduo está relativamente satisfeito surge imediatamente outra necessidade e assim sucessivamente, sendo impossível atingir um estado de completa satisfação.

Partindo do princípio de que o trabalho pode ser ao mesmo tempo, fonte de satisfação ou de aborrecimento tem-se outra teoria motivacional, a de Frederick Herzberg. Para ele existem dois fatores, o higiênico, que se relaciona ao ambiente corporativo, se presente não causa insatisfação, mas também não chega a causar satisfação, já o fator motivacional se presente causa satisfação, e se ausente não chega a gerar insatisfação (VERGARA, 2016). A teoria possibilita diferenciar os fatores higiênicos que são necessários, mas não satisfatórios, e os fatores motivacionais que tem o potencial de aumentar o empenho do empregado (DAVIS; NEWSTROM, 2002).

De acordo com Oliveira (2017) A teoria elaborada por Herzberg afirma que os fatores higiênicos também chamados de externos, são: o salário, prêmios recebidos e as amizades ou relações interpessoais, que serão objetos dos questionamentos inferidos. Já os fatores motivacionais ou fatores inerentes são: o reconhecimento laboral, a oportunidade de progredir e desafios. O autor ratifica que a motivação deriva do trabalho e não do ambiente em si, no qual a qualidade origina-se dos esforços a fim de atingir resultados mais elevados, alcançando um padrão inigualável.

As políticas de gestão de pessoas devem ser referências para auxiliar e atingir os objetivos da organização e guiar os procedimentos do setor. Deve-se considerar que as pessoas tendem a criar laços em determinadas tarefas dentro das organizações, começando por escolher pessoas com quem se identificam mais. A teoria dos dois fatores acrescenta que existem sentimentos positivos no trabalho que ele enquadra como sendo devido às experiências no trabalho, e os sentimentos negativos que têm a ver com a estrutura da organização. Portanto, é fundamental a compreensão e a presença das teorias motivacionais dentro de qualquer organização, pois através de ações que promovam colaboradores motivados, que se dediquem ao máximo, sejam produtivos, se sintam recompensados e satisfeitos com as suas tarefas diárias e não se sintam consumidos pelas mesmas.

## 2.3 Fatores Motivacionais

É fundamental que os fatores motivacionais sejam contínuos para que os colaboradores se sintam motivados a desempenhar seu papel profissional (FREITAS, 2014). De acordo com Klein e Mascarenhas (2016), os fatores motivacionais direcionam o comportamento do indivíduo, intrínsecos à natureza do seu trabalho, ou extrínsecos ao trabalho, relacionados às condições do ambiente. Diante do exposto, consideramos que os fatores motivacionais direcionam o indivíduo em qualquer local de trabalho, adaptando-o as condições que o ambiente lhe oferece. Para Ribeiro e Oliveira (2016, p. 27):

Os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa, ou seja, são os fatores intrínsecos ao trabalho, envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional, auto realização e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no trabalho.

Nesse sentido, os fatores motivacionais devem estar sempre alinhados às tarefas e ao cargo da forma mais simples possível para que os indivíduos possam executá-las com tranquilidade, visando reconhecimento profissional conforme desempenho apresentado. O engajamento com o trabalho traz consequências positivas tanto para o indivíduo como para organização em que trabalha. O indivíduo passa a vivenciar uma sensação de realização do seu potencial e que suas metas pessoais estão sendo atingidas.

Sendo assim, as pessoas sentem-se motivadas a realizar desafios independentemente de qualquer função. Para Caffé *et al.* (2017) os fatores motivacionais tratam dos estímulos para o desenvolvimento das pessoas, desafios ou oportunidades na função exercida, instigando o profissional a crescer, assumir responsabilidades e realizar atividades pertencentes a sua função. Wagner e Hollenbeck (2009) destacam que alguns gestores não percebem a importância da satisfação de seus colaboradores e afirmam que essa percepção melhora as conduta e entendimento dos mesmos. As ações dão um direcionamento para as pessoas e o investimento em treinamentos geram engajamento dos membros da organização, auxiliando a identificar causas de desmotivação e buscando soluções para manter a motivação. Conforme Tejada (2013) afirma, talentos desmotivados causam prejuízos para a empresa.

A importância do trabalho e o seu valor para a empresa deve ser sentido pelo indivíduo. Os líderes devem entender o processo e estar em sintonia para o bom andamento da estratégia, para que isso ocorra o sistema de valores deve ser explícito, desenvolvido e estimulado (MARRAS, 2016). Motta e Vasconcelos (2002) afirmam que a autorrealização é complexa pois não tem o mesmo significado para todos, depende de aspectos pessoais de cada um. Temos então, o grande desafio para os gestores que é descobrir o que motiva cada um de seus colaboradores e o entendimento sobre o comportamento deles.

Jucá, *et al.* (2013) diz que é possível motivar a equipe ajustando desafios, dando *feedbacks* do impacto da performance das pessoas nos resultados e também relacionando recompensas a performance. O gestor precisa ter em mente que uma de suas funções para o sucesso da equipe é o desenvolvimento dos membros. Sobre a função do gestor, Escorsin e Walger (2017, p. 56) afirmam:

Uma das principais funções de um gestor é a gestão de pessoas, ou seja, formar e desenvolver uma equipe, gerando nos envolvidos um senso de responsabilidade, comprometimento, motivação e sensibilização quanto ao cumprimento dos objetivos organizacionais.

Apesar das diversas teorias relacionadas ao assunto “motivação”, é importante que as organizações busquem recursos para identificar o que motiva seus colaboradores, pois sabemos que a motivação é relativa, e varia de indivíduo para indivíduo.

## 2.4 Subsistemas de RH

Com o intuito de transformar o setor Gestão de Pessoas em um recurso sistêmico para as organizações surgiu os subsistemas de RH, para Chiavenato (2022, p. 5) “os cinco subsistemas formam um processo global e dinâmico por meio do qual as pessoas são captadas e atraídas, aplicadas em suas tarefas, mantidas na organização, desenvolvidas e monitorizadas pela organização”.

Figura 2 – Gestão Humana e seus subsistemas



Fonte: CHIAVENATO, (2021, P. 5)

### 2.4.1 Subsistema de Provisão de Talentos

Esse subsistema trata do processo de recrutamento e seleção de talentos. Segundo Snell, Norris e Bohlander (2020) a competição pelos maiores talentos exige que o recrutamento busque os candidatos mais talentosos e descubra o que eles querem, para que a empresa se torne preferencial na escolha deles. É importante que a empresa também seja atrativa para os candidatos, para que possa se tornar competitiva no mercado, contando com mão de obra de qualidade. Para Ferreira (2014) as atividades de recrutamento e seleção se complementam, pois se não existirem bons candidatos às vagas é porque o recrutamento foi falho. A seleção não cria bons candidatos, apenas os identifica entre os atraídos.

### 2.4.2 Subsistema de Aplicação de Talentos

É o subsistema responsável pelo segmento de desenho do trabalho, descrição e análise do trabalho e gestão e revisão do desempenho. Segundo Chiavenato (2022) esse subsistema determina as exigências para desempenhar as funções existentes na empresa, admite plano de carreiras como alternativa de futuras oportunidades para as vagas na organização. E mediante a avaliação de desempenho pode-se medir a qualidade do capital humano da empresa.

A aplicação de talentos permite que os colaboradores sejam avaliados através do seu desempenho e tenham conhecimento dos requisitos necessários para possíveis vagas disponíveis na empresa.

#### 2.4.3 Subsistema de Manutenção de Talentos

Manutenção de talentos envolve remuneração, plano de benefícios e qualidade de vida no trabalho. A remuneração é o salário em si, segundo Bohlander e Snell (2016) para a maioria dos funcionários, o pagamento tem um peso direto não somente por ser justo, mas também no status e no reconhecimento tanto no emprego quanto fora dele. Já se tratando de benefícios, eles são considerados uma forma de remuneração indireta.

#### 2.4.4 Subsistema de Desenvolvimento de Talentos

Nessa etapa, é necessário identificar a necessidade de treinamento e desenvolvimento das pessoas, em seguida avaliar e planejar o cronograma de treinamentos. Bergamini (2012) afirma que treinamento e desenvolvimento não têm intuito de mudança comportamental, o objetivo é fazer que esse potencial seja explorado, fazendo surgir de forma mais evidente as diferenças qualitativas e quantitativas do conjunto de competências que cada um já possui.

#### 2.4.5 Subsistema de Monitoração de Talentos

Esse subsistema é o responsável pelos sistemas de informações de Gestão de Pessoas. De acordo com Chiavenato (2022, p. 39) “As informações para a montagem do sistema devem provir do sistema de informação gerencial, que cuida dos dados, informações e monitoração do subsistema de monitoração de GH.” É fundamental que as organizações disponham desse recurso, pois viabiliza o processo de gestão das informações dessa área.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir é apresentado a metodologia utilizada na pesquisa. A sua finalidade é aplicada, pois gera conhecimento. Em relação ao objetivo, é correlacional pois foi avaliado a relação entre conceitos e variáveis. Quanto à abordagem tem-se duas vertentes: a qualitativa e a quantitativa.

Para coleta de dados, adaptou-se o questionário validado por Martins *et al.* (2017). Os resultados do instrumento foram aplicados à luz da literatura técnica com intuito de quantificar os fenômenos referentes à motivação dos colaboradores. Para Cervo *et al.* (2007, p. 65) “o questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja”. De modo geral, são utilizados quando se quer medir opiniões, reações, sensações, hábitos e atitudes etc. de um universo (público-alvo) através de uma amostra que o represente de forma estatisticamente comprovada. Faz-se necessário, então, o conhecimento sobre a temática para a elaboração do questionário, de maneira que as perguntas possibilitem atingir os objetivos, sendo muito importante a pesquisa bibliográfica. Nas palavras de Gil (2002, p.44), “a principal vantagem da pesquisa bibliográfica está no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.” É importante determinar as questões mais relevantes a pesquisa. Para isso o pesquisador deve elaborar o questionário somente quando tiver maior domínio do tema proposto (PÁDUA, 2018). O questionário é composto por perguntas abertas e fechadas. Esta última opção permite registrar algumas “citações” que foram incorporadas ao texto para enriquecer os resultados qualitativos.

Inicialmente, foi aplicado um pré-teste a um dos colaboradores, com o mesmo perfil do grupo de respondentes, para avaliar se o questionário estava compreensível. Não foram identificadas dificuldades para preenchimento do instrumento, com isso se iniciou o processo de aplicação da pesquisa. A maior parte dos participantes foram os colaboradores de nível operacional da empresa. Para determinação do cálculo amostral, estabeleceu-se grau de confiança de 95% e a margem de erro de 5%, de modo que a amostra deveria conter 61 respondentes.

O questionário foi aplicado entre os dias 29 e 30 de setembro de 2022. A escolha do público-alvo teve como critério principal o tempo de serviço dos colaboradores. Foram eliminados os funcionários que estavam no período de experiência, com o objetivo de obter maior credibilidade nas respostas, tendo em vista que os novos funcionários ainda não tiveram contato com todas as práticas de RH da organização.

Após aplicação do questionário, utilizou-se a técnica de análise estatística descritiva combinada com a técnica de análise de conteúdo. De acordo com Gil (2022), na pesquisa experimental utiliza-se a análise estatística, o desenvolvimento dessa técnica é notável e sua aplicação na pesquisa experimental tornou-se fundamental no processo de análise de dados. O autor destaca a relevância da análise estatística nas pesquisas e consolida o fato dessa análise ser indispensável, pois possibilita a apresentação dos dados pesquisados de uma forma mais expressiva e permite uma interpretação mais simples dos dados.

A partir da coleta de dados, as informações foram lançadas em gráficos numéricos, para que fosse medido o percentual de satisfação ou insatisfação de cada temática abordada no questionário. Os respondentes foram esclarecidos quanto às questões éticas da pesquisa, tendo consentido sua participação através do Termo de Esclarecimento e Livre Consentimento. Outro método de coleta de dados utilizado foi a pesquisa documental. Para Gil (2022), a pesquisa documental é utilizada em praticamente todas as ciências sociais, apresenta pontos de semelhança com a pesquisa bibliográfica pois ambas utilizam dados já existentes. A diferença está na natureza das fontes, a pesquisa bibliográfica é elaborada por autores com o propósito de leitura de um público específico, já no caso da pesquisa documental, são documentos que possuem diversas finalidades, porém de acesso limitado. Uma das principais características da pesquisa documental é o fato de os dados serem obtidos através de documentos internos da organização pesquisada, na qual o acesso é limitado somente a pessoas autorizadas. Esses documentos são encontrados por meios impressos ou eletrônicos. Para a finalidade de análise documental a organização forneceu acesso a documentos internos pertinentes as questões abordadas na pesquisa, como por exemplo o documento de instrução de trabalho e procedimentos de Recursos Humanos. Os documentos foram tratados com a técnica de análise documental.

Além dos métodos acima, a pesquisadora exerce suas atividades na empresa pesquisada na função de Analista de Recursos Humanos, sendo assim pode contribuir com a pesquisa através coleta sistemática de observações. A participação deu-se através da observação participante e tomada de apontamentos de situações vivenciadas. Para Flick (2009), as principais características desse método se devem ao fato de o pesquisador participar do processo da pesquisa e através disso obter uma perspectiva de membro e influência a partir do que foi observado. As percepções da autora quanto aos processos pertinentes ao setor de RH foram relatadas em formulário de modo a compor a coleta de dados. O tratamento dos dados se deu por análise de conteúdo.

Tendo acesso as informações coletadas, definiu-se as categorias analíticas e efetuou-se o cruzamento entre os dados, e em seguida a triangulação para confrontar as informações obtidas e ponderar os resultados para possível validação. O método de triangulação de dados permite diferentes formas de coletas de informações, diversidade na amostragem e variadas perspectivas para consolidar a pesquisa. De acordo com Gil (2002), a triangulação se refere ao

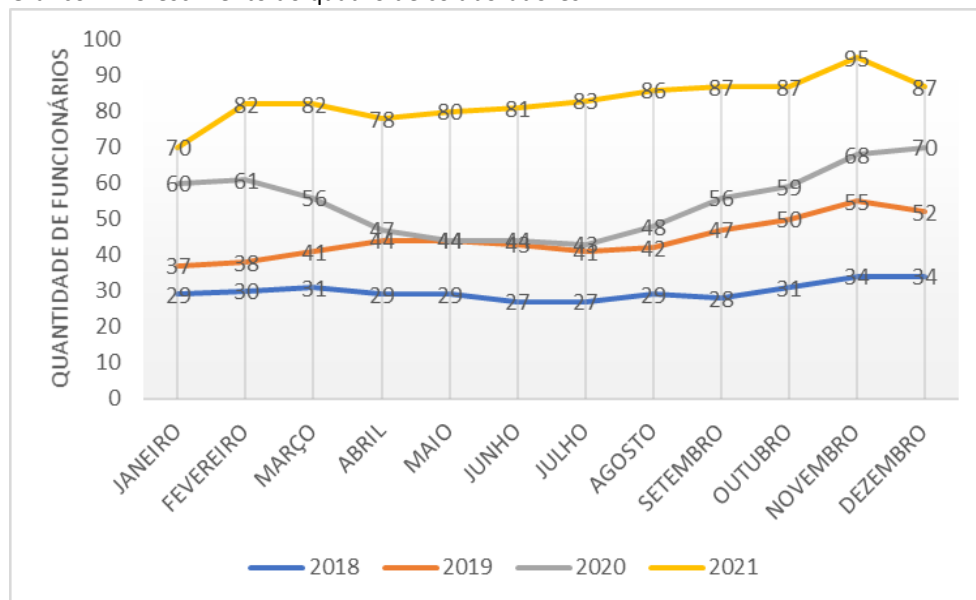
uso de dois ou mais métodos para averiguar se os resultados possuem semelhança e para validação dos mesmos. A finalidade é comparar para entender, contextualizar e analisar os pontos de vista relacionados ao tema. Para Flick (2012), o método de triangulação proporciona conhecimento adicional, além daquele adquirido em uma abordagem única, dessa forma, contribui promovendo qualidade para a pesquisa. Tendo acesso a diferentes formas de abordagens e dados faz com que a pesquisa se torne mais completa.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 Caracterização da Organização Estudada

A pesquisa foi aplicada em uma empresa do ramo metalúrgico localizada na cidade de Veranópolis/RS. A organização possui 11 anos de existência e desde 2018 vive um quadro de grande expansão, fruto do investimento em ações na área comercial, participação em feiras e parceria com os representantes comerciais da empresa. Além disso, a empresa aumentou a sua capacidade produtiva através de aquisição de máquinas e equipamentos e investimentos em tecnologia em seus processos para assim atender as demandas do mercado. A organização é constituída por cinco sócios, sendo um deles investidor e os demais atuam diretamente na empresa, desempenhando funções de diretor comercial, gerente de produção e coordenadores de setor. A ideia de abrir o próprio negócio começou com três desses sócios, que na época eram colegas de trabalho em uma outra empresa, que atualmente é concorrente. Devido à vasta experiência e conhecimento na área metalúrgica, eles obtiveram desempenho positivo e com o passar do tempo o empreendimento foi se desenvolvendo e crescendo. Um indicador de expansão da empresa é o índice de crescimento do seu capital humano, o gráfico abaixo faz um comparativo da quantidade de colaboradores da empresa no período de 2018 a 2021, a cada ano houve aumento no quadro de funcionários.

Gráfico 1 – Crescimento do quadro de colaboradores



Fonte: elaborado pela autora, 2022.

## 4.2 Perfil dos Respondentes

Conforme estabelecido no cálculo amostral, a amostra contou com 61 respondentes. Através do questionário foi possível identificar o perfil dos respondentes a partir de dados como gênero, faixa etária, tempo de experiência na empresa e quantidade de colaboradores que desempenham seu trabalho em funções administrativas e operacionais. Apresenta-se a seguir tabelas com o perfil dos participantes da pesquisa.

Tabela 1 – Gênero dos respondentes

Gênero	Quantidade de respondentes
Feminino	28
Masculino	33
TOTAL	61

Fonte: elaborada pela autora, 2022.

Tabela 2 – Faixa etária dos respondentes

Idade	Quantidade de Funcionários
Até 20 anos	5
De 21 a 30 anos	20
De 31 a 40 anos	20
Acima de 40 anos	16
TOTAL	61

Fonte: elaborada pela autora, 2022.

Tabela 3 – Tempo de contrato de trabalho

Tempo de empresa	Quantidade de respondentes
De 6 meses a 1 ano	24
Mais de 1 ano e menos de 3 anos	26
Mais de 3 anos até 5 anos	11
TOTAL	61

Fonte: elaborada pela autora, 2022.

Tabela 4 – Perfil das funções desempenhadas

Funções	Quantidade de colaboradores
Administrativas	5
Operacionais	56
TOTAL	61

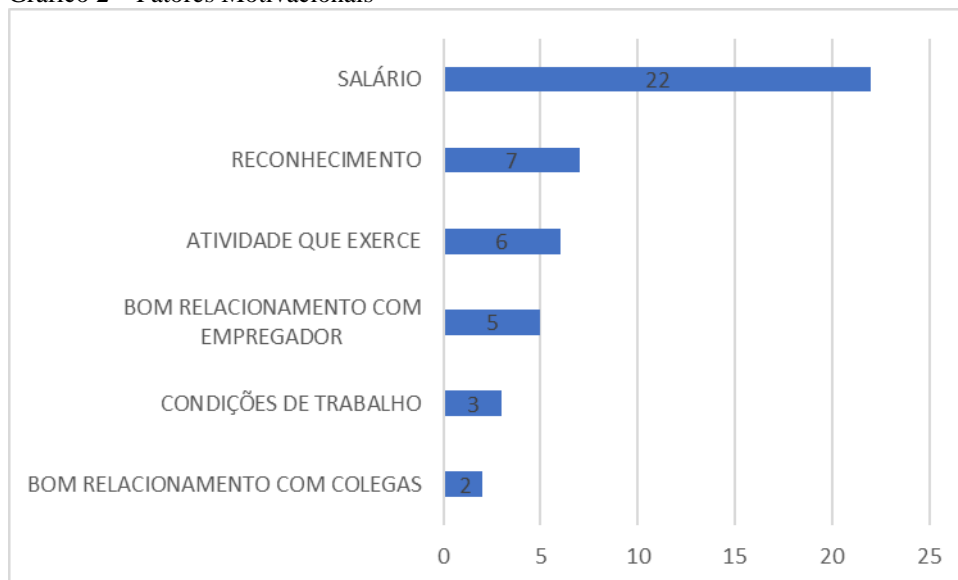
Fonte: elaborada pela autora, 2022.

## 4.3 Fatores Motivacionais

Para ponderar a questão-problema desse estudo, utilizou-se uma pergunta específica do questionário, focada em alguns itens que são considerados fatores motivacionais em um ambiente corporativo. Os respondentes foram orientados a numerar por ordem de relevância os fatores que eles consideram que contribuem para a sua motivação na empresa, conforme a questão: qual é o fator que te motiva no ambiente de trabalho? (sendo 1 o mais importante e 6 o menos importante) os fatores considerados foram: salário, atividade que você exerce, bom relacionamento com os colegas de trabalho, bom relacionamento com o empregador, reconhecimento e condições de trabalho. Dos 61 respondentes, 16 deles optaram por

considerar todos os fatores com a mesma relevância. Sendo assim, analisa-se a seguir respostas dos 45 funcionários que elencaram os fatores motivacionais. O gráfico abaixo ilustra os dados analisados:

Gráfico 2 – Fatores Motivacionais



Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Considerando a teoria de Frederick Herzberg, existem dois fatores relacionados ao ambiente corporativo que influenciam na motivação, o higiênico que se estiver presente não causa insatisfação, mas também não chega a causar satisfação, e o fator motivacional que se presente causa satisfação, e se ausente não chega a gerar insatisfação (VERGARA, 2016). A literatura permite fazer uma distinção entre os fatores higiênicos, que são necessários, mas não satisfatórios, e os fatores motivacionais que têm o potencial de aumentar o desempenho do empregado (DAVIS; NEWSTROM, 2002).

Foram aplicadas algumas questões com a finalidade de identificar a percepção dos colaboradores quanto à importância da motivação no ambiente de trabalho e quanto às práticas da empresa que influenciam a motivação de seus membros, conforme os gráficos abaixo. Quando questionados quanto à motivação ser um fator considerável para o desempenho dos colaboradores, 98% dos respondentes consideraram que a motivação no ambiente de trabalho influencia no desempenho dos membros da empresa. O que evidencia a importância de a organização aperfeiçoar suas práticas com o intuito de elevar a motivação de seus membros.

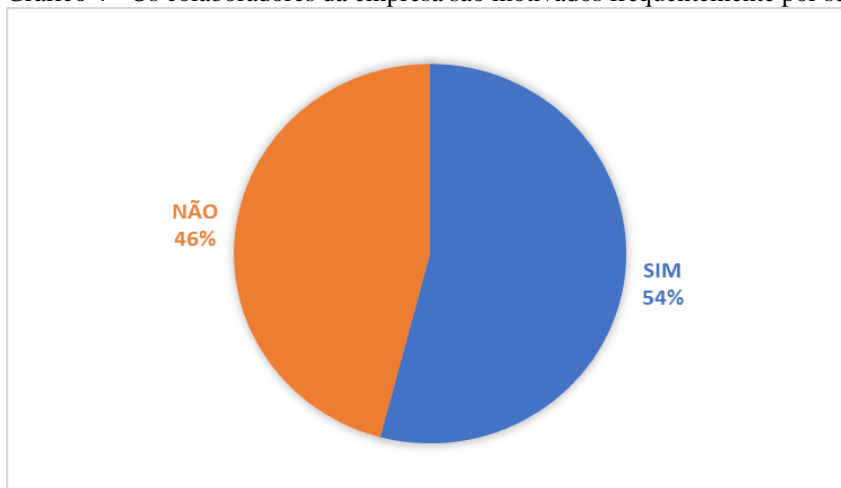
Gráfico 3 - Na sua opinião, a motivação é um fator considerável para o desempenho dos colaboradores?



Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Referente a questão a seguir, pouco mais da metade dos respondentes relata que os gestores estimulam a motivação dos seus funcionários, porém uma parcela não muito inferior relata que não sente esse estímulo por parte de seus gestores. Por parte da observação participante, foi identificado um comportamento parcial dos gestores mediante seus subordinados, o que pode ser a causa do resultado obtido.

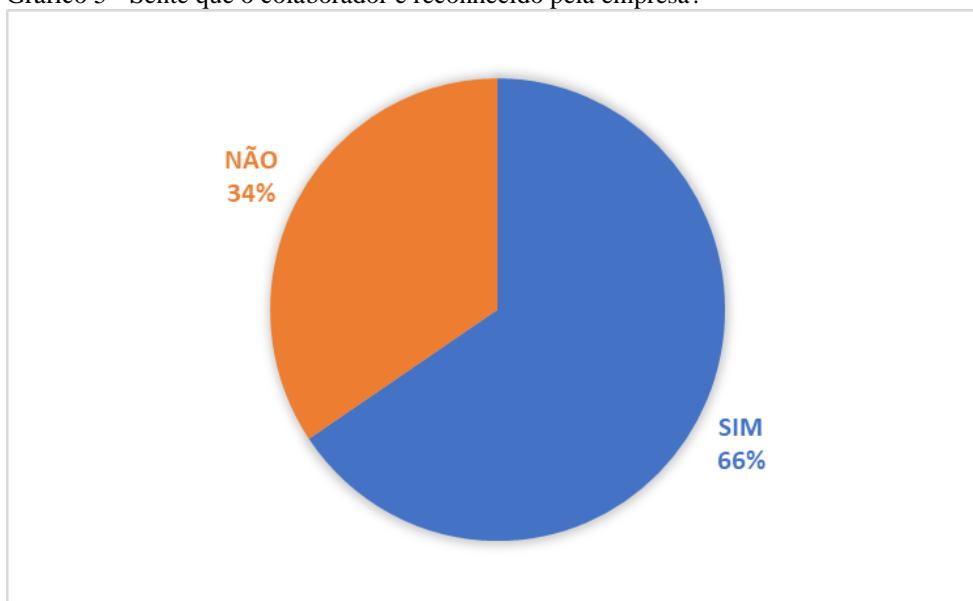
Gráfico 4 - Os colaboradores da empresa são motivados frequentemente por seus superiores?



Fonte: elaborado pela autora, 2022.

A maioria dos participantes sinalizou que se sente reconhecido pela empresa. A teoria dos fatores motivacionais de Herzberg afirma que a sensação de reconhecimento é considerada um fator motivacional higiênico (VERGARA,2016). Acredita-se que as ações voltadas a valorização dos funcionários fazem com que os mesmos sintam esse reconhecimento por parte da empresa.

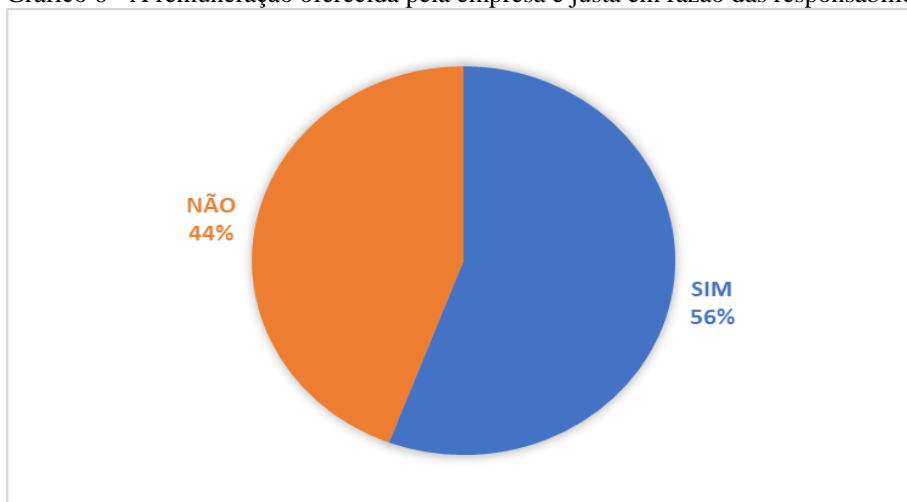
Gráfico 5 - Sente que o colaborador é reconhecido pela empresa?



Fonte: elaborado pela autora, 2022.

No que tange à equidade da remuneração, nota-se que a percepção dos participantes se encontra dividida, há uma pequena diferença nos que consideram a sua remuneração justa em relação aos que não consideram. A partir dos dados obtidos na pesquisa, apesar de a empresa não dispor de uma política de cargos e salários, foi identificado que existem critérios informais que determinam reajustes salariais aos colaboradores, são eles: assiduidade, desempenho e comportamento.

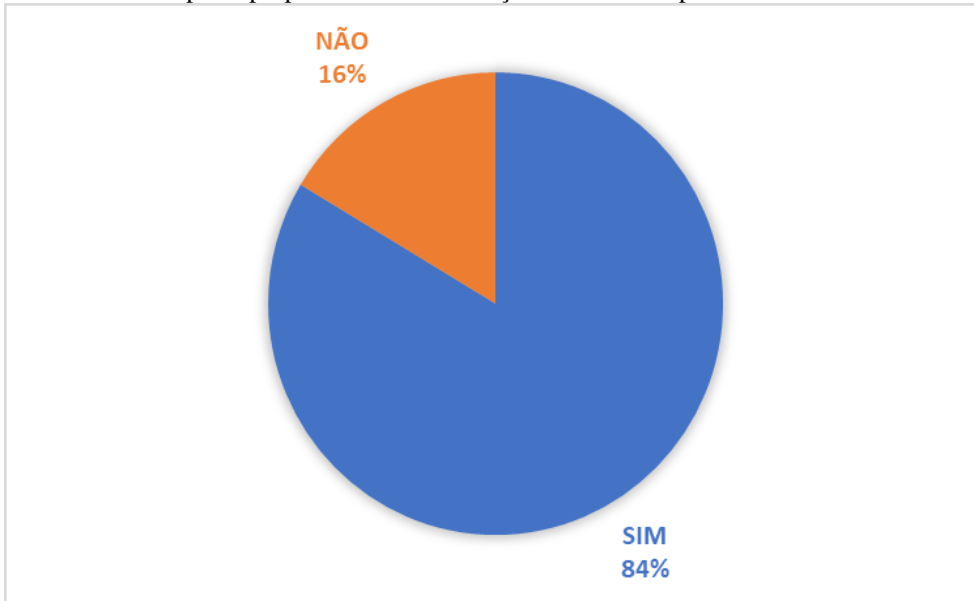
Gráfico 6 - A remuneração oferecida pela empresa é justa em razão das responsabilidades do cargo?



Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Tratando-se de condições de trabalho, obteve-se respostas positivas quanto à percepção dos funcionários. Faz parte da cultura organizacional da empresa manter boas condições de trabalho, pois se acredita que os resultados positivos dependem também desse fator.

Gráfico 7 - A empresa proporciona boas condições de trabalho para seus colaboradores?

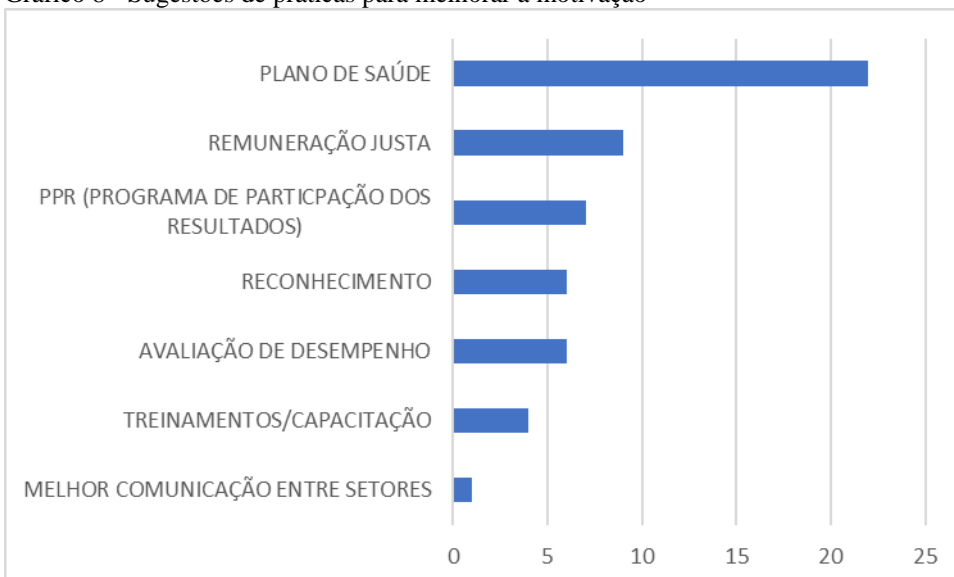


Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Como a motivação varia de indivíduo para indivíduo, não é viável desenvolver registros de documentos nas empresas com esses dados, por esse motivo existem as práticas de RH que influenciam em vários aspectos da organização, inclusive nos fatores motivacionais dos membros da empresa.

Acerca da pergunta aberta do questionário, foi solicitado (de forma opcional) que os respondentes registrassem sugestões de práticas que eles acreditam que iriam contribuir para melhorar a motivação dos colaboradores na empresa. Dos 61 participantes, 34 responderam à pergunta aberta, alguns deles registraram mais do que uma sugestão, o gráfico a seguir apresenta os dados:

Gráfico 8 - Sugestões de práticas para melhorar a motivação



Fonte: elaborado pela autora, 2022.

#### **4.4 Provisão de Talentos**

No que tange à provisão de talentos, para os processos de recrutamento e seleção é fundamental que a empresa possua atrativos, para que assim desperte o interesse dos melhores candidatos para preenchimento de suas vagas (SNELL, NORRIS E BOHLANDER, 2020).

Na adequação do questionário, estabeleceu-se algumas perguntas que possuem relação com práticas de subsistemas de RH, quanto à provisão de talentos, os participantes responderam se “no momento da sua entrevista, a empresa expôs informações sobre a vaga?”. Para a pergunta em questão, 52 respondentes selecionaram que sim e nove que não.

Através da análise documental, observou-se que no processo de recrutamento e seleção, quando da abertura de vagas, o procedimento prevê que os coordenadores preencham a solicitação de contratação e encaminhem ao responsável do RH. Para o recrutamento dos candidatos utiliza-se como critério a análise do perfil do candidato a partir dos requisitos do documento “descrição de cargos e funções”. Caso o candidato atenda aos requisitos predeterminados, ele é selecionado e encaminhado para a próxima etapa, que é a entrevista. Neste processo, o primeiro contato do candidato é com o profissional de Recursos Humanos, quando é realizada a entrevista e são expostas informações sobre a remuneração, benefícios e maiores informações relacionadas a vaga. Na etapa seguinte, o candidato é encaminhado ao coordenador, para que este apresente as atividades do setor e faça uma breve explicação das funções atribuídas ao cargo em questão. O processo de seleção do candidato ocorre após análise em conjunto do coordenador e do profissional de RH, além dos critérios exigidos pela vaga, observa-se o comportamento do mesmo no momento da entrevista, demonstração de interesse, iniciativa e postura profissional. Os apontamentos da observação participante da autora identificaram que os procedimentos normativos não estão sendo realizados. As solicitações de contratações ocorrem em reuniões nas quais os coordenadores, gerente de produção e o profissional de RH de maneira informal e sem registros documentais informam as demandas de contratação. A seleção dos candidatos busca atender aos requisitos da vaga, mesmo que os procedimentos ainda estejam em fase de implantação. O processo de recrutamento e entrevista ocorre exatamente conforme previsto nas normativas e a escolha do candidato da mesma forma. Ou seja, são recrutados os candidatos que possuem os pré-requisitos das vagas conforme descrito nos registros, convocados para entrevista com RH e após entrevista e breve explicação das funções atribuídas a vaga junto ao coordenador do setor.

#### **4.5 Aplicação de Talentos**

Para verificar as práticas e percepções quanto à aplicação de talentos, os respondentes do questionário foram indagados se “a empresa pratica avaliação de desempenho dos seus colaboradores”. Os resultados apontam que quarenta e duas pessoas responderam sim e 19 pessoas responderam não. Através da análise documental, constatou-se que não existem registros de avaliação de desempenho dos colaboradores. Acredita-se que os 19 respondentes que selecionaram “sim”, possam ter confundido com outros métodos de avaliação praticado pela empresa, como a pesquisa de satisfação do colaborador que é realizada anualmente. A observação participante aponta que essa avaliação ocorre informalmente e com poucos quesitos analisados. Os coordenadores avaliam o desempenho dos colaboradores através da assiduidade, desempenho e comportamento dos mesmos, porém sem efetuar registros.

#### **4.6 Manutenção de Talentos**

Com a finalidade de obter dados quanto as práticas de manutenção de talentos, a pergunta relacionada a essa prática foi: “você considera atrativos os benefícios oferecidos pela empresa?” Trinta e oito respondentes consideram que sim e 23, que não. A evidência documental dos benefícios que a empresa oferece consta na integração inicial dos colaboradores, através de uma apresentação por meio de slides são expostas informações pertinentes a área de RH. Entre elas, os benefícios oferecidos pela empresa são: refeição na empresa, transporte, cesta básica como prêmio de assiduidade, convênio com loja, posto de combustível e farmácias. A observação participante identificou que a divulgação dos benefícios ocorre também por meio do mural informativo. A revisão da literatura indica que para a maioria dos funcionários a remuneração impacta não somente por ser justa, mas também no reconhecimento e status (BOHLANDER E SNELL, 2016).

#### **4.7 Desenvolvimento de Talentos**

Para identificar práticas do subsistema de desenvolvimento de talentos, elaborou-se a seguinte pergunta: “a empresa oferece oportunidade para treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores?”. Trinta e seis respondentes indicaram sim, e 25, não. Foram identificadas duas evidências através da análise de documentos da empresa. Uma delas é o Registro de Identificação de Necessidade de Treinamento e a outra é o Registro de Plano Anual de Treinamentos. De acordo com os documentos, conforme verificada a necessidade de treinamento, o coordenador preenche o registro e encaminha ao RH. O responsável pelo RH apresenta a demanda para a gerência e direção, caso aprovada, é feita a inclusão no Plano Anual do Treinamento. No final do ano, caso não tenha ocorrido a realização do treinamento, é feita uma reprogramação para o ano seguinte. Na percepção da autora ainda não se obteve sucesso no preenchimento dessas demandas pelos coordenadores. A empresa dispõe de treinamentos para seus funcionários conforme surgem demandas do processo, porém não há registros das solicitações. Ou, quando há oferta de treinamentos que a organização julgue conveniente ao seu processo, ocorrem ações para capacitar os funcionários. Geralmente as ofertas de treinamentos são recebidas pelo RH via telefone, WhatsApp ou e-mail, em seguida é passado adiante para diretor e gerente de produção obterem acesso as ofertas, normalmente parte do RH a iniciativa de se reunir com os seus superiores para discutir a possibilidade de realização dos cursos. Os treinamentos obrigatórios da área de segurança são realizados e monitorados pela profissional de RH.

#### **4.8 Monitoração de Talentos**

Para analisar as informações obtidas através do questionário sobre a categoria do subsistema monitoração de talentos, aplicou-se a seguinte pergunta: “você considera a empresa confiável em relação as informações pessoais dos colaboradores?” Os dados coletados mostram que 60 colaboradores responderam que sim e apenas um respondeu que não. Não existem registros de documentos que evidenciem a política da empresa quanto ao tratamento dos dados pessoais dos funcionários. Porém, a observação aponta para uma postura ética da parte da responsável pelo RH e de todos os coordenadores de equipes. Os profissionais prezam pelo sigilo relacionado a informações dos funcionários, mantendo a discricção quanto a quaisquer questões pessoais dos colaboradores. Os dados dos colaboradores são registrados através do sistema de ponto onde ocorrem os lançamentos de atestados e descontos em folha de pagamento. Os demais registros necessários são feitos

através de planilhas ou relatórios disponibilizados pelo escritório de contabilidade que presta serviços para a empresa.

## **5 PROPOSTAS**

Identificados os fatores motivacionais e as práticas dos subsistemas de RH da organização estudada, apresenta-se a seguir as propostas de ações para adequação dos processos relacionados aos subsistemas. As propostas possuem como objetivo o aperfeiçoamento e consequentes resultados positivos no que tange à motivação dos colaboradores da empresa.

### **5.1 Provisão de Talentos**

Uma das propostas relacionadas ao subsistema de provisão de talentos é adequar o processo de recrutamento e seleção para que o mesmo decorra conforme os procedimentos da área, pois dessa forma evita-se transtornos gerados por falta de comunicação e se torna possível garantir credibilidade ao processo. A prática permitiria que os candidatos percebam a política de transparência da empresa e dessa forma sintam-se atraídos e motivados em fazer parte da organização. Sugere-se também que realizem investimentos em benefícios para que a empresa se torne competitiva em relação aos concorrentes e consequentemente atraia bons candidatos.

### **5.2 Aplicação de Talentos**

Propõe-se que a organização implemente no seu processo a avaliação de desempenho dos funcionários, pois através das questões abertas do questionário foi possível identificar que os próprios colaboradores sentem a necessidade dessa avaliação. Os respondentes relatam que não existe um *feedback* do seu desempenho na empresa, o que influencia negativamente em sua motivação. Além disso, a avaliação de desempenho é um pré-requisito para outras práticas que também seriam positivas para a empresa e colaboradores, como por exemplo o programa de cargos e salários.

### **5.3 Manutenção de Talentos**

A autora propõe que a empresa introduza o programa de cargos e salários para que todos os membros tenham acesso aos pré-requisitos das funções existentes na empresa. Com o intuito de que os colaboradores que almejem crescimento profissional dentro da empresa, saibam as requisições que precisam atender. Além disso, o programa de cargos e salários também contribui para estimular a motivação dos funcionários, pois ele proporciona transparência na política de remuneração da empresa, provendo assim credibilidade, segurança e sensação de remuneração justa aos envolvidos. Outra proposta seria a inclusão de benefícios, levando em consideração que a partir da análise do questionário, na pergunta aberta os colaboradores sinalizaram a demanda de um plano de saúde e outros benefícios como forma de melhorar a motivação dos funcionários.

### **5.4 Desenvolvimento de Talentos**

Propõe-se que a empresa pratique o processo de desenvolvimento de talentos conforme identificado nos registros documentais. Para isso, faz-se necessário um treinamento, inicialmente aos gestores para que compreendam as vantagens e benefícios da implantação

desses registros no processo. As solicitações das demandas de treinamentos partindo dos coordenadores se tornam mais objetivas e eficazes, pois eles possuem maior conhecimento da área que coordenam, em comparação aos outros profissionais da empresa. A realização de treinamentos gera a percepção de reconhecimento e oportunidade de desenvolvimento para os colaboradores, se tornando mais um recurso para elevar a motivação das pessoas. Além disso, mão de obra qualificada garante qualidade e agilidade no processo.

## **5.5 Monitoração de Talentos**

A aquisição de um sistema na qual possa-se obter mais dados relacionados aos colaboradores, estabelecendo maior agilidade ao processo. Acredita-se que a conduta da empresa quanto ao tratamento de dados de seus membros influencia para manter uma boa motivação entre as pessoas, pois proporciona segurança e credibilidade aos funcionários.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo apresentou uma pesquisa aplicada em uma indústria do ramo metalúrgico localizada na cidade de Veranópolis/RS. Definiu-se o objetivo geral propor práticas de Gestão de Pessoas para essa indústria considerando os fatores motivacionais da organização. Para o alcance do objetivo geral, se firmaram como objetivos específicos: a) identificar fatores motivacionais da organização; b) descrever as principais práticas dos subsistemas de RH da literatura; c) identificar as práticas da empresa estudada que se relacionam aos fatores motivacionais levantados; d) sugerir práticas que considerem os fatores motivacionais.

Os fatores motivacionais identificados na pesquisa foram: em primeiro lugar o salário, seguido de reconhecimento, atividade que exerce, bom relacionamento com o empregador, condições de trabalho e, por fim, bom relacionamento com os colegas. Quanto aos subsistemas de RH, a literatura apontou cinco subdivisões, são elas: Provisão de Talentos que é o processo de recrutamento e seleção de candidatas. Aplicação de Talentos se trata da descrição dos cargos e funções existentes na empresa e do processo de avaliação de desempenho dos colaboradores. Manutenção de Talentos são programas de benefícios e remuneração. Desenvolvimento de talentos envolve processos de treinamento e capacitação das pessoas. Monitoração de Talentos Refere-se a sistemas de banco de dados dos membros da empresa.

Através da pesquisa documental e da observação participante, foi possível detectar algumas práticas da empresa que se relacionam aos fatores motivacionais levantados na pesquisa. Essas práticas são conduzidas informalmente e sem registros. Dando seguimento aos objetivos do estudo, foram sugeridas propostas levando em consideração os fatores motivacionais identificados e relacionando aos subsistemas de RH. As propostas foram definidas com base na pesquisa bibliográfica, em conjunto com as informações fornecidas pelos colaboradores por meio da pesquisa, e também através da observação participante da autora que ocorreu de forma cotidiana por meio da sua vivência profissional na empresa.

Recomenda-se que a organização adote práticas contínuas de pesquisas e estudos relacionados ao tema abordado, pois dessa forma é possível identificar pontos de melhorias e verificar os resultados quando ocorrer a inclusão de novas políticas de gestão de pessoas. Como falhas do presente estudo, destaca-se o número elevados de perguntas aplicadas no questionário, tornando-o repetitivo e demandando muito tempo para ser respondido. Estudos futuros poderão considerar a elaboração de questionários mais objetivos e outros instrumentos de coleta de dados que possibilitem a extrapolação do cenário da organização.

## 7 REFERÊNCIAS

BARBOZA, Mariana Monfort; VIAPIANA, Larissa; WALGER, Carolina. **Motivação e Satisfação no Trabalho:** em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2014. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/22495/pdf/0?code=ibTaZTJkmEVZf9U3YthJ4dOwnhBDMTy7tnPiBrFJy9oi3YDvjoAHQdztGPofy+B4bt3+l2IsXJC/J2RbFNFTw==> Acesso em: 10 abr. 2022.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Competência:** a chave do desempenho. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522481569/pageid/0>. Acesso em: 11 set. 2022.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. **Administração de Recursos Humanos.** 16. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

CAFFÉ FILHO, Hesler P.; GONÇALVES, Maria do Carmo A.; SANTOS, Naylane L. **Motivação no serviço público:** A relação entre a motivação e a qualidade do serviço público sob uma perspectiva geral. Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia, julho de 2017, vol.11, n.36, p.268-283. ISSN: 1981-1179. Disponível em: <https://docplayer.com.br/55299697-Motivacao-no-servico-publico-a-relacao-entre-a-motivacao-e-a-qualidade-do-servico-publico-sob-uma-perspectiva-geral.html>. Acesso em: 10 abr. 2022.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica.** 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos:** gestão humana: fundamentos básicos. 9. ed. Barueri: Atlas, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771233/epubcfi/6/16%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dfm02%5D!/4>. Acesso em: 11 set. 2022

\_\_\_\_\_. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal** – Como Agregar Talentos à Empresa. 9. ed. Barueri: Atlas, 2022 Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771196/epubcfi/6/2%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dcover%5D!/4/2/2%4076:54>. Acesso em: 10 jun. 2022

DAVIS, Keith.; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho:** uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 2002.

DUTRA, Joel. **Gestão de Pessoas:** Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2009.

ESCORSIN, Ana Paula; WALGER, Carolina. **Liderança e desenvolvimento de equipes.** 1.ed. Curitiba: InterSaber, 2017. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/49425/epub/0?code=nOTdW/+kmcalHX/X/UKqi8GJaginqzssJoZ158ND9JGzGmcZZEAZ/vB9puVca5lkoRc4HUJQU3GPhCOR1hirnVA==>. Acesso em: 10 jun. 2022.

FERREIRA, Patricia Itala. **Atração e seleção de talentos**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2577-3/epubcfi/6/2%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dcover%5D!/4/2/2%4051:37>. Acesso em: 10 jun. 2022.

FLICK, Uwe. **Introdução à Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes**. 1. ed. Porto Alegre: Penso, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788565848138/pageid/0>. Acesso em: 20 nov. 2022.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FREITAS, Wesley R. S. (2014). **A influência da Gestão de Recurso Humanos no desempenho ambiental no setor mecânico brasileiro**. Tese de Doutorado em Administração, Universidade Nove de Julho – UNINOVE, São Paulo/SP. Disponível em: <http://repositorio.uninove.br/xmlui/handle/123456789/694?show=full>. Acesso em: 10 abr. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7.ed. Barueri: Atlas, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559771653/epubcfi/6/2%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dhtml1%5D!/4/2/2%4051:34>. Acesso em: 20 nov. 2022.

JUCÁ, Fernando; CAMALIONTE, Edilberto; JUCÁ, Ricardo; BILTON, Ruy. **Academia de liderança: Como desenvolver sua capacidade de liderar**. 1.ed. Campinas: Papirus 7 Mares, 2013. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/3687/pdf/1?code=ohxpXftE/xjnQYD3Xjt5QKlde3e8jTvZMTNUizxwyvFob6UeOBXEi9S/yIr/rp7KAgK+XvLtgOxaRCvu8iDyJQ==>. Acesso em: 21 mai. 2022.

KLEIN, Fabio A.; MASCARENHAS, André O. **Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. Revista de Administração Pública, v. 50, n. 1, p. 17-39, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/55LWdFpsLhkMy3WWFMyr3Zs/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 29 mai. 2022.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 1.ed. Curitiba: InterSaberes, 2012.

KOPS, Lucia ROMERO, Sonia Mara Thater; DA COSTA E SILVA, Selma França; Maria. **Gestão de Pessoas: conceitos e estratégias**. 1. ed. Curitiba: InterSaberes, 2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-472-0109-8/pageid/0>. Acesso em: 10 abr. 2022.

MARTINS, Cimara de Souza, *et al.* **Fatores motivacionais que influenciam no desempenho dos colaboradores no Ambiente de Trabalho.** Id online Revista Multidisciplinar de Psicologia. v 11. N.39. 2017 - ISSN 1981 – 1179. Disponível em : [https://redib.org/Record/oai\\_articulo3056699-fatores-motivacionais-que-influenciam-desempenho-dos-colaboradores-ambiente-de-trabalho](https://redib.org/Record/oai_articulo3056699-fatores-motivacionais-que-influenciam-desempenho-dos-colaboradores-ambiente-de-trabalho). Acesso em: 16 jul. 2022.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **ADM por competências: você como gestor.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597022148/epubcfi/6/10%5B%3Bvnd.vst.idref%3Dcopyright%5D!/4>. Acesso em: 10 abr. 2022.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração.** 1. ed, São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MENDONÇA, Fatinha Badjeta, *et al.* **A produção científica no Brasil sobre motivação de trabalho: uma análise bibliométrica dos artigos publicados na base de dados anpad.** Termiminós Revista Científica, janeiro a julho de 2018, vol.8, n.1, ISBN 2317 – 7764.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Thomson, 2002.

OLIVEIRA, Alana Souza de. **Estilos motivacionais dos docentes da rede estadual de ensino cearense.** Fortaleza, 2017. Disponível em: [https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/35921/1/2017\\_tcc\\_asoliveira.pdf](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/35921/1/2017_tcc_asoliveira.pdf). Acesso em: 15 mai. 2022.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico – prática.** 1.ed. Campinas: Papirus, 2018. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/168757/epub/0?code=58hoLCehaE9urXuQd+hxSFgjUrZhkF8jV0qdmsJKSgywWg+XQbYHRRix4W12LFrQF2WbwWMmBBdtt/GrolHQ==>. Acesso em: 08 out. 2022.

PREFEITURA MUNICIPAL DE VERANÓPOLIS, 2022. Disponível em: <http://www.veranopolis.rs.gov.br/cidade/4/dados-de-veranopolis>. Acesso em: 24 ago. 2022.

RIBEIRO, Myla C.; OLIVEIRA, Erik S. **Motivação no setor público - Elemento fundamental para a qualidade da Administração Pública da Secretaria Municipal de Saúde de Itaperuna/RJ,** 2016. Disponível em: <http://www.fsj.edu.br/transformar/index.php/transformar/article/view/67>. Acesso em: 30 jun. 2022.

SNELL, Scott A.; NORRIS, Shad S.; BOHLANDER, George W. **Administração de recursos humanos.** 17. ed. São Paulo: engagé Learning Brasil, 2020. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522128952/pageid/0>. Acesso em: 04 jun. 2022.

STADLER, Adriano; PAMPOLINI, Cláudia Patrícia Garcia. **Gestão de Pessoas: ferramentas estratégicas de competitividade**. 1.ed, vol.8, Curitiba: Intersaberes,2014. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/30993/epub/0?code=6fB1aqZZ1r05fvemkya2QKUKFbm3fSI6GxQbqaE1yMIuP0YvDozqa51okUumEcU2Ezx968jT6+z2syQG4tAfNQ==>. Acesso em: 30 abr. 2022.

TEJADA, José. **Motivação e liderança como fatores estratégicos de sucesso: você pode fazer a diferença na organização**. 1.ed. Caxias do Sul: EducS.2013. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/187364/pdf/0?code=awFimM+FSwn0UO+jL5S51SxpP/MmgnPF8aFhtyp0J/rtuwj0rc/bxkkIzJRiEhXhGJGMQm4Z80mLKCXC5mVDUw==>. Acesso em: 30 abr. 2022.

TRENTIN, Luciano. **Práticas de gestão de pessoas: uma análise a partir da percepção dos gestores e dos não gestores**. Revista Alcance, vol. 28, núm. 1, pp. 82-96, 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4777/477765948009/html/>. Acesso em: 10 dez. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 16.ed. São Paulo: Atlas,2016.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.