

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE GRADUAÇÃO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ARTHUR FELIPE DE OLIVEIRA VITOR
MATHEUS HENRIQUE D. DE ANDRADE

**O IMPACTO DOS FATORES
MOTIVACIONAIS EXTRÍNSECOS
NA SATISFAÇÃO DE
TRABALHADORES**

RECIFE/2022

ARTHUR FELIPE DE OLIVEIRA VITOR
MATHEUS HENRIQUE D. DE ANDRADE

**O IMPACTO DOS FATORES
MOTIVACIONAIS EXTRÍNSECOS
NA SATISFAÇÃO DE
TRABALHADORES**

Artigo de Conclusão de
Curso apresentado ao Centro
Universitário Brasileiro -
UNIBRA, como requisito parcial
para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor(a)
Orientador(a): Me. Brian Victor
Lima da Silva

RECIFE/2022

Ficha catalográfica elaborada pela
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 1745.

V642i Victor, Arthur Felipe de Oliveira
Impacto dos fatores motivacionais extrínsecos na satisfação dos
trabalhadores / Arthur Felipe de Oliveira Victor, Matheus Henrique
Dornelas de Andrade. Recife: O Autor, 2022.

57 p.

Orientador(a): Me. Brian Victor Lima da Silva

Trabalho De Conclusão De Curso (Graduação) - Centro
Universitário Brasileiro – Unibra. Bacharelado em Administração, 2022.

Inclui Referências.

1. Motivação. 2. Satisfação. 3. Trabalho. 4. Capitalismo. I. Andrade,
Matheus Henrique Dornelas de. II. Centro Universitário Brasileiro -
Unibra. III. Título.

CDU: 658

RESUMO

O mundo dos negócios está cada vez mais competitivo e instável, as transformações nessa esfera acontecem de forma incessante e seus impactos são corpulentos, assim, manter-se empregado é um desafio constante na sociedade. Nesse cenário, é notório que os as empresas contemporâneas estão em busca do aumento da sua competitividade, exigindo dos seus trabalhadores elevados níveis de eficiência. Dessa maneira, as organizações precisam se atentar a gestão do seu pessoal, mediante a utilização dos mecanismos motivacionais, alicerçando o seu corpo de colaboradores para o enfrentamento de contingências.

Sendo assim, esse estudo busca saber as consequências diretas que os elementos motivacionais têm na satisfação de um trabalhador, explorando as raízes da desmotivação e busca entender onde deve-se atuar para que um indivíduo realize sua atividade com eficiência. Este presente trabalho visa realizar e estabelecer parâmetros sobre qualidade de trabalho atrelado a motivação, em que se é empregada nos diversos setores do ramo trabalhista. Neste estudo, foi realizado a aplicação de um formulário de pesquisa qualitativa em que foram recolhidas informações sobre jovens trabalhadores a respeito do seu nível de satisfação atual. Também, visando a sua percepção, disposição no dia a dia e no desempenho das suas funções, além de outros fatores do âmbito corporativo. Seu objetivo principal é conhecer as raízes da desmotivação dos funcionários e onde as empresas precisam atuar para motivá-los. A pesquisa consiste em uma revisão de literatura, no qual foi realizada uma busca e seleção de artigos sobre motivação para o ambiente de trabalho. Entre os critérios de inclusão, foram escolhidos estudos publicados em língua portuguesa, espanhola e inglesa. Entretanto, como critérios de exclusão, artigos que não apresentam informações relevantes sobre o tema proposto não foram considerados para este estudo.

Palavras-chave: Motivação, Satisfação, Trabalho, Capitalismo.

GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa etária.....	39
Gráfico 2: Gênero.....	39
Gráfico 3: Escolaridade.....	40
Gráfico 4: Está empregado atualmente.....	41
Gráfico 5: Critérios ao se buscar um emprego.....	41
Gráfico 6: Tempo no emprego atual.....	42
Gráfico 7: Condições ambientais do trabalho	43
Gráfico 8: Relacionamento com a equipe	43
Gráfico 9: Relacionamento com as lideranças	44
Gráfico 10: Liberdade de opinião	45
Gráfico 11: Reconhecimento e ascensão	45
Gráfico 12: Treinamento e capacitação	46
Gráfico 13: Satisfação no desempenho da função.....	47
Gráfico 14: Cogitação de demissão	48
Gráfico 15: Critérios para não se demitirem.....	48
Gráfico 16: Sabem o que é motivação no trabalho	49
Gráfico 17: Profissional motivado.....	49
Gráfico 18: Influenciadores da motivação	50

FIGURAS

Figura 1: A pirâmide de Maslow.....	27
Figura 2: Os dois fatores de Herzberg.....	29

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Conceção histórica do trabalho humano	12
2.2 O impacto do capitalismo nas relações trabalhistas	13
2.3 Teorias da administração	19
2.3.1 Teoria da administração científica	20
2.3.2 Teoria clássica da administração.....	21
2.3.3 Teoria das relações humanas	21
2.3.4 Teoria da burocracia.....	22
2.3.5 Teoria dos sistemas	23
2.3.6 Teoria comportamental.....	23
2.3.7 Teoria contingencial	24
2.4 Teorias motivacionais da administração	25
2.4.1 Teoria das necessidades de Maslow.....	26
2.4.2 teoria dos dois fatores de Herzberg	28
2.4.3 Teoria ERC.....	31
2.4.4 Teoria das necessidades adquiridas	32
2.4.5 Teoria da motivação x e y.....	33
2.4.6 Modelo contingencial de motivação de Vroom	33
2.4.7 Teoria do estabelecimento de metas	34
2.4.8 Teoria do fluxo.....	35
2.4.9 Teoria da equidade.....	35
3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	36
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	38
4.1 Pesquisa	38

4.2	Metodologia de pesquisa.....	38
4.3	Perfil da pesquisa.....	39
CONSIDERAÇÕES FINAIS		51
REFERÊNCIAS		53

1 INTRODUÇÃO

Segundo Coutinho (2009), quando alguém se refere a trabalho, está falando de uma ação humana, coletiva ou individual, de caráter social, complexa, e que se diferencia de qualquer outro tipo de atividade animal por sua natureza reflexiva, consciente, propositiva, estratégica, instrumental e moral. Ou seja, o que diferencia os esforços produtivos dos seres humanos ao de outros animais é a intencionalidade, e a sua motivação.

A palavra trabalho vem do latim *tripalium*, termo utilizado para designar instrumento de tortura, ou mais precisamente, “instrumento feito de três paus aguçados, algumas vezes ainda munidos de pontas de ferro, nas quais agricultores bateriam o trigo, as espigas de milho, o linho, para rasgá-los e esfiapá-los” (ALBORNOZ, 1994, p.10).

Entretanto, na linguagem popular o termo “trabalho” carrega diferentes sentidos, as vezes é entendido como o esforço exigido para transformar, criar algo com um objetivo estabelecido. Também, pode lembrar dor, suor, sofrimento. Contudo, reiteradamente será o esforço exigido ao homem para a sua sobrevivência e satisfação.

A noção de trabalho humano associa-se a um significado simultaneamente penoso, expresso, por exemplo, na formação cultural cristã, pela condenação de Adão no Velho Testamento, e gratificante, expresso pela interpretação humanista do trabalho como mimesis do ato divino de criação (LIEDKE, 1997, p.272).

Percebe-se, portanto, que o trabalho exprime uma dualidade de entendimentos, primeiramente, relativo ao lado danoso; e por outro lado um valor benéfico. Como disse o sociólogo Weber (1967), “o trabalho dignifica o homem”. Weber ressaltava que o labor seria uma ação social grandiosa perante a sociedade, toda essa nobreza dada ao trabalho diz respeito ao papel vital do homem na terra, pois torna-o fundamental para benfazer aos outros e a si mesmo.

No final da Idade Média, com a ascensão da burguesia e o surgimento da indústria, os trabalhadores rurais se viram obrigados a abandonar o campo em busca de trabalho. Por não terem mais acesso às terras férteis, que foram tomadas por quem usufruía de um maior poder aquisitivo na época, os camponeses foram forçados a ir

buscar nos centros urbanos uma nova forma de viver. Por não terem mais terras para poder produzir, a população vendia a sua força de trabalho a quem detinha esse privilégio. A eclosão da Revolução Industrial trouxe consigo o surgimento de um novo regime de trabalho: o trabalho assalariado. Nesse contexto, os empresários pagavam salários que consideravam justos pelo o que era produzido, mas na verdade, esse seria apenas valor básico para a sobrevivência do trabalhador das cidades.

Karl Marx, foi um dos principais críticos ao modo capitalista de produção. Indagado com as questões trabalhistas, o filósofo dizia que o fato de os trabalhadores que não possuíam os meios de produção necessários para a sua subsistência, foram obrigados a venderem a única “mercadoria” que tinham: sua força de trabalho. Dessa forma, possibilitando a exploração, ou a alienação, do trabalhador e de sua força de trabalho pelo capitalista detentor dos meios de produção.

O início a jornada de trabalho provoca diversas mudanças na vida social de um indivíduo, podendo ser positivas ou negativas dependendo do nível e grau em que as relações interferem no ambiente de trabalho. (DEJOURS & GERNET, 2011).

É através do trabalho que ocorre a criação da expectativa sobre o quanto se contribui em busca de uma retribuição simbólica indireta, a qual é expressa através do reconhecimento e valor diante da empresa ou equipe, recompensa que se direciona ao serviço prestado, e contribui fortemente com a realização pessoal e caracteriza a identidade do trabalhador.

Com estudos da psicologia voltado ao comportamento humano, surgiram estudos baseados na influência desse comportamento dentro das organizações. Como cita Maximiano (2000), a Teoria dos dois Fatores de Frederick Herzberg, cujo embasamento teórico é o alicerce para elaboração deste trabalho, partiu dos estudos de Maslow e do movimento das relações humanas nas organizações.

É válido a compreensão da existência da pressão capitalista moderna na busca por uma vaga de trabalho, a concorrência e falta de oportunidade leva muitos jovens e até pessoas com mais experiência trabalhista a se submeterem a funções que não correspondem ao seu objetivo, desejo ou até mesmo graduação, e isso se relaciona diretamente com a motivação para se trabalhar, tornando-se não apenas uma questão financeira, mas também de satisfação pessoal.

Portanto, com o processo de urbanização, a industrialização e as inúmeras modificações sociais e econômicas, os países da América Latina lideram a

precarização na inserção do jovem no mercado de trabalho atrelado intimamente na ausência em investimentos de qualificação profissional e na estabilidade deste público (AGUILERA, 2016, DORNELLES, PANOZZO, & REIS, 2016).

Assim, conseguir um emprego tem sido apenas um dos desafios iniciais para essa geração, pois, ao ser contratado, uma série de dificuldades surgem, dificuldades essas que são pertencentes ao ambiente laboral, além disso, serão somadas com as próprias transformações pessoais e da sua própria fase de desenvolvimento e amadurecimento (OLIVEIRA & GODOY, 2015).

Para trabalhadores que possuem um baixo nível socioeconômico, a situação tende a se agravar, pois os familiares que incentivam a busca pelo trabalho com o intuito de aumentar suporte nas despesas da casa, muitas vezes não possuem experiência prévia para preparar o jovem para o mercado de trabalho e as situações que envolvem o ambiente laboral.

Sabendo disso, é notório que o sistema de gestão de uma organização tem o dever de dispor de métodos para dar estrutura ao colaborador, de modo que as consequências psicológicas das relações sociais não afetem ambiente interno da empresa. Assim, que essas questões sejam tratadas de maneira que equipe possua diálogo, conversação e possa gerar a rentabilidade e produção almejada, sem que seja utilizado de métodos opressores e abusivos, o que leva a indisposição, conflitos e agravos emocionais.

Diante dessa conjectura, esta pesquisa formará a sua estrutura baseada na teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, que descreve o comportamento das pessoas dentro das organizações. Logo, será abordado aqui a motivação extrínseca, ou seja, aquela motivação que parte de estímulos externos. Os fatores externos têm consequências benéficas em relação a satisfação no trabalho, muitas vezes, resultando na estabilidade da produtividade de um indivíduo.

Portanto, têm-se as seguintes questões: Quais são os fatores responsáveis em gerar a desmotivação dos colaboradores e o que é preciso ser feito para que eles desempenhem suas atividades motivados?

Com o intuito de solucionar essas questões têm-se os possíveis cenários: Considera-se que as relações interpessoais tanto com seus superiores quanto os demais colegas de trabalho são influenciadores da satisfação do colaborador. Também, pode estar atrelado as condições do posto de trabalho, o excesso de

cobrança e rapidez nas tomadas de decisões, falta de comunicabilidade, etc. Estas são razões higiênicas que quando ineficientes promovem descontentamentos.

Entretanto, há certos elementos que são considerados culpados pelo crescimento do bem-estar das pessoas, esses aspectos são intitulados de motivacionais e integram o trabalho propriamente dito, conquistas pessoais, condecorações, crescimento na profissão, entre outros, tudo isso quando bem feito influencia no crescimento da produtividade do trabalhador e traz harmonia no ambiente de trabalho.

O propósito geral dessa pesquisa é explorar as raízes da desmotivação dos colaboradores e onde deve-se agir para que eles desempenhem suas atividades com ânimo. As finalidades específicas são: entender a origem do trabalho na sociedade e compreender como os ideais capitalistas influenciaram as relações trabalhistas contemporâneas. Da mesma forma, estudar os princípios teóricos da administração, sobretudo as teorias motivacionais e conectá-los à realidade do mercado de trabalho, compreendendo o que os trabalhadores prezam em suas vidas e observando se o desempenho de um funcionário recebe interferência de possíveis desmotivações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Aqui serão apresentados os argumentos centrais a respeito da matéria dessa pesquisa, como a concepção histórica do trabalho, a influência do capitalismo nas relações trabalhistas contemporâneas e também serão feitas observações sobre as teorias administrativas, sobretudo as motivacionais, com destaque para a Teoria dos dois Fatores de Frederick Herzberg.

2.1 Concepção histórica do trabalho humano

Atualmente, a forma de trabalho predominantemente no mundo é o assalariado, ou seja, o trabalhador vende a sua força de trabalho, que é a capacidade de transformar as coisas, em troca de remuneração, que geralmente é dinheiro. Porém, nem sempre foi assim; para compreender-se a evolução do trabalho é necessário voltar à pré-história, que vai desde o surgimento do homem na terra até o aparecimento das primeiras civilizações.

Nesse contexto pré-histórico, o trabalho estava totalmente voltado à sobrevivência, em que o ser humano estava motivado apenas em manter as suas necessidades básicas como: se alimentar, se abrigar, caçar, etc. Esse regime foi o modo de produção das comunidades primitivas, e foi nele em que ocorreu o avanço das primeiras ferramentas de trabalho, que foram feitas de madeira, ossos e dentes, depois, de pedralascada e marfim. Esses instrumentos eram utilizados e para corte de carne, quebrar crânios e também cortar lenha. Contudo, a sociedade primitiva começa a desaparecer quando o ser humano conhece a agricultura. Na concepção de Mota (2020), o novo modelo social agrícola mudou a função de cada indivíduo, elevou o entendimento do trabalho como algo individual ou familiar para algo grupal, atribuindo um processo (plantio e colheita), obrigação (missão social) e gratificante (subsistência pessoal ou coletiva). Com isso, deu-se início a uma vida sedentária, agora como o objetivo de plantar, estocar alimentos e riquezas.

A partir disso, aquela vida de cooperatividade e busca pela sobrevivência começa se desfazer. Surgem então novas formas de viver, e nesse momento as relações sociais já acontecem de forma hierarquizada. Como consequência do acúmulo de riquezas, alguns indivíduos que tinham melhores condições sociais e

financeiras começam a estabelecer influência e poder sob os mais abastados. Esse marco, foi o fator fundamental para o surgimento das primeiras civilizações como: Egito, Mesopotâmia, Grécia e Roma.

Durante esse período da Antiguidade existiram distintas formas de trabalho, a escravidão era um deles. Geralmente, os escravos eram pessoas capturadas em guerra, em que o exército vencedor prendia os inimigos derrotados e transformava-os em prisioneiros. Esses prisioneiros não possuíam nenhum tipo de liberdade, nem direitos, apenas deveres.

Logo, estavam presos a terra e não podiam abandonar o trabalho para buscar condições melhores. Os castigos físicos eram utilizados para punir atos de desobediência, tentativas de fuga e insubordinação. A utilização de obra escrava foi um instrumento crucial para os crescimentos das principais civilizações antigas.

Contanto, outro regime de trabalho existente era o da servidão, que já era existente durante a Antiguidade, embora tenha sido na Idade Média que tenha gerado maior influência na organização social. Pois, diferentemente dos escravos, os servos eram camponeses, os quais viviam em feudos (fazendas controladas pelos nobres ou senhores feudais). Esses trabalhadores, laboravam em troca de proteção e do uso da terra, pois deviam obrigações aos seus senhores, e essas dívidas eram pagas em espécie ou em forma de trabalho, logo esse sistema ficou conhecido como feudalismo. Ao final da Idade Média, a ascensão da Burguesia trouxe uma possibilidade de mobilidade social, ou seja, o que antes era estabelecida por classes estáticas, como era definido no feudalismo por exemplo, onde apenas a nobreza detinha a posse de bens. Nesse momento a riqueza passou a se transformar em uma nova ordem não apenas econômica, como também social, pois rompendo com a estrutura feudal o comércio impulsionou na decadência do feudalismo e iniciou uma nova política econômica: o Mercantilismo, que pode ser reconhecida como a primeira fase do capitalismo. Assim, Veschi (2019) considera que o trabalho permeia toda a sociedade humana de forma hierarquizada, desigual, com diferentes remunerações.

2.2 O impacto do capitalismo nas relações trabalhistas

Com o colapso do sistema feudal, o capitalismo foi se desenvolvendo e se estabelecendo, dando início a primeira fase desse sistema de produção do século XIV ao XVII, conhecido como de capitalismo comercial, momento antecedente à primeira

Revolução Industrial. De forma resumida, o método de produção era a fabricação em oficinas, em que os trabalhadores recebiam salários e utilizavam as ferramentas e a matéria-prima fornecidas por comerciantes manufatureiros.

Ao final do século XVIII na Inglaterra e início do século XIX, período denominado “Primeira Revolução Industrial” com a utilização da máquina a vapor, indústria têxtil e construção das ferrovias (NOGUEIRA, 1993, p.23), deu origem a exploração do trabalhador nas fábricas, havendo um grande número de mulheres e crianças e com uma jornada de trabalho extremamente abusiva.

O artesão e sua pequena oficina patronal desapareceram para ceder lugar ao operário e às fábricas e usinas baseadas na divisão do trabalho. Surgem novas indústrias em detrimento da atividade rural. A migração de massas humanas das áreas agrícolas para as proximidades das fábricas provoca a urbanização. (CHIAVENATO, 2001, p.39).

A Revolução Industrial propiciou o surgimento de duas novas classes sociais, a burguesia industrial, que era a detentora dos meios de produção, e o proletariado, que buscava se adequar as novas condições de vida, voltadas para centros urbanos, próximos as fábricas e sobrevivendo através da venda da sua força de trabalho, que por fim é trocada por salários. As desigualdades sociais se tornam ainda mais evidentes a medida em que as indústrias se propagam, pois, os índices demográficos também aumentam, e por fim são acompanhados de baixas condições de vida e de trabalho.

A forma de ser da sociedade capitalista no Século XXI, não é igual a do seu nascimento. Entretanto, a desigualdade econômica é estrutural na sociedade capitalista e está presente desde a origem desse sistema de produção, na medida em que foi desenvolvendo diversos traços durante certas circunstâncias históricas. Mas a verdade é que essa assimetria tem a ver com os meios de produção presentes na constituição do capitalismo, onde se formam classes sociais diferentes, e com base nelas, foi se construindo também uma nova forma de viver e consumir. Essa divisão estabeleceu uma separação entre aqueles que têm os meios de produção e os que não têm.

De acordo com Marx (1983), essa relação não é apenas uma relação econômica, a divisão entre classes impõe formas de vidas específicas, por exemplo: o acesso ao transporte da classe trabalhadora não é o mesmo das classes capitalistas, o acesso à

educação também não, há também muitas outras diferenças em relação à saúde, a habitação, consumo, lazer etc. Assim, apesar das leis, regras e normas que aparentam garantir a igualdade entre os indivíduos de uma sociedade, há diferenças sociais significativas entre elas.

Para Marx (1983), a questão das bases sociais, excepcionalmente aquelas que são divididas em classes como a sociedade capitalista, diferencia-se das outras comunidades antecessoras do capitalismo, no fato de que antes essas diferenças estamentais eram formalizadas. Já no capitalismo, os indivíduos aparentam ser iguais, pois formalmente todos têm os mesmos direitos e oportunidades, mas na verdade são marcados por diferenças estruturais relacionadas a divisão entre os que têm e os que não têm como produzir sua subsistência. Marx diz que, a desigualdade social é fruto da divisão da sociedade em classes. Aqueles que têm os meios de produção, dinheiro, prédios, capital, ações na bolsa de valores; compram o trabalho daqueles que não têm esses privilégios.

Entretanto, ainda no século XVII, Adam Smith, economista escocês e considerado o pai da economia moderna, publicou sua obra “A riqueza das Nações” com o objetivo de entender o que era a riqueza, também pretendia desvendar o motivo de alguns países enriquecerem muito e outros não e como essa diferença de riqueza poderia ser diminuída. A obra é um estudo intenso, nela Smith aborda diversos pontos que explicam a riqueza das nações, porém ele chega à conclusão que um dos principais fatores que resultam no enriquecimento das nações é a divisão do trabalho.

Smith já visualizava o princípio da especialização dos operários em uma manufatura de agulhas e já enfatizava a necessidade de se racionalizar a produção. o princípio da especialização e o princípio da divisão do trabalho aparecem em referências em seu livro A Riqueza das Nações, publicado em 1776. Para Adam Smith, a origem da riqueza das nações reside na divisão do trabalho e na especialização das tarefas, preconizando o estudo dos tempos e movimentos que, mais tarde, Taylor e Gilbreth iriam desenvolver como a base fundamental da Administração Científica. (CHIAVENATO,2004, p.36).

Smith viu a divisão do trabalho como um elemento favorável, dominante e fundamental para alavancar a economia. Seus conceitos inferiam que a economia e a sociedade buscavam equilíbrio e harmonia, cada um do seu modo. Dessa forma, o

economista escocês entendia que a divisão do trabalho e melhoramento das forças de produção influenciavam o acúmulo de riqueza, e o crescimento econômico de forma a abraçar as duas grades classes sociais: proletariado e burguesia.

A mecanização do trabalho levou à divisão do trabalho e à simplificação das operações, substituindo os ofícios tradicionais por tarefas automatizadas e repetitivas que podiam ser executadas por operários sem qualificação e com facilidade de controle. A unidade doméstica de produção - a oficina e o artesanato em família - desapareceu com a súbita e violenta competição, surgindo um enorme contingente de operários nas fábricas trabalhando juntos durante jornadas diárias de trabalho de 12 ou 13 horas em condições perigosas e insalubres, provocando acidentes em larga escala. (CHIAVENATO,2004, p.35)

A mecanização do trabalho transformou a sociedade europeia, tanto em aspectos econômicos e sociais como também culturais. A Revolução Industrial estimulou o desenvolvimento de métodos que aumentassem cada vez mais as capacidades produtivas da época, deixando de lado a improvisação e adotando o planejamento.

O grande aumento da quantidade de trabalho que, em consequência da divisão do trabalho, o mesmo número de pessoas é capaz de executar deve - se a três diferentes circunstâncias: em primeiro lugar, ao aumento da destreza de cada trabalhador; em segundo lugar, à economia de tempo que normalmente se perdia ao passar de uma tarefa a outra; e, finalmente, à invenção de um grande número de máquinas que facilitam e abreviam o trabalho, permitindo que um homem faça o trabalho de muitos. (Smith, Adam,2013, p.11)

De forma geral, Smith tinha a proposta de aumento da eficiência produtiva através da divisão dos processos, alocando determinados operários para um passo específico do sistema de produção. O aumento dessa eficiência possibilitaria de certa forma aalavancagem da economia, uma vez que resultaria num aumento da demanda produtivae necessitando da contratação de mais funcionários, tornando o mercado de trabalho mais ativo. Essa eficiência que Smith falava, explica a Revolução Industrial Inglesa que tanto foi reproduzida nos filmes do Charles Chaplin, toda aquela época de construção, mecanização e de homens operando máquinas.

Já Karl Marx, grande crítico de Adam Smith e do capitalismo de modo geral, pensava de outra forma. As ideias de Marx deram suporte na elucidação para a compreensão moderna sobre o trabalho e seu vínculo com o capital. Para Marx (2010), o trabalho, perante o modelo capitalista de produção, mostra-se como ferramenta de abuso e de exploração do ser humano, e o filósofo alemão busca averiguar como acontece essa mutação do trabalho, de uma ação que estaria na raiz da concepção humana, para uma atividade que, em contrapartida, além de dificultar a sua edificação, empurra-o para a desumanização.

Karl Marx (1818-1883) e Friedrich Engel (1820-1895), criadores do socialismo científico e do materialismo histórico, publicaram em 1848 o Manifesto Comunista, no qual analisaram os diversos regimes econômicos e sociais e a sociedade capitalista, concluindo que a luta de classes é o motor da história: o capitalismo é um modo de produção transitório e sujeito a crises econômicas cíclicas devido às suas contradições internas e constitui uma etapa do desenvolvimento da sociedade em direção ao modo de produção socialista e ao comunismo. O Estado é um órgão a serviço da classe dominante, cabendo à classe operária lutar por sua conquista e implementar a ditadura do proletariado. Em 1867, Marx publica O Capital e mais adiante suas teorias a respeito da mais-valia com base na teoria do valor-trabalho. (CHIAVENATO,2004, p37)

Na economia marxista a mais valia é a diferença entre o valor que o trabalhador produz e o seu salário. Esse salário equivale a apenas uma parte do valor realizado pelo trabalhador e o restante é mais valia apropriada pelo capitalista.

Marx considerava que o valor de toda a mercadoria é determinado pela quantidade de trabalho socialmente necessária para produzi-la. ...se ele trabalhar além de um determinado número de horas, estará produzindo não apenas o valor correspondente ao de sua força de trabalho, mas também um valor a mais, isto é, um valor excedente sem contrapartida, denominado mais-valia. É dessa fonte - o trabalho não-pago – que são tirados os possíveis lucros dos capitalistas (sejam eles industriais, comerciantes, agricultores, banqueiros etc.), além da terra, dos juros etc. (CHIAVENATO,2004, p.37)

Dessa maneira, o lucro é uma forma de rendimento e está relacionada ao trabalho, o lucro é maior a medida em que se paga menos pela força de trabalho, ou seja, se o empresário diminuir o salário dos seus empregados o seu lucro é maior e se

ele aumenta o salário o lucro é menor. Por isso, há um movimento constante para se reduzir a força de trabalho com o objetivo de aumentar os lucros. A respeito disso, é possível dar-se um exemplo: Se uma montadora produz 200 automóveis, mas não paga o valor de 200 carros para o funcionário, ele paga apenas uma parte desse valor a outra parte é o lucro final da empresa. A questão se torna mais complexa quando se fala em força de trabalho, quando o empregador paga pelas atividades desenvolvidas numa empresa em um mês o que ele está pagando? Isso também pode ser explicado através de uma questão hipotética: se um grupo de trabalhadores está empregado na execução de um projeto e se no final do mês todos os trabalhadores forem pagos pelo conjunto de seus trabalhos, o empregador não terá lucro; isso quer dizer que o empresário paga pela força de trabalho, a capacidade de trabalho e não pelo o produto de todo o trabalho realizado naquele período. Pois, quando alguém recebe seu salário mensal acredita que está recebendo o total do seu trabalho, mas na verdade essa quantia representa apenas uma parcela do seu trabalho desenvolvido durante o mês. Marx entende que nessa relação de troca, há espécie de salário trocado pela mão de obra e também existe algo disfarçado: o salário apenas por parte do trabalho; essa ocultação seria uma forma de alienação.

Uma vez que o trabalhador vende sua força de trabalho, mas só recebe por uma parcela do período que trabalhou. Marx (1983), diz que há a existência de uma dupla dimensão: a primeira dimensão é a alienação do trabalhador; a segunda é a mais valia: termo evidenciado por esse filósofo para explicar essa apropriação do fruto do trabalho com o todo e também pagamento de apenas uma parte dele.

Assim, a finalidade toda a produção de mercadoria no capitalismo não é para atender as necessidades individuais ou coletivas com produtos úteis e sim valorizar o capital. Marx (2010), afirma que a mercadoria precisa ser útil, afinal, ninguém compraria algo sem utilidade, seja um eletrodoméstico, seja um automóvel. No entanto, o que define o valor da mercadoria não é a sua utilidade, mas a quantidade de trabalho contida nela. Outra dimensão dessa relação é a alienação do trabalho, em que o funcionário se aliena e se distancia do produto do seu próprio trabalho, sendo resultado da divisão do trabalho no processo de produção, logo tudo aquilo que produziu tornou-se propriedade de outra pessoa. O resultado do trabalho não pertence mais ao operário, pois esse produto pertence ao empresário, na forma de propriedade privada. Ao se alienar do produto do seu próprio eu trabalho, Marx diz que o

trabalhador se aliena do seu próprio trabalho, isto é, da sua atividade vital como ser humano. A apropriação do objeto aparece como alienação a tal ponto que quanto mais objetos o trabalhador produz menos pode possuí-los, sendo dominado pelo seu produto, o capital. (MARX, KARL, I, 2010, p.3) ou seja, quanto mais o trabalhador se empenha e se desgasta na produção, mais poderoso se faz o mundo dos objetos por ele produzido e mais pobre se torna sua vida interior, e menos ele pertence a si próprio, resultando em sua alienação.

No meio de tudo isso, na visão do operário, o que ele pensa quando está produzindo é muito importante. O trabalhador no geral deve se sentir mais valorizado se ele mesmo realizar o trabalho de forma coesa, mais motivado uma vez que ele consegue enxergar um propósito na sua realização atividade.

2.3 Teorias da administração

O termo “administração” vem do latim ad, que significa direção, e minister, subordinação ou obediência; ou seja, uma ação realizada por um indivíduo sob a gerência de outro.

Segundo Chiavenato (2007, p.3), "A Administração é o veículo pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações para chegar ao êxito no alcance de resultados". Já para Maximiano (2006, p.6), a administração [...] é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo aborda algumas características como: planejamento, organização, liderança, execução e controle.

Nos Estados Unidos, entre 1880 e 1890, a produção em massa, aumentando o número de assalariados nas indústrias - torna-se necessário evitar o desperdício e economizar mão-de-obra. Surge a divisão de trabalho entre aqueles que pensam e os que executam. Os primeiros fixam os padrões de produção, descrevem os cargos, determinam funções, estudam métodos de Administração e normas de trabalho, criando as condições econômicas e técnicas para o surgimento do taylorismo e do fordismo nos Estados Unidos e do fayolismo na Europa. (CHIAVENATO, 2004, p.49).

Assim, no início do século XX, surgiu a administração como ciência, pois, ao longo do tempo, como efeito de análises e observações nas organizações, foram fundamentaram as Teorias da Administração, que são segmentadas em correntes ou

abordagens. Cada segmento diz respeito a um jeito específico de entender as atividades e as particularidades do trabalho de administração. As teorias da administração, segundo Maximiano (2006), são conhecimentos organizados e produzidos pela experiência prática das organizações. Já para Chiavenato (2006, p.2) [...] teorias da administração são conhecimentos organizados e codificados em decorrência da experiência prática e empírica da administração em organizações, isto é, esses fundamentos administrativos surgiram como resultado de investigações e experimentos vividos por teóricos, que buscavam compreender e otimizar os processos organizacionais. Assim, a primeira teoria é a Administração Científica que se preocupava em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho do operário.

Maximiano (2000) afirma que, não foram as grandes oficinas manufatureiras do século XVIII nem Adam Smith, os inventores da divisão do trabalho. Entretanto, a Revolução Industrial é vista com a grande influenciadora da propagação dessa convenção.

A partir do início do século XX, a organização eficiente do trabalho nas empresas tornou-se a base do desenvolvimento da teoria e prática da administração. Muitas pessoas e grupos participaram desse processo. Eram pesquisadores e estudiosos, como Frederick Taylor, indústrias, como Henry Ford; executivos, como Henry Fayol; cientistas, como Max Weber. Essas pessoas formam a chamada escola clássica da administração. (MAXIMIANO, 2000).

Assim, todo o processo de expansão das práticas administrativas recebeu influência de seguimentos distintos na história. Diversos estudiosos contribuíram com seus pontos de vistas, cada um em sua época, através das suas peculiaridades foram responsáveis pelo conhecimento científico da administração contemporânea.

2.3.1 Teoria da administração científica

No séc. XX surge Frederick W. Taylor, expondo os princípios da administração científica e o estudo da administração como ciência. A administração científica possui três fases. A primeira aponta para o problema dos salários, estudo sistemático do tempo, definição de tempos padrão, sistema de administração de tarefas. A segunda fase aborda a ampliação de escopo, da tarefa para a administração, definição de princípio de administração do trabalho. Já a terceira, parte para o pressuposto da consolidação

dos princípios, proposição de divisão de autoridade e responsabilidades dentro da empresa, distinção entre técnicas e princípios. (MAXIMIANO,2000).

2.3.2 Teoria clássica da administração

Enquanto Taylor e outros engenheiros desenvolviam a Administração Científica nos Estados Unidos, em 1916 surgia na França, espalhando-se rapidamente pela Europa, a teoria clássica da administração. Se a Administração Científica se caracterizava pela ênfase na tarefa realizada pelo operário, a Teoria Clássica se caracterizava pela ênfase na estrutura que a organização deveria possuir para ser eficiente (CHIAVENATO,2004). Assim, a Teoria Clássica enxergava a organização como um sistema fechado, também apresentava o excesso de supervisão e o controle sobre os funcionários.

2.3.3 Teoria das relações humanas

A Teoria das Relações Humanas surgiu nos Estados Unidos e constituiu um desenvolvimento de resposta e resistência à Teoria Clássica da Administração, baseando-se, sobretudo, nas realidades que a acompanham: A necessidade de refinar e democratizar a Administração, que depende dos padrões presentes na cultura americana, com pensamentos de democratização das ideias regulatórias. Havia um desejo inconfundível de suplantarem as ideias inflexíveis e irrefletidas presentes na Teoria Clássica. O aperfeiçoamento das Ciências Humanas, esta parte das Ciências procurou mostrar a deficiência dos padrões da Teoria Clássica, que estabeleceu a inovação e a estratégia de funcionamento como as principais preocupações da organização. A escola das relações humanas, nasceu de um experimento famoso, realizado nos anos de 1927 a 1933, ainda na esteira do movimento da administração científica. (MAXIMIANO,2000).

A experiência Hawthorne foi coordenada por Elton Mayo onde foi analisada a fadiga, acidentes no trabalho, rotatividade de pessoal e os efeitos das condições de trabalho sobre a produtividade do pessoal. Verificou-se que os resultados da experiência eram prejudicados por variáveis de natureza psicológica. Tentou eliminar ou neutralizar o fator psicológico, fator até então estranho e pertinente, razão da experiência ter se prolongado até 1932. (CHIAVENATO, 2000).

Para (Maximiniano,2000) essas conclusões diziam que o desempenho das pessoas era determinado não apenas pelos métodos de trabalho, segundo a visão da administração científica, mas também pelo comportamento. As conclusões mais importantes de Mayo são as seguintes:

A qualidade do tratamento dispensado pela gerência aos trabalhadores influencia fortemente seu desempenho. Bom tratamento, bom desempenho.

O sistema social formado pelos grupos determina o resultado do indivíduo, que é mais leal ao grupo do que à administração. Se o grupo resolve ser leal à administração, o resultado é positivo para a empresa. O resultado é negativo para a empresa quando o grupo resolve atender a seus próprios interesses.

Já Chiavenato (2003) destaca que, a teoria das relações humanas teve o valor demonstrar a pulverização do homem pelo avanço precipitado do desenvolvimento industrializado. Este criador chama a atenção para que as estratégias de trabalho presentes nas organizações buscam principalmente a eficácia e não a colaboração.

2.3.4 Teoria da burocracia

A organização teve pontos de partida nas estritas mudanças ocorridas após o Renascimento. O arcabouço de criação, notoriamente objetivou o crescimento industrial, partiu de outro arranjo de práticas morais aceitas, chamado de “ética protestante”. Weber (1967), confirmou que a iniciativa privada e a ciência atual são tipos de discernimento que surgiram das mudanças estritas que ocorreram inicialmente nas nações protestantes (Inglaterra e Holanda). Conseqüentemente, foi concebida essa hipótese fixada na estrutura, escrita pelo cientista social alemão Max Weber.

A teoria da burocracia significa realizar a mais extrema proeficiência e razoabilidade na associação adequada. A organização proposta por Weber depende da formalização, divisão do trabalho, progressão ordenada, qualidade genérica, habilidade especializada, divisão entre posse e organização e profissionalização do representante. A teoria da burocracia, semelhante à teoria clássica ou à teoria da organização científica do trabalho, aparentemente ignorou o elemento humano das associações. O favoritismo dessas metodologias não poderia deixar de levantar sua contradição com o desenvolvimento dessa nova corrente gerencial à luz dos ângulos

que a acompanham, de acordo com as questões mundiais da organização. A necessidade de um modelo de organização criterioso que descreva cada um dos fatores requeridos, bem como a forma de comportamento dos indivíduos participantes e a complexidade em desenvolvimento das organizações começou a exigir modelos autoritários óbvios.

2.3.5 Teoria dos sistemas

Por volta de 1940, o estudioso alemão Ludwig Von Bertalanffy iniciou o desenvolvimento de volta à ideia aristotélica, direcionando suas investigações de quadros gerais contemplando digestão, estados consistentes, desenvolvimento e quadros abertos, através de ideias rastreadas na ciência física, cinemática e termodinâmica, assim Teoria Gerais dos Sistemas (GST) começou a se criar. No entanto, essa teoria só foi percebida na organização dos anos 60. Ele se espalhou por causa da exigência de mistura e junção de especulações passadas. Juntamente com a melhoria de outras regiões lógicas, a teoria geral dos sistemas poderia ser aplicada na administração. Essa hipótese produziu outra originação para a Administração, tendo em vista que, a partir de então, passou a se concentrar de forma generalizada.

A teoria dos sistemas abordava a organização como um sistema aberto e em constante comunicação com o meio ambiente. Assim, o sistema é tido como um grupo de partes que se relacionam, o homem é entendido pelo contato interpessoal com outros seres humanos. A teoria de sistemas envolve a teoria da contingência onde a empresa e sua administração são variáveis dependentes do que ocorre no ambiente externo. (CHIAVENATO, 2000).

2.3.6 Teoria comportamental

É uma das teorias aplicadas à organização empresarial. Trouxe outra origem e outra concentração dentro da teoria gerencial: a metodologia das ciências da conduta, o abandono dos lugares normatizadores e prescritivos das especulações passadas e a recepção de posições ilustrativas e esclarecedoras.

A teoria comportamental protege a valorização do trabalhador em qualquer empreendimento à luz da colaboração, buscando outra norma de hipótese e exame gerencial. Ela foi extraordinariamente afetada pelo avanço da conduta concentrada em diferentes áreas da ciência, como estudos humanos, pesquisa do cérebro e

ciências sociais, abraçando e ajustando ideias inicialmente produzidas para os executivos.

Para Chiavenato (2004), esta teoria marca a mais forte influência das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de novas soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais. Ela, procura compreender o modo de comportamento dos indivíduos que compõem as organizações: suas inspirações, pressupostos, exigências e respostas às condições hierárquicas. Nessa linha, é possível fazer uma investigação minuciosa do que move o indivíduo (o que cria inspiração), descobrindo assim as conexões relacionais entre indivíduos dentro de associações e entre indivíduos com associações. À luz da maneira singular de se comportar da pessoa, descobrir mais prontamente a maneira hierárquica de se comportar.

2.3.7 Teoria contingencial

É uma teoria de conduta, que afirma que não existe um único método ideal para planejar projetos hierárquicos. Como indica esse pensamento, a melhor estratégia para lidar com uma organização depende das circunstâncias internas e externas, pois tudo é relativo e está em constante evolução. Para Chiavenato (2004), não há uma única melhor de se organizar. Tudo depende das condições ambientais relevantes para a organização. As características organizacionais somente podem ser entendidas através a análise dos elementos ambientais com as quais se enfrentam.

A razão desta abordagem é ajustar a tarefa da organização às vulnerabilidades procuradas pela associação, como situações de emergência ou circunstâncias de mercado. A questão principal é planejar um projeto hierárquico que possa passar por circunstâncias de possibilidade, ou pelo menos, circunstâncias surpreendentes, de forma real e eficaz.

Diferentes tipos de hipóteses e estratégias de administração frequentemente ficam aquém, uma vez que desconsideram que os estilos de administração e os *designs* hierárquicos são afetados por vários ângulos. Posteriormente, não deve haver apenas um empreendimento ideal para as organizações, pois nenhuma organização é totalmente igual a outra e sob o argumento de que cada uma enfrenta seu próprio arranjo de possibilidades, o que acarreta vários graus de vulnerabilidade.

2.4 Teorias motivacionais da administração

As especulações de substâncias motivacionais estudam quais elementos seguem os indivíduos para conduzir sua maneira de se comportar. Seus exames retornam aos estudiosos gregos, nas conversas sobre a ideia de satisfação à luz da hipótese decadente, que compreende o comportamento do homem centrado na alegria.

As teorias atuais são ainda motivadas por pensamentos que distinguiram três tipos principais de intenções e teorias comparativas sobre a ideia de homem: adição material, reconhecimento social e satisfação individual.

A motivação pode ser descrita como uma energia interna que demonstra e muda continuamente durante a nossa vida, de forma consistente, afetada por fatores externos, que desencadeiam sentimentos e forças motrizes internas. Assim, a motivação é uma atualização que o corpo humano precisa para seguir com alguma coisa.

Segundo Chiavenato (2009, p.121), a motivação é um campo significativo de informação sobre o instinto humano, além do mais, a clarificação do comportamento humano. Para compreender a maneira de se comportar de indivíduos torna-se importante conhecer os fatores motivacionais.

A motivação pode ser dividida em duas classes, que dependem dos requisitos e suposições das pessoas. A motivação inata está ligada a prêmios mentais: reconhecimento, consideração e *status*.

Uma ilustração desse tipo de motivação é a situação de um gerente de dinheiro, magnata que de fato, mesmo com toda a abundância reunida anteriormente, ele não tem que se preocupar em continuar trabalhando, mas ele faz isso por prazer. Um dos benefícios de inspiração inerente é que, em geral, será mantido a longo prazo e valoriza a habilidade, realização, execução, aprendizado e realização individual.

O outro tipo de motivação é chamado de estranho e alude a quando as causas dependem de prêmios substanciais, por exemplo, compensações, benefícios, adiantamentos. Uma ilustração de motivação estranha é a de um aluno de faculdade que trabalha durante a semana transportando pizza para ganhar algum dinheiro, não rebaixando o chamado de transportador, porém por conta do suplente o trabalho é simplesmente adquirir alguns dinheiros que irá capacitá-lo a cobrir suas contas.

Costuma-se notar que a ideia de motivação não é tão básica, tal ponto que a inspiração humana é um assunto que vem polarizando a consideração de pesquisadores e pesquisadores desde no início do século XX, quando formalmente tem-se uma nova visão sobre as primeiras explorações e estudos por aqui" (MARRAS, 2011, p. 25).

Desde a Revolução Industrial, inúmeras coisas mudaram. Essas progressões são por causa da maneira como existem muitas variáveis que afetam o avanço de uma empresa, e a pessoa é uma dessas variáveis de progresso e que requer uma análise excepcional.

2.4.1 Teoria das necessidades de Maslow

De acordo com o autor Bergamini (1997), a ideia de necessidade satura a maioria das ideias no campo da motivação. Sendo considerada como o estágio inicial da forma persuasiva de se comportar, a necessidade, utilizada no sentimento de uma condição de necessidade, está disponível em muitas especulações. (BERGAMINI, 1997, p. 71).

Maslow (1908-1970), que foi um clínico americano, recomendou que a variável persuasiva humana seja transmitida em níveis progressivos que podem ser abordados como uma pirâmide. As necessidades devem ser atendidas desde a base até o ponto mais alto da pirâmide, sendo que sem a lacuna passada, é impossível seguir subindo para um nível mais alto a ser alcançado.

[...] O psicólogo Abraham Maslow (1987) constatou que as necessidades humanas apresentam diferentes níveis de força, e nesse sentido estabeleceu uma hierarquia de necessidades que as classificadas em cinco grupos: fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização. (GIL, 2011, p.205).

Na base da pirâmide estão as necessidades mais básicas, enquanto no topo estão as mais desenvolvidas. De acordo com Chiavenato (2003) um dos modelos mais conhecidos da motivação é a hierarquia das necessidades de Abraham H. Maslow a qual descreve as necessidades humanas em uma pirâmide, a figura abaixo demonstra a forma dessa organização hierarquia:

Figura 1: A pirâmide de Maslow



Fonte: Adaptado conforme Chiavenato, 2000

A pirâmide de Maslow determina as condições necessárias para que cada ser humano atinja a sua expansão pessoal e profissional. A teoria afirma que as ações humanas nascem de uma motivação inata para atender as necessidades humanas, que são ordenadas hierarquicamente dependendo da importância que elas têm para o bem-estar pessoal. As necessidades do ser humano são categorizadas e hierarquizadas de acordo com a importância que elas têm em suas vidas, Maslow propôs uma pirâmide de necessidades que explica o que impulsiona o comportamento humano. A pirâmide é dividida em cinco níveis e esses níveis são divididos de acordo com a relevância e o lugar que ocupa na vida e no desenvolvimento pessoal de todo indivíduo. Para Kwasnicka (2003), nenhuma necessidade é sempre totalmente satisfeita; além disso, as necessidades de nível mais baixo terão sempre influência no comportamento.

Assim, no primeiro nível da pirâmide de Maslow estão as necessidades fisiológicas, tratam-se das mais básicas necessidades, que precisam ser saciadas para manter o corpo saudável e garantir a sobrevivência, como: respiração, hidratação, alimentação, descanso e reprodução; todas aquelas necessárias para sobrevivência do ser humano.

O segundo nível da pirâmide de Maslow são as necessidades de segurança, ou seja, todas aquelas relacionadas a segurança e a estabilidade de uma pessoa, por exemplo: segurança física, emprego, moradia, segurança da família, saúde e etc.

Necessidades sociais representa o terceiro nível dessa hierarquia, essas estão relacionadas com o senso de pertencimento e intimidade, dois fatores essenciais para a felicidade humana, entre eles pode-se dizer que está o desejo de sentir parte de um grupo social, como ter amigos, participar de equipes, ter relacionamentos amorosos. Como cita (Chiavenato, 2000), dentre as necessidades sociais, estão a necessidade de associação, participação, aceitação por parte dos companheiros, troca de amizade, afeto e amor. De forma resumida, é relacionamento que existe entre os colaboradores e suas equipes, com seus líderes, também com consumidores de modo geral e todos aqueles que estão ligados a empresa.

Já no quarto ponto está a necessidade de estima, e nele se encontram duas principais desejos: o de reconhecer as próprias capacidades e de ser reconhecido por outras pessoas, é essa precisão de reconhecimento que aumenta a autoestima do indivíduo e fornece a segurança em si mesmo.

Portanto, no último grau está o nível mais alto e é a exigência por autorrealização, o desenvolvimento de necessidades internas o desenvolvimento espiritual e moral, a busca de uma missão na vida, é a procura do autoconhecimento não mais ligadas à necessidade de sobrevivência e prestígio, mas sim é o crescimento do homem como um todo, é o nível mais difícil de ser alcançado nessa hierarquia. Essa questão muda de acordo com cada indivíduo, pois de maneira singular, todos sabem dos seus anseios. Essa tendência se expressa através do impulso que a pessoa tem para tornar-se sempre mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser. (CHIAVENATO, 2000, p. 254).

Esta é uma das teorias que ganhou mais destaque até os dias atuais, talvez pelo fato de fazer sentido de uma forma direta e coerente, levando em conta que quando um nível e uma necessidade são atendidos, deixa ser uma variável inspiradora, mas não se pode deixar de considerar que os indivíduos possuam mais de um tipo de inspiração ao mesmo tempo, regendo as várias escalas niveladas, desde que sejam devidamente preenchidos.

2.4.2 teoria dos dois fatores de Herzberg

Frederick Herzberg em 1959 em seu livro: "A inspiração para trabalhar", traz à tona um estudo com trabalhadores na área moderna de Pittsburgh. O fascinante dessa teoria é que ao contrário dos princípios de Maslow que considera a questão

persuasiva em tudo, aqui há uma ênfase na inspiração no campo empresarial. Através de entrevistas com esses representantes ele procurou encontrar o que causava satisfação e decepção, chegando à resolução de que existem dois fatores diretamente ligados à questão motivacionais. Herzberg tentou explicitar quais eram os fatores que afetavam o desempenho de um trabalhador e como esses agentes poderiam interferir na motivação de um funcionário. Ele fez uma pesquisa exaustiva e ligou vários aspectos que poderiam interferir no desempenho. Assim, ele avaliou todos esses aspectos, organizou e por fim chegou à conclusão de que esses fatores tinham coisas em comum. Alguns elementos eram trazidos do ambiente externo ao indivíduo, da realidade a qual a pessoal fazia parte e afetavam o desempenho do trabalhador, então ele chamou esses fatores de fatores extrínsecos ou higiênicos. Entretanto, também haviam traços que estavam dentro do próprio sujeito e que também influenciavam as suas atitudes e comportamentos, ele nomeou esses elementos que fatores intrínsecos ou motivacionais.

Dessa forma, para Chiavenato (2004), as teorias de motivação de Maslow e Herzberg apresentam pontos de concordância. Os fatores higiênicos de Herzberg relacionam-se com as necessidades primárias de Maslow (necessidades fisiológicas e de segurança, incluindo algumas necessidades sociais), enquanto os fatores motivacionais relacionam-se com as necessidades secundárias (necessidades de estima e autorrealização). como está exposto na figura 2:

Figura 2: Os dois fatores de Herzberg

Fatores Motivacionais	Fatores Higiênicos
Trabalho em si.	Condições de trabalho.
Realização.	Administração da empresa.
Reconhecimento.	Salário.
Progresso.	Relações com o supervisor.
Responsabilidade.	Benefícios e incentivos sociais.

- A *satisfação* no cargo depende dos fatores motivacionais.
- A *insatisfação* no cargo depende dos fatores higiênicos.



Fonte: Blog tabelas para concursos

Fatores higiênicos, aludem às circunstâncias que envolvem o trabalhador enquanto trabalha, incorporando os estados físicos e ecológicos do trabalho, remuneração, vantagens sociais, estratégias organizacionais, tipo de controle obtido, o ambiente de conexões entre os executivos e representantes, a diretrizes internas, portas abertas existentes, entre outros aspectos. Herzberg acredita que esses elementos externos são excepcionalmente restritos em sua capacidade de impactar intensamente a conduta do trabalhador, ele escolheu a articulação "higiene" para espelhar sua pessoa preventiva e profilática. Herzberg discorre que no momento que esses elementos higiênicos são percebidos de forma benigna, eles naturalmente afastam-se da insatisfação, mas na medida que esses fatores atuam sobre o comportamento não são capazes de aumentar a satisfação de forma considerável. Apesar disso, quando são insuficientes, desenvolve a insatisfação e é por esse motivo que similarmente são considerados como fatores insatisfacientes. Os fatores higiênicos estão fora do controle das pessoas, pois são de responsabilidade da empresa, diferenciando-se dos fatores motivacionais.

Os fatores motivacionais de Herzberg também são chamados de fatores intrínsecos por estarem relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que as pessoas executam. Estes fatores ao contrário dos higiênicos estão sob o controle das pessoas justamente por estarem relacionados com aquilo que ela faz e desempenha. Os fatores motivacionais incluem delegação de responsabilidade, liberdade de decidir como executar o trabalho, promoção, uso pleno das habilidades pessoais, estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada com eles, simplificação do cargo (pelo próprio ocupante), ampliação ou enriquecimento do cargo. (MOREIRA, 2003, p.14).

Assim, na medida em os elementos motivacionais são positivos, eles elevam o nível de bem-estar dos trabalhadores no desempenho das suas atividades, porém quando esses são deficientes eles não desenvolvem a motivação e por estarem vinculados a satisfação das pessoas recebem o nome de fatores satisfacientes.

De acordo com os estudos de Herzberg, quando os fatores higiênicos são extraordinários, eles simplesmente ficam longe da decepção. Além disso, quando problemáticos, incitam a decepção representativa. Já os elementos motivacionais aludem à substância do cargo, às atribuições e obrigações relacionadas com a

posição real. Estes são os elementos inspiradores que produzem um resultado duradouro no cumprimento e uma expansão na eficiência em níveis de grandeza. Chiavenato (2009) menciona que, para Herzberg, o termo “motivação” inclui sentir realização, desenvolvimento e reconhecimento especializado. Os elementos motivacionais são fortemente influenciados pela pessoa, pois estão ligados ao que faz e executa.

2.4.3 Teoria ERC

Esta é uma teoria mais contemporânea que segue como uma reavaliação da teoria de necessidades de Maslow que foi distribuída em 1969 por Clayton Paul Alderfer, um clínico americano, em um artigo intitulado: "On the Empirical Test of Human Need".

As necessidades mencionadas por Maslow foram reunidas em apenas três encontros. "O criador propõe que esses três alvos também existem em uma relação consecutiva, vindo assim progressivamente: necessidades de presença, relacionamento e desenvolvimento" (BERGAMINI, 1997, p. 75)

As necessidades de presença incluem desejos materiais e fisiológicos básicos para a resistência, como comida, água, ar, segurança, sexo e assim por diante. O que se compara aos dois níveis iniciais da pirâmide de Maslow (fisiológico e de segurança).

As necessidades de relacionamento aludem às conexões relacionais mantidas aos indivíduos, como o dia a dia, bolsas, colegas e supervisores. Levando em conta como eles se intrometem no elemento persuasivo. Esta fase abrange o terceiro e quarto níveis da pirâmide de Maslow (necessidades sociais e de estima).

Por fim, as necessidades de desenvolvimento aludem ao desejo de melhoria do indivíduo, consideração e autorrealização (para ter sucesso sendo útil, inovador ou assumindo tarefas significativo). Aqui tem-se o ponto mais alto da pirâmide de Maslow (autorreconhecimento).

Diferente da pirâmide de Maslow que ensina a ideia de estrutura inclusiva e padrão, essa hipótese considera a independência de cada um, então essas três reuniões podem esperar pedidos irregulares e diferentes de um indivíduo para outro, pois pensa nisso variáveis sociais, escolaridade, dia a dia causam contrastes nos caracteres de cada uma.

2.4.4 Teoria das necessidades adquiridas

David McClelland, psicólogo americano, apresenta em 1961 esta teoria em seu livro: "The Achieving Society" (Reis, 2001, p. 43), tendo em vista uma hipótese criada por Henry A. Murray em 1938, distinguindo três necessidades persuasivas: a necessidade de realização, aliança e poder. Sugerir que esses três requisitos convencem as atividades de um indivíduo dentro de associações.

Da mesma forma que Alderfer, ele não classificou esses três níveis. McClelland em 1961 pensa sobre o significado de cada reunião de necessidades flutuando de acordo com as variáveis orgânicas, mas ele também pensa que tais requisitos podem ser aprendidos ou obtidos socialmente conforme a cooperação com o clima. Ressaltando que, por causa de sua preparação cada indivíduo levará consigo uma necessidade predominante as necessidades de realização aludem ao desejo de alcançar a grandeza, se fique de fora, seja incrível. Indivíduos neste grau de necessidade procuram responsabilidade, estabelecer objetivos e prosseguir com cursos de ação cuidadosamente ponderados.

As necessidades de conexão se conectam com a colaboração social, contato relacional, companheirismo e não muitas contendas. Nesse grau de necessidade, os indivíduos colocam suas ligações sobre empresas. "Pessoas orientadas para a afiliação tendem a escolherem amigos para estarem a sua volta, estas pessoas sentem-se satisfeitas quando estão com amigos e desejam liberdade no trabalho para desenvolverem estes relacionamentos". (REIS, 2001, p. 44).

A exigência de poder é o desejo de controlar e impactar os outros. Indivíduos neste grau de necessidade tentam realizar a iniciativa, eles têm grandes áreas de força para argumentação, porém esse poder pode acabar sendo tanto positivo quanto negativo. Para testar essa hipótese em uma associação, é importante examinar o que a necessidade de persuasão prevalente no representante, desta forma torna-se concebível avaliar como melhor inspirá-los e remunerá-los, ou como fazer crítica. Esta auditoria pode ser feita em vista do caráter, conduta e atividades passadas.

2.4.5 Teoria da motivação x e y

O princípio de inspiração X e Y de Douglas McGregor distribuiu sua hipótese em 1960 no livro "The human side of endeavor". O seu empenho pode ser considerado um dos mais importantes no modo de lidar com as avaliações da inspiração humana, propondo uma humanista.

McGregor em 1960 estava preocupado em reconhecer dois estilos contraditórios para os executivos, Teoria X e Y. Na Teoria X é o estilo chamado estilo costumeiro, robótico e pé no chão, nele o homem tem aversão ao trabalho, esperando ser controlador e rejeitado para tentar satisfazer objetivos autoritários. Assim como manter-se afastado obrigações e destaque apenas para a segurança privada e monetária. "Um trabalhador X, ou um trabalhador visto por um diretor da Visão X, poderia prescindir de apenas trabalhar e faz isso quando constrangido. Poderia prescindir de assumir responsabilidade, é quase nada ou não agressivo e busca a segurança mais importante." (MARRAS, 2011, p. 29).

Então, novamente, na Teoria Y, um estilo absolutamente hostil, que aproxima as origens atuais no que diz respeito ao comportamento humano, percebe-se que o trabalho pode significar uma fonte de execução ou execução, execução da circunstância única. O homem vai aprender, assumir obrigações e participar em todo o seu potencial imaginativo.

Como indica Marras (2011, p.30): "Um trabalhador Y, ou um especialista atendido por um chefe da Y-vision, está procurando por alguém, na verdade, se sente um pouco melhor trabalhando e realiza projetos que são, são inovadores e com potencial, podem e devem ser investigados".

Deve-se notar que o agrupamento X ou Y pode aludir tanto ao "ser" da pessoa ou por outro lado a visão que o diretor tem dele, tende a ser avaliado pelo supervisor como enviando X mesmo se não, ele depende da visão que está sendo referida.

2.4.6 Modelo contingencial de motivação de Vroom

Victor H. Vroom em 1995 guarda com esta hipótese, que também aparece em alguns livros, por exemplo, "Teoria da Suposição" de que o indivíduo é persuadido quando confia no prêmio pelo seu trabalho, entendendo que a inspiração é um poder próximo e consciente.

Conforme Zanelli (2004, Apud Portal do Recrutador), decisão seria impactada pelas suposições individuais e resultados esperados ao olhar para outras opções alteradas viável para que o movimento seja iniciado. Para seus propósitos, as escolhas sobre suas atividades procuram aumentar seu prazer e seus benefícios e limitar seu desânimo e seus infortúnios.

Além disso, para Bergamini (1997, p. 65), a hipótese da esperança sugere que a pessoa, através das informações que possui, ele escolhe um plano de jogo específico que lhe dará o melhor nível concebível de prazer e, posteriormente, produzir o nível mais inconcebível de tormento.

A teoria da motivação de Victor H. Vroom é limitada apenas inspiração, rejeita suposições e percebe contrastes individuais”. (CHIAVENATO, 2004, p. 70). Vroom seguiu três poderes fundamentais que ele diz serem responsáveis pelo grau de eficiência do singular e que atuam dentro: (determinação para atingir objetivos), viu conexão entre eficiência e realização de objetivos individuais (recompensa), e a capacidade do singular de impactar sua eficiência na medida em que você aceita que posso fazer como tal.

2.4.7 Teoria do estabelecimento de metas

Objetivos são regras que nos orientam onde nos comprometer e dedicar vontade, tempo e devoção. Eles são críticos, com base no fato de que, quando bem indivíduos e associações específicos impulsionam o progresso.

Indivíduos são impactados por objetivos, sua exibição é melhorada quando há sua presença correta e, quando reconhecida e satisfeita, leva a elevados graus de realização individual. Maneiras de se comportar, por exemplo, maior consideração, esforços desviados, diligência e melhorias vitais são comuns em indivíduos que têm objetivos reconhecidos.

Estabelecer objetivos e metas, conforme expresso por Locke e Latham (1990), efeito sobre inspiração, tanto como capacidade quanto referências claras, capacitando o indivíduo a esperar intelectualmente o que está reservado para os resultados a serem alcançados.

Para esses criadores, objetivos e metas, em qualquer caso, são suficientes para não manter a inspiração em níveis inegáveis, pois há elementos direcionadores que perturbam processo, por exemplo, clareza de metas, dificuldade de empreendimentos,

reconhecimento do objetivo pelo individual, qualidades individuais e a presença de crítica administrativa. objetivos extremamente simples ou, novamente, excessivamente difícil de realizar, pode não contribuir para uma execução convincente, o anterior com o fundamento de que eles subestimam a capacidade do indivíduo e o último, uma vez que dependem de uma mudança satisfatória entre o nível de dificuldade do objetivo e as capacidades individuais (GONDIM e SILVA, 2004, p. 155).

No entanto, para que essa hipótese realmente funcione, deve haver responsabilidade, auto adequação e informação sobre o modo de vida em relação às pessoas que os recebem.

2.4.8 Teoria do fluxo

A teoria do fluxo é caracterizada como a mentalidade mental do êxtase veio quando têm a sensação de receber objetivos claros, que lhes permitem sentir-se preparados para realizar graus elevados de fixação e a visão de controle completo da ação.

Gondim e Silva (2004) trazem que entender essa hipótese é mais simples no ponto em que você vê muito prazeroso e sendo polido dentro de um curto para revigorar os exercícios comprimento e dificuldade em chegar à bem-aventurança são seus limites. eles descobrem isso os fatores fundamentais que levam a tal mentalidade de prazer seriam:

Oferecer objetivos claros e alcançáveis e críticas progressivas durante o tempo gasto avanço do movimento;

Permitir que o indivíduo tenha o controle da interação, percebendo que suas habilidades e potencialidades estão sendo preparados para a atividade de movimento;

Minimizar as interrupções com o objetivo de que haja fixação séria o que está sendo finalizado, o que influencia a visão emocional do tempo e a sensação de breve perda das restrições de si mesmo (pico do estado de fluxo).

Identificar circunstâncias potenciais equipadas para incitar no indivíduo estado do fluxo (GONDIM; SILVA, 2004).

2.4.9 Teoria da equidade

A hipótese de valor depende da sensação de equidade que é criada pelo indivíduo em circunstâncias específicas. Os esforços são usados pelas recompensas

surgem, e esses prêmios são pensados e avaliados decididamente ou adversamente de acordo com os prêmios daqueles que experimentam a mesma coisa. Por isso, assumindo que o singular se sente violado em alguma circunstância, ou mesmo vê que alguém está tendo honras mais notáveis do que ele, sua inspiração será absolutamente impactada.

A maioria dos representantes está estressada por mais de ter suas necessidades atendidas; eles também precisam do arranjo de recompensa é justa. [...] A hipótese de valor de J. Stacy Adams afirma que os trabalhadores irão mais frequentemente julgar a decência olhando para as entradas compromissos significativos no trabalho com os prêmios que recebem e igualmente contrastando esta relação com outras tidas como fronteira.

Confiáveis com o contrato comercial, eles pesquisam os razoabilidade do seu próprio "contrato" contrastando então o seu próprio e o acordo de diferentes trabalhadores e, além disso, com o endossado com outros no local e aos olhos do público. Recompensa decência pode tentar e ser decidiu contra padrões geralmente erráticos como a idade (DAVIS e NEWSTROM, 2004, p. 79).

3 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

O presente estudo apresenta uma revisão de literatura de perfil descritivo e qualitativo. A coleta de dados segundo LAKATOS e MARCONI (2001), é quando se utilizam as ferramentas e técnicas de coleta de informações relevantes à pesquisa. O recolhimento de dados é o momento em que o investigador se dispõe a congregar a totalidade das ideias fundamentais para iniciar a exploração, a fim de conseguir uma resposta final, a qual pode ser desenvolvida em forma de gráfico tendo como meta uma visão ampla dos resultados.

A pesquisa tem uma mescla de abordagens, tanto quantitativa como também qualitativa, a quantitativa considera tudo pode ser quantificável, significa transformar em números opiniões e concepções para classificar e analisar. Segundo OLIVEIRA (1999), quantificar se refere empregar os recursos estatísticos, desde os mais básicos até os abstratos. Já o método qualitativo dá atenção às características na elaboração

do conhecimento, tem como objetivo os resultados através das respostas do universo estudados.

A pesquisa qualitativa responde as questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações e dos fenômenos. (MINAYO, 2012, p.03)

O universo da pesquisa foram jovens trabalhadores que estão ativos no mercado de trabalho, que de acordo com Vergara (2000, p. 50) é um “conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem as características que serão objeto de estudo”. Sendo a amostra representada por 19 entrevistados, entre homens e mulheres. Esse tipo de pesquisa é elaborado por meio de trabalhos já executados por outros autores, cujos interesses conferidos são os mesmos.

Quanto a finalidade, segundo Richardson (1999), a pesquisa foi exploratória, pois deu embasamento utilizado para retratar os fatores e situações do tema abordado de maneira mais precisa. Da mesma forma, foi também de caráter descritivo, pois apresentou características do universo de estudo, e por meio das informações colhidas foi capaz de detalhar as causas da desmotivação dos trabalhadores e onde deve-se atuar para motivá-los.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. (VERGARA, 2000, p.47).

Quanto aos procedimentos, a pesquisa será bibliográfica, documental, que para GIL (2002), é baseada especificamente em livros e artigos científicos. Também foi utilizada uma pesquisa de campo. Segundo Vergara (2000), a pesquisa de campo é uma investigação em que se utilizam elementos capazes de explicar um fenômeno, pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. A pesquisa de campo foi realizada em plataforma digital, os dados foram colhidos através de mecanismos de coleta de pesquisa, nessa situação, questionário,

que foi elaborado pela aplicação digital: “*Google Forms*”; e disponibilizado aos participantes através de plataformas digitais como: *Instagram* e *WhatsApp*.

Para se ter uma boa compreensão, fez-se o uso de gráficos no desenvolvimento dos métodos estatísticos, foram elaborados com o interesse de examinar e conhecer tais informações e logo, concluir a quão verdadeira é a relação sobre os fatos expostos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Pesquisa

Com o objetivo de construir uma conexão entre a motivação, que foi abordada no referencial teórico pelas das teorias motivacionais, e o mercado de trabalho atual também explanado anteriormente, foi elaborada uma pesquisa de campo de modo a aprofundar este estudo. A pesquisa visa compreender a satisfação de trabalhadores baseada no seu emprego atual, e da mesma maneira, analisar o impacto dos fatores extrínsecos, proposto por Herzberg, na satisfação desses participantes.

4.2 Metodologia de pesquisa

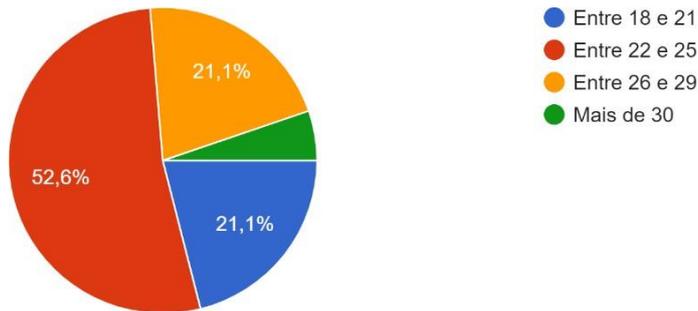
A pesquisa foi destinada à jovens com idade entre 18 e 33 anos. Eram pessoas do gênero masculino e também feminino. Os participantes estavam empregados no momento da entrevista, pois esse foi um dos critérios estabelecidos para o desenvolvimento do estudo. Nesse questionário, foram colhidas respostas de 19 (dezenove) pessoas. Sendo perguntas da esfera profissional, mas como seres humanos, não há condições de se desvincular dos seus anseios particulares. O formulário foi desenvolvido em uma plataforma digital que foi o “*Google Forms*” e foi repassado para os participantes através das redes sociais como: *WhatsApp* e *Instagram*. Assim, foi desenvolvido um questionário com 18 perguntas, algumas pessoais, e questões referentes as suas satisfações com as políticas internas das suas empresas, ao ambiente laboral e todo o universo que o trabalho está envolvido. A pesquisa foi aplicada entre os dias 02 e 04 de junho de 2022, em plataforma digital, ressaltando que, ao receber o link para participar da entrevista, os participantes

obtiveram esclarecimentos fundamentais para que eles pudessem entender do que se tratava e também compreender de fato as perguntas que estavam sendo feitas.

4.3 Perfil da pesquisa

Inicialmente, o questionário traz questões básicas de identificação dos participantes, foram perguntas diretas para ser possível identificar de imediato alguns critérios de exclusão, como por exemplo: pessoas fora do padrão de idade estabelecido e a atual estado empregatício, sendo a situação de desemprego um fator excludente. No gráfico 1, a seguir, é possível observar a faixa de idade dos entrevistados. Nota-se que a maioria, ou seja 52,6% dos participantes são de idade entre 22 e 25 anos.

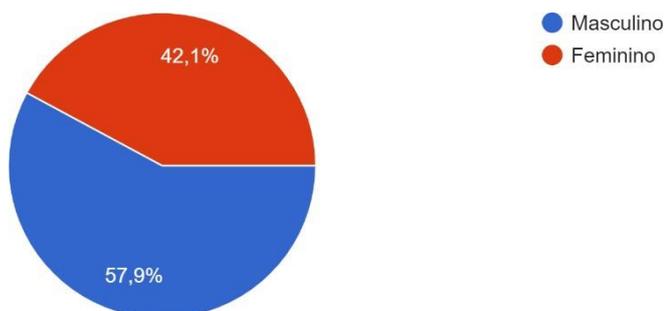
Gráfico 1: Faixa etária



Fonte: Elaborado pelos autores

Em seguida, no gráfico 2 é possível perceber o gênero dos participantes:

Gráfico 2: Gênero

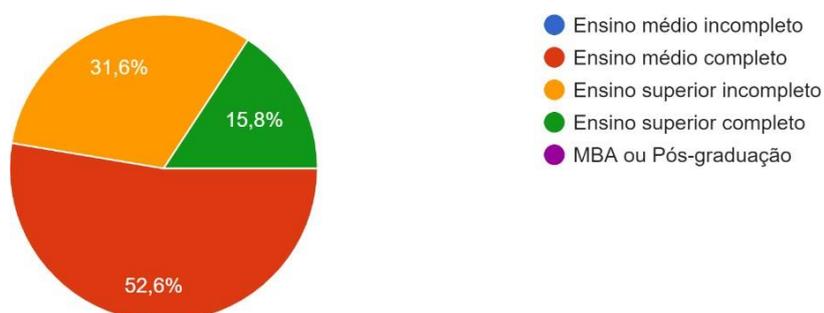


Fonte: Elaborado pelos autores

Foi percebido que não houve nenhuma discrepância em relação ao gênero dos participantes, pois aproximadamente 58% consideram-se do gênero masculino, enquanto cerca de 42% dizem-se do gênero feminino.

Logo após, relacionados sobre o nível de escolaridade dos indivíduos, constatou-se uma grande diferença, pois a maioria dos participantes, cerca de 52,6%, dizem ter apenas o ensino médio concluído, como mostra o gráfico 3:

Gráfico 3: Escolaridade

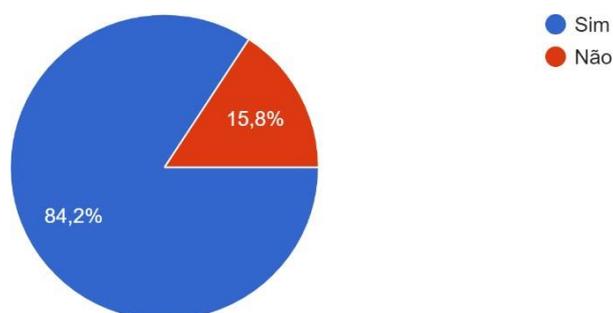


Fonte: Elaborado pelos autores

Dentro de uma empresa, o fator escolaridade é uma questão de peso durante possíveis promoções. Um profissional capacitado é o diferencial que as organizações buscam, as empresas que prezam por esse fator podem incentivar seus colaboradores a buscarem fontes de desenvolvimento pessoal, fazendo uma espécie de cultivo, que pode ser colhido futuramente e através disso e beneficiar ambos.

O gráfico 3 se torna um divisor com base no que foi citado anteriormente, pois, a influência e hierarquia são de grande teor nas necessidades humanas. Com isso, se sabe que em uma empresa, cargos variam de acordo com a escolaridade que se possui. Foi visto que 31,6% estão com superior incompleto e apenas 15,8% já possuem o superior completo

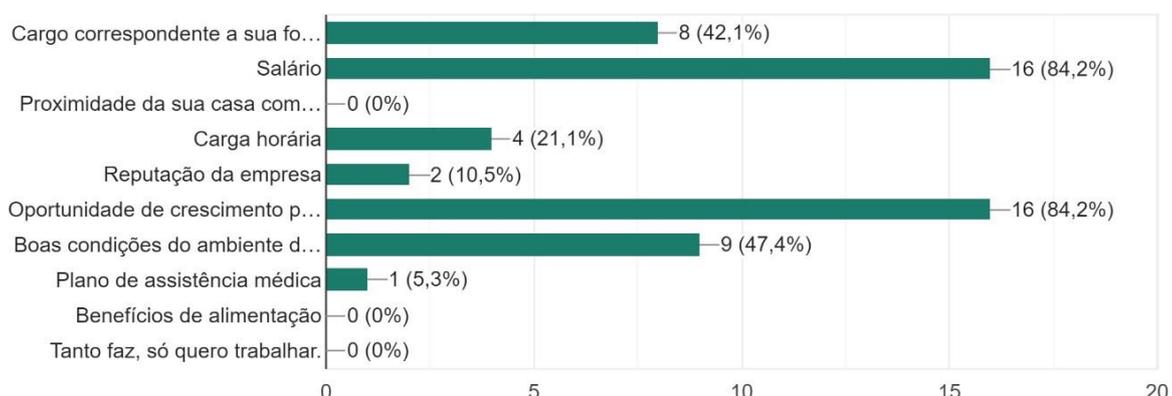
Já no gráfico 4, foi percebido que o percentual de pessoas atualmente empregadas está estabelecido, onde a maioria 84,2% encontra-se em funções trabalhistas ativas, e 15,8% não trabalham. Este foi um critério de exclusão para a continuidade do questionário, visto a seguir:

Gráfico 4: Está empregado atualmente

Fonte: Elaborado pelos autores

As respostas dos desempregados atualmente, foram descartadas.

Os participantes foram questionados sobre os elementos que eles consideram fundamentais a serem considerados ao se buscar um emprego, eles podiam selecionar no máximo 3 fatores. Como está exibido no gráfico 5, logo abaixo:

Gráfico 5: Critérios ao se buscar um emprego

Fonte: Elaborado pelos autores

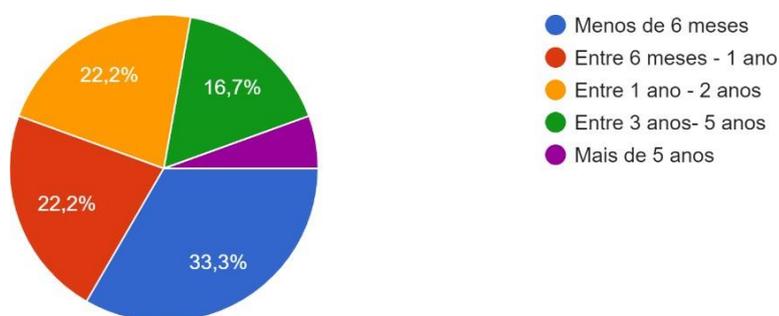
O gráfico acima, converge para o que Herzberg tem a dizer, para ele, as variáveis existentes direcionam as circunstâncias trabalhistas, seja individual ou grupal. Tanto o salário, quanto a oportunidade de crescimento profissional atingiram 84,2% pois tendem a ser o foco da grande maioria, eles buscam um trabalho que pague bem e forneça meios para evoluir na empresa ou no setor. Seguido de boas condições do ambiente de trabalho, com 47,4%, também um cargo que seja correspondente com a sua formação fica com 42,1%.

A carga horária embora tenha atingido 21,1%, por vezes é um fator que não impacta a curto prazo, mas a longo e dependendo de qual função se desempenha, tende a ser um índice mais alto. A reputação da empresa com 10,5% e o plano de assistência médica com 5,3% ficaram com os menores resultados.

Para Herzberg, fatores higiênicos ou variáveis alheias aludem a fatores que são importantes para incorporar o representante em sua situação atual, que incorpora circunstâncias de trabalho e consolo, remuneração, estabilidade profissional, relacionamento com sócios e chefes, arranjos associativos e diretoria. O cumprimento dessas variáveis deixa o indivíduo em sua condição de equilíbrio, que continua cumprindo seus compromissos regularmente, porém sem energia extraordinária.

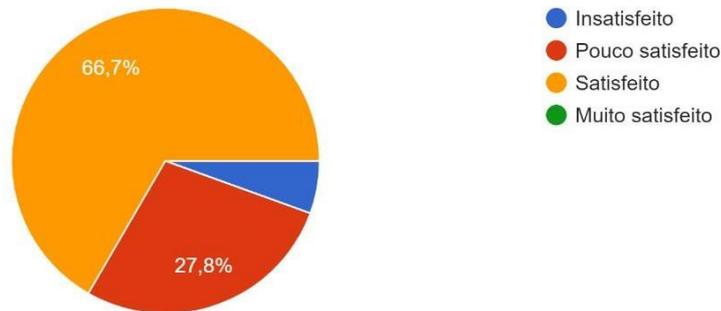
Também, foi questionado aos trabalhadores quanto tempo estão na empresa atual desempenhando a mesma função. Foi mostrado que, 16,7% dos que responderam à pesquisa estão entre 3 a 5 anos no mesmo emprego. 22,2% estão entre 1 a 2 anos assim como entre 6 meses a 1 ano de trabalho, e 33,3% estão empregados a menos de 6 meses. Como mostra o gráfico 8 a seguir:

Gráfico 6: Tempo no emprego atual



Fonte: Elaborado pelos autores

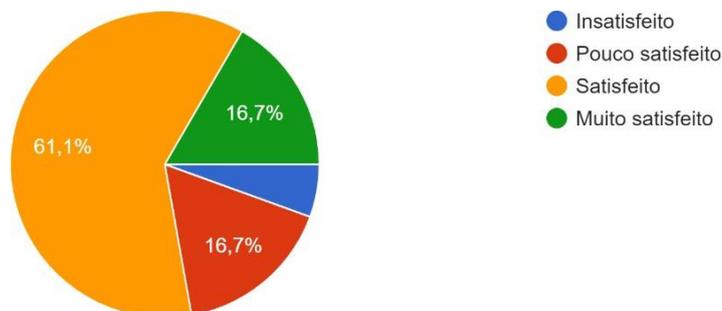
Uma das questões abordadas foi sobre as condições ambientais da empresa, a sua estrutura em si como a bom estado dos postos de trabalho. Esses são fatores extrínsecos, são circunstâncias que estão sob o controle das empresas, é um ponto considerável para ser bem desenvolvido, pois um ambiente otimizado é capaz de manter estável a satisfação de um trabalhador. Isso pode ser percebido através do gráfico 7, a seguir:

Gráfico 7: Condições ambientais do trabalho

Fonte: Elaborado pelos autores

As condições de trabalho exibidas no gráfico 7, demonstram uma diferença considerável tendo em vista que 66,7% responderam que se encontram satisfeitos.

Da mesma maneira, os relacionamentos dentro das organizações são questões que precisam ser bem desenvolvidas no ambiente de trabalho, cabe às empresas se preocuparem em estabelecer medidas para otimizar esse quesito entre seus trabalhadores. O gráfico 8, a seguir, traz a satisfação dos entrevistados sobre o seu entrosamento com os seus colegas de equipes:

Gráfico 8: Relacionamento com a equipe

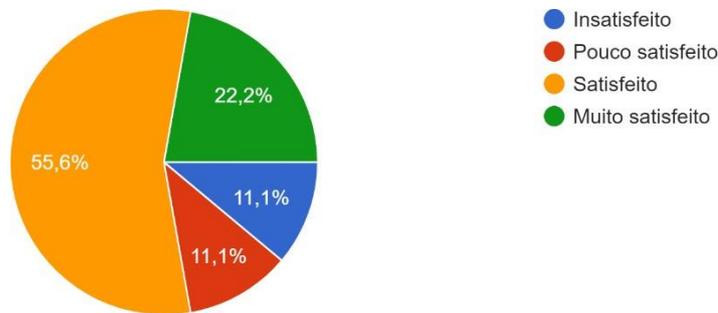
Fonte: Elaborado pelos autores

No que tange o relacionamento entre os colaboradores, a estrutura de satisfação dos entrevistados ainda se mantém, o que é fundamental para empresas que presam pela qualidade do seu serviço e funcionamento. 61,1% estão satisfeitos, e empatados têm-se um misto de muita satisfação com 16,7% e pouca satisfação 16,7%.

Igualmente, as questões sobre o relacionamento com as lideranças foram

abordadas. Esse ponto encontra-se exposto no gráfico 9, a seguir:

Gráfico 9: Relacionamento com as lideranças

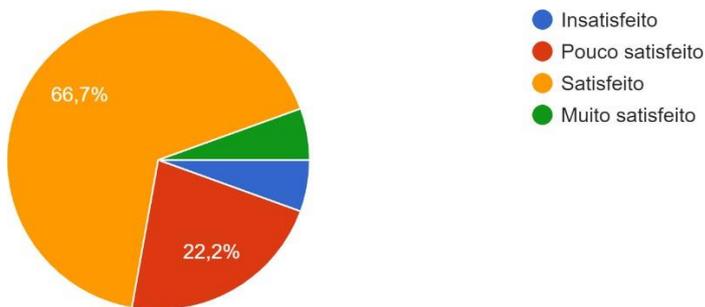


Fonte: Elaborado pelos autores

Atrelado a insatisfação, o relacionamento entre colaboradores e seus líderes foi questionado e os níveis de insatisfação e pouca satisfação empataram em 11,1%, seguidos de muita satisfação com 22,2% e tendo como um equilíbrio a satisfação em 55,6% dos que responderam.

Frederick Herzberg, denota que esse é um fator higiênico, ou seja, é aquilo que afeta os níveis de insatisfação de um trabalhador, sendo responsabilidade das organizações e podem ser desenvolvidas através da adoção de boas políticas corporativas. Obviamente, não é viável para os indivíduos da organização gostarem de seu supervisor, mas o importante é gostar de trabalhar com ele. Os avanços e vitórias devem ser aplaudidos, obtidos de forma edificante, devem ser percebidos. A satisfação é uma das indicações mais claras de motivação, é útil criar circunstâncias positivas para que os trabalhadores comuniquem os seus próprios anseios.

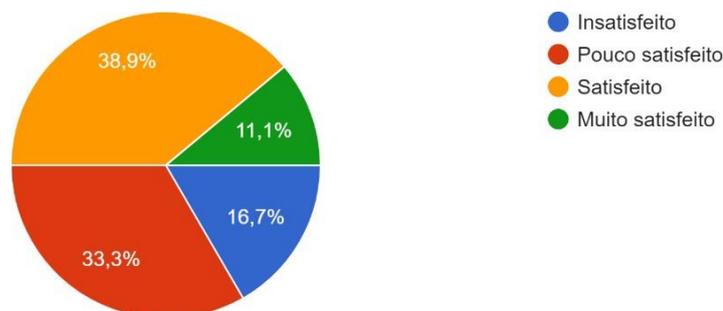
Com base no relacionamento entre colaboradores e seus gestores, foi questionado aos participantes sobre os níveis de satisfação a respeito liberdade de se propor ideias e dar opiniões. Pode ser examinado no gráfico 10, a seguir:

Gráfico 10: Liberdade de opinião

Fonte: Elaborado pelos autores

Com base no exposto, pode ser percebido que 66,7% estão satisfeitos o suficiente para poder falar e opinar sobre seus trabalhos, ainda assim 22,2% estão pouco satisfeitos. Para gerenciar a motivação, é importante reconhecer inicialmente quem está influenciando e quem não está. A articulação do corpo diz muito sobre a expressão do indivíduo, o ambiente de trabalho, a abertura do trabalho para novas tarefas, a honestidade em responder às perguntas, o reconhecimento das dificuldades e a aparência alegre são alguns dos principais indícios de satisfação. Despertar um local de trabalho, onde existem indivíduos com vários personagens e motivação, é uma tarefa problemática. É fundamental que a grande direção valorize a opinião e o ponto de vista de forma global, veja seu grupo como um todo, sem se inclinar para ninguém, os indivíduos devem ser vistos sem preconceitos, focando apenas nos fatores ligados à execução.

Assim, os entrevistados foram questionados sobre o reconhecimento e as oportunidades de ascensão dentro das suas empresas, isso é exibido no gráfico 11, mostrado logo abaixo:

Gráfico 11: Reconhecimento e ascensão

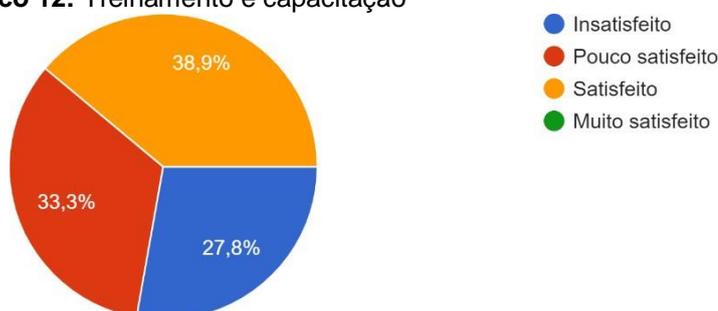
Fonte: Elaborado pelos autores

Há uma variedade no que tange o reconhecimento e a oportunidade de crescimento no trabalho. A insatisfação apresenta 16,7%, a pouca satisfação está com 33,3%. Para a maioria, 38,9% se consideram satisfeitos, e 11,1% muito satisfeitos. O que vai favorecer em ganho para a empresa será a satisfação equilíbrio de todos.

Com isso, pode ser percebido que esse é um ponto que apresenta dualidade, uma parcela considerável dos entrevistados demonstra pouca satisfação nessa questão. As políticas de promoção das organizações precisam receber uma otimização, o sentimento da equipe em relação ao seu crescimento na empresa precisa ser favorável, pois as empresas precisam deixar claro que prezam não só pelo crescimento corporativo, mas também o dos seus trabalhadores. Através dessa boa percepção, os funcionários começam a ver em si as oportunidades de desenvolvimento, buscam dar o seu melhor, sentem-se motivados pois têm a expectativa de que o seu trabalho é valorizado.

Também, foi perguntado aos participantes da entrevista como estava a sua satisfação sobre os investimentos em treinamentos e capacitações feitos pela sua empresa, os resultados são vistos no gráfico 12, a seguir:

Gráfico 12: Treinamento e capacitação



Fonte: Elaborado pelos autores

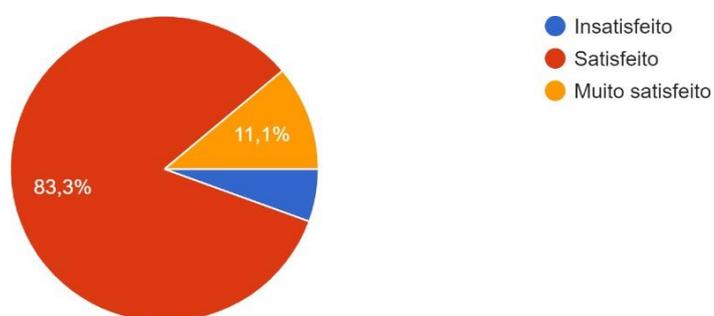
Notou-se que, o grau de satisfação em relação ao investimento da empresa nos treinamentos e capacitações está equilibrado. Fica evidente que 27,8% estão insatisfeitos, 33,3% pouco satisfeitos e 27,8% satisfeitos.

De modo geral, a capacitação dos colaboradores é uma forma de expressar que a empresa se importa com o desenvolvimento do seu grupo. A dedicação das organizações nesse quesito deve ser considerada como investimentos, propriamente ditos, e não como eventuais despesas. A

empresa que se dedicar em crescer junto com sua equipe pode ser vista como uma intuição agradável para se trabalhar. Toda essa questão é percebida aos olhos dos trabalhadores, possibilitando bons retornos para ambos.

Ainda, foi perguntado aos participantes sobre sua satisfação a respeito da função determinada. As respostas se encontram no gráfico 13, a seguir:

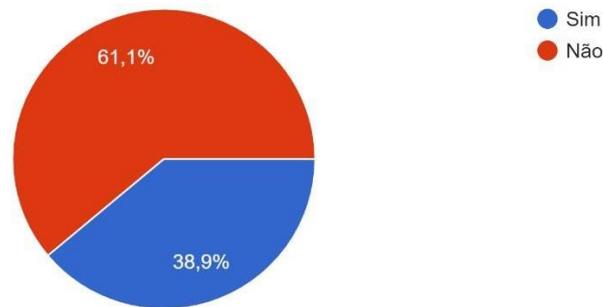
Gráfico 13: Satisfação no desempenho da função



Fonte: Elaborado pelos autores

A representação de satisfação foi elevada, onde 83,3% dos trabalhadores consideram-se satisfeitos no desempenho de suas funções, e os demais, 11,1% estão muito satisfeitos.

Através disso, os participantes responderam se já pensaram em pedir demissão, essa foi uma questão levantada para entender sua satisfação com o trabalho desenvolvido atualmente. As conclusões estão exibidas no gráfico 14, a seguir:

Gráfico 14: Cogitação de demissão

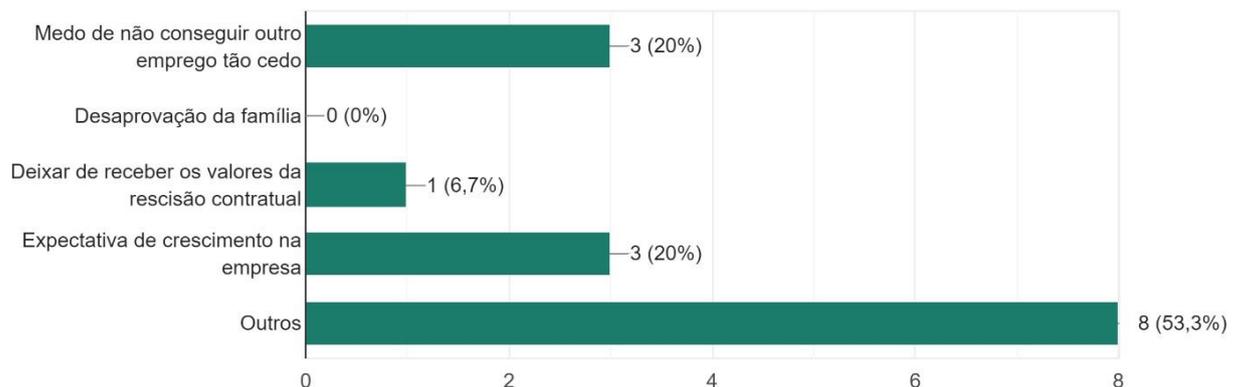
Fonte: Elaborado pelos autores

Por isso que no gráfico 14, a maioria com 61,1% alegam que não, e 38,9% que sim. Em uma extensão oficial, a utilidade da organização é impactada por variáveis externas como: a situação financeira do país, a situação da força de trabalho, altos índices de desemprego, o mercado de informação, etc. Sabendo disso, foi questionado o motivo que os participantes consideraram fundamentais para não tomarem a decisão de desligamento. Isso pode ser visto no gráfico 15, a seguir:

Gráfico 15: Critérios para não se demitirem

Se você já pensou em pedir demissão, quais critérios você considerou fundamental para não tomar essa decisão?

15 respostas

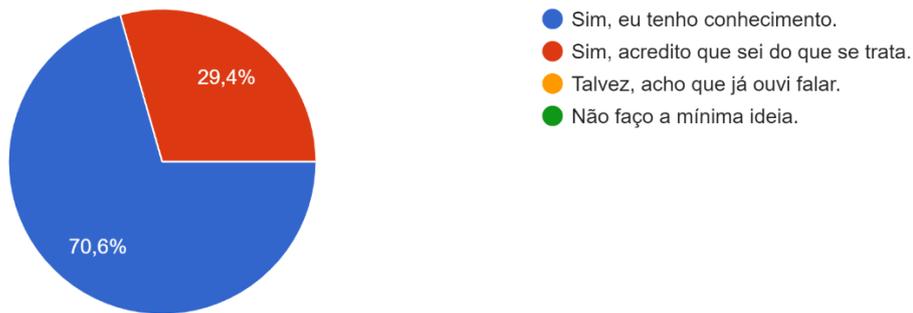


Fonte: Elaborado pelos autores

Com esse gráfico é possível visualizar que, os critérios para não pedir demissão estão atrelados a expectativa de crescimento 20%, medo de não conseguir outro emprego em breve 20%, deixar de receber os benefícios contratuais 6,7%, e a grande maioria com 53,3% alegaram fatores diversos.

Outro questionamento feito, foi para saber se os participantes tinham conhecimento sobre o tema “motivação no trabalho”. Todos os entrevistados alegaram ter noção do que se tratava. As respostas estão presentes no gráfico 16, a seguir:

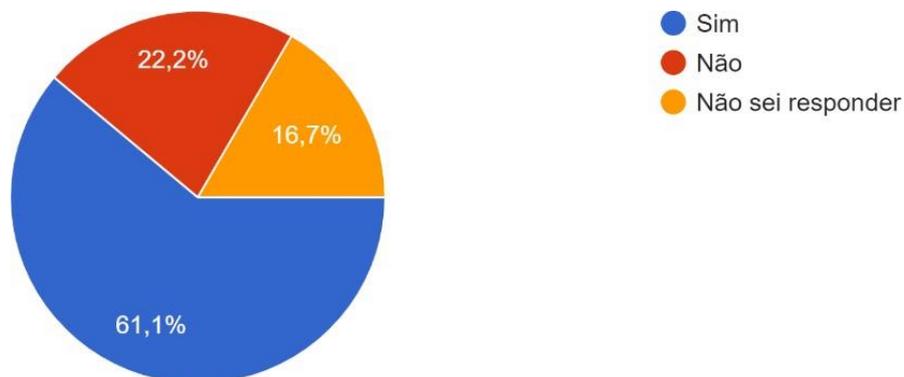
Gráfico 16: Sabem o que é motivação no trabalho



Fonte: Elaborado pelos autores

Em seguida, foram questionados se eles se consideram trabalhadores motivados. As respostas podem ser visualizadas no gráfico 17 logo abaixo:

Gráfico 17: Profissional motivado

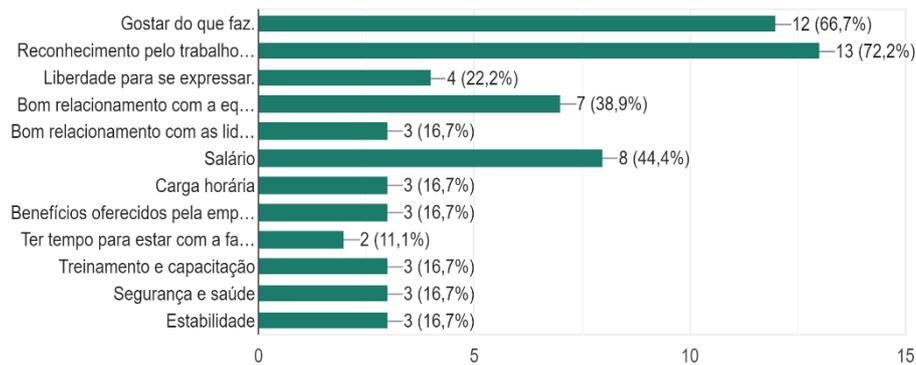


Fonte: Elaborado pelos autores

Assim, ficou evidente que a grande parte dos entrevistados se consideram motivados, expressando 61,6% das respostas. Esse resultado corrobora para o que foi apresentado durante toda a pesquisa, pois, diante das questões apresentadas os índices de satisfação prevaleceram. Há pontos que incomodam uma parcela do grupo, mas o que ficou constatado é que a maioria se encontra satisfeita com o seu trabalho, isso é o resultado de que fatores extrínsecos quando bem trabalhados pelas organizações é o formador principal da satisfação de um trabalhador.

Por fim, os participantes foram questionados a expor os seus pontos de vistas sobre elementos que eles consideram como influenciadores fundamentais da sua motivação profissional, isso pode ser visto no gráfico 18, a seguir:

Gráfico 18: Influenciadores da motivação



Fonte: Elaborado pelos autores

O gráfico 18 possibilita se ter a compreensão de como os trabalhadores enxergam os elementos de motivação. A grande parte dos participantes acredita que gostar do que faz está atrelado com a sua motivação, da mesma forma que ser reconhecido pelo trabalho desempenhado também. Esses dois elementos são considerados por Herzberg como fatores motivacionais, eles são intrínsecos em cada indivíduo, as empresas em si não conseguem motivar esses trabalhadores, o que elas podem fazer é otimizar os estímulos para que a percepção do trabalhador motive-o por si só. Entretanto fatores como salário e bom relacionamento foram percebidos nessa análise, eles são considerados elementos higiênicos, ou seja, é tudo aquilo e as organizações podem interferir para que seus impactos não diminuam a satisfação, eles estão sobre o controle das empresas e elas que precisam atuar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito desta pesquisa foi explorar, diante de uma série de elementos, a motivação, bem como a satisfação, de jovens trabalhadores, conforme a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg. Nessa hipótese, são apresentados os fatores higiênicos e também os fatores motivacionais, em que são apontadas as suas influências sobre a satisfação dos colaboradores dentro das organizações.

Percebeu-se que, um grande desafio para os administradores de empresas é dedicar-se em compreender o comportamento da sua equipe, com um olhar mais sensível, mediante o conhecimento e a compreensão dos anseios dos seus colaboradores. Através disso, ficou evidente que a desmotivação desses jovens está embasada na desatenção das organizações aos fatores higiênicos propostos por Frederick Herzberg, fatores esses que salientam as circunstâncias que são externas ao trabalhador, mas que mesmo assim são capazes de afetar o nível de satisfação de um funcionário.

Pode-se dizer que, os fatores extrínsecos ou higiênicos, são elementos centrais para que uma pessoa não diminua a sua produtividade no desempenho dos seus deveres laborais. Em contrapartida, esses elementos higiênicos não têm o condão de gerar a motivação em um trabalhador, na verdade, há uma falsa sensação de motivação, uma vez que o senso comum não consegue distinguir os fatores motivacionais dos componentes higiênicos, propostos por Herzberg.

Assim, se um gestor busca ter ganhos com a elevação dos seus índices produtivos, ele precisa atentar-se ao tratamento dos fatores motivacionais, e não ao dos higiênicos. Os elementos intrínsecos ou motivacionais, proposto por Herzberg, são caracterizados por estarem diretamente incorporados nas particularidades de cada indivíduo. Com isso, as instituições e a sua equipe gestora, precisam refinar a sua percepção mediante as pretensões de cada colaborador e de certa forma criar meios para desenvolver a motivação que já existe em cada um.

Acerca dos elementos pautados no questionário aplicado, como fatores que influenciam diretamente a satisfação motivacional dos participantes, obtiveram-se: remuneração, reconhecimento, e realização profissional. Através disso, constata-se que, por pertencer ao sistema capitalista, o dinheiro, sempre será um agente benquisto, e se for indagado aos indivíduos se eles estão saciados com os seus salários ou querem receber mais, é evidente que a predileção pela segunda alternativa

será unânime. Essa é a razão para o fator salário aparecer entre os elementos que mais afetam o contentamento nas empresas. Porém, o que deve ser analisado aqui é a remuneração correta e apropriada: correta, se o que é pago ao trabalhador é justo para a atividade que ele desempenha e apropriada se a renda é aceitável quando é analisada através dos moldes da sociedade atual. Por isso, os benefícios ofertados por empresas, como: alimentação, plano de saúde, transporte; são integrantes indiretos da remuneração. Essas regalias são bem vistas pelos funcionários, e mesmo não sendo impostas, elas precisam ser adotadas, pois, através da sensibilidade do colaborador os bons índices de satisfação serão mantidos.

Da mesma forma, as questões sobre o ambiente de trabalho é uma peça fundamental para a satisfação nas empresas. A dedicação dessas instituições aos aspectos ambientais, pode ser atrelado ao fator produtividade, apresentando proveitos bilaterais. Pois, o investimento das organizações sobre as condições ambientais internas, como por exemplo: sala de descompressão, área de lazer, espaço de jogos; só entregam vantagens aos colaboradores, porém tudo isso pode ser utilizado como mecanismos para a manutenção da produtividade da instituição, ocorrendo a reciprocidade ganhos.

Concluindo o estudo de modo satisfatório, alcançou-se as seguintes considerações finais: A insatisfação em trabalhadores está embasada na desatenção das organizações em relação aos fatores extrínsecos;

Levando em consideração que essa temática é ampla e é capaz de auxiliar pessoas e cooperar com a produtividade de uma empresa, trazendo benefícios à sociedade de modo geral, propõe-se para aqueles que possuem curiosidade em aprofundar-se sobre o tema, apurar como as organizações se dedicam em compreender o comportamento dos seus colaboradores afim de otimizar o clima organizacional.

REFERÊNCIAS

- AGUILERA, G, R. (2016). Governar la juventud vulnerable: un analisis discursivo de las políticas de empleo juvenil en Chile. **Revista Pueblos y Fronteras Digital**.
- ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1994.
- ANTUNES, R. **As formas da violência no trabalho e seus significados**. In: SILVA, J., LIMA, R. e ROSSO, S. (Orgs). **Violência e trabalho no Brasil**. Goiânia: Ed. UFG, 2001. p. 20-35.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4^o ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Manole, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**, 2007 – 4.ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007 – 4^a reimpressão.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: Como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Ed. Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.
- CHIAVENATO. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6^a Edição, Totalmente Revisada e Atualizada. Elsevier Editora Ltda, 2001.
- CHIAVENATO. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7^a Edição, Totalmente Revisada e Atualizada. Elsevier Editora Ltda, 2004.
- COLARES, J.C Souza. **A CONTRIBUIÇÃO BEHAVIORISTA PARA A ADMINISTRAÇÃO**. SABER CIENTÍFICO, Porto Velho, 1 (2): 19-31, jul./dez.,2008.
- COUTINHO, M. Chalfin. **Sentidos do trabalho contemporâneo: as trajetórias identitárias como estratégia de investigação**. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, 2009, vol. 12, n. 2, pp. 189-202.
- DA COSTA, W. CARRILHO. **O PROCESSO DE GLOBALIZAÇÃO E AS RELAÇÕES DE TRABALHO NA ECONOMIA CAPITALISTA CONTEMPORÂNEA**. Estudos de Sociologia, Araraquara, 18/19, 117-134, 2005.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- DEJOURS, Christophe; GERNET, Isabelle. **Psychopathologie du travail**. Paris: Elsevier Masson, 2012.

DEMUTTI, Carolina Medeiros; FERREIRA, André; GIMENEZ, Paulo Eduardo Oliveira. **A Teoria das Necessidades de Maslow: A Influência do Nível Educacional Sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho**. 2010. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/703.pdf>>. Acesso em: 28 de maio de 2022.

DORNELLES, A. E., PANOZZO, V. M., & REIS, C. N. dos. (2016). **Juventude latino-americana e mercado de trabalho: programas de capacitação e inserção**. Revista Katálisis,

DOURADO, A.D; SOUZA, P.C.Z. **Motivação e trabalho: investigação sobre a experiência dos jovens no primeiro emprego**. *Psicología, Conocimiento y Sociedad*. v. 10, n. 2, p. 6-29, 2020.

GALINDO, Flávia. NETO, Silvestre Prado de Souza. OLIVEIRA, Alex Pires. SILVA, GEANDERSON Lucio S. **Teorias de motivação: conceitos aceitos por líderes e a visão de Sievers**. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/65.pdf>. Acesso dia: 23 de maio de 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**. 1ª São Paulo: Atlas, 2011.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; SILVA, Narbal. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

HENRIQUES, Pedro. **Motivação no trabalho**. 2006. Disponível em <http://www.indicca.com.br/motivacao.asp>.

KORDSMEYER, A.C.; EFIMOV, I.; LENGEN, J.C.; HARTH, V.; MACHE, S. **Workplace Health Promotion in German Social Firms—Offers, Needs and Challenges from the Perspectives of Employees supervisors and Experts**. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, V. 19, P. 959, 2022.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2001.

LIEDDKE, E. Trabalho. In: CATTANI, A (Org.). **Trabalho e tecnologia: dicionário crítico**. Porto Alegre: Vozes, 1997. p. 268-274.

LOCKE, E. A.; LATHAM, G. P. **Work Motivation and Sastisfaction: Light at the End of the Tunnel**. *American Psychological Society*, V.1 n. 4, July 1990.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARX, Karl. **Manuscritos Econômico-Filosóficos**. 4. reimp. São Paulo: Boitempo, 2010.

MARX, Karl. **O Capital: Crítica da economia política**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

MAXIMINIANO, A. C. AMARU. **Introdução à Administração**. 5ª Edição, Revista e ampliada. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2000.

MINAYO, M. C. S. **Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade**. *Ciênc. Saúde coletiva*, v. 17, n. 3, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/39YW8sMQhNzG5NmpGBtNMFf/?format=pdf&lang=pt>
Acesso em: 24 de jun. 2022.

MOREIRA, Andréia Aparecida Silva. **Motivação nas organizações: Situação motivacional em uma cooperativa de crédito à luz dos fatores higiênicos e motivacionais de Frederick Herzberg**. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 03, Ed. 09, Vol. 11, pp. 147-172 setembro de 2018.

MOTA, P. H. **Neolítico – o que foi e quais mudanças provocou na sociedade**. Portal Conhecimento Científico, R7, Artigo, 2020. Disponível em: <https://conhecimentocientifico.com/neolitico-2/> Acesso: 25 jul 2022.

NOGUEIRA, Maria Alice. **Educação, saber, produção em Marx e Engels**. São Paulo: Cortez, 1993.

OLIVEIRA, Adriana Leônidas de; GODOY, Monique Marques da Costa. **O processo de resiliência do jovem aprendiz e as estratégias de conciliação estudo-trabalho**. *Bol. psicol*, São Paulo, v. 65, n. 143, p. 175-191, jul. 2015. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0006-59432015000200006&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 24 abr. 2022.

PAULANI, LEDA MARIA. **Acumulação e rentismo: resgatando a teoria da renda de Marx para pensar o capitalismo contemporâneo**. *Revista de Economia Política*, vol. 36, nº 3 (144), pp. 514-535, julho-setembro/2016.

REIS, José dos santos dos. **Os fatores motivacionais para o trabalho: Um Estudo de Caso da Empresa Marilan**. São Paulo: Onsular, 2001.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; Léda, Denise Bessa. **O significado do trabalho em tempos de reestruturação produtiva**. *Estud. pesquis. psicol.* v.4 n.2 Rio de Janeiro dez. 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1999.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**, Vol. I. Trad. de Alexandre Amaral Rodrigues e Eunice Ostrensky. São Paulo: Martins Fontes, 2013.

SOUZA, ANA AMÉLIA RIBEIRO. **O Trabalho e Sua Ressignificação ao Longo de História**. Bahia, 2019. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-do-trabalho/o-trabalho-e-sua-ressignificacao-ao-longo-de-historia/>. Acesso em 18/04/22.

VIELMA, R.R; NAZAR, G. **Factores motivacionales de diseño del trabajo y su relación con desempeño laboral**. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v, 19, n. 4, p. 791-799, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

VESCHI, Benjamin. **Etimologia de Trabalho**. Portal Etimologia, 2019. Disponível em: <https://etimologia.com.br/trabalho/> Acesso: 25 jun, 2022.

WEBER, Max. **Ciência e Política. duas vocações**. 13 ed. São Paulo. Cultrix. 1967.

WEINSTEIN, BARBARA. **Globalizando a História do Trabalho: o caso da revista International Labor and Working-Class History**. *Revista Mundos do Trabalho* | vol.9 | n. 18 | julho-dezembro de 2017 | p. 11-23.

ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E. & BASTOS, A. V. B., **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004 .

<http://tabelasdeconcursos.blogspot.com/2013/05/teoria-dos-dois-fatores-de-herzberg.html> Acesso em: 26 jun de 2022.