

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

ANDREZA ALMEIDA MAGALHÃES

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**  
**Um estudo de caso em uma clínica de estética**

UBERLÂNDIA

2020

ANDREZA ALMEIDA MAGALHÃES

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**  
**Um estudo de caso em uma clínica de estética**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade  
Federal de Uberlândia como requisito parcial para  
obtenção do título de bacharel em Administração.  
Orientadora:  
Prof. Dra. Edileusa Godói de Sousa

UBERLÂNDIA  
2020

ANDREZA ALMEIDA MAGALHÃES

**MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**  
**Um estudo de caso em uma clínica de estética**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade  
Federal de Uberlândia como requisito parcial para  
obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador:

Prof. Dra. Edileusa Godói de Sousa

Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Banca Examinadora:

---

Nome – Titulação, UFU/MG

---

Nome – Titulação, UFU/MG

---

Nome – Titulação, UFU/MG

## RESUMO

A motivação depende das circunstâncias, atitudes, padrões de comportamento de uma pessoa e do impacto que ela exerce em sua mudança, desenvolvimento, construção de autoconfiança e inspiração. O processo de motivação funciona em direção a um determinado propósito, que são as metas definidas e alcançadas. Para isso, os trabalhadores devem ser motivados através de incentivos e estímulos para que os objetivos da empresa sejam alcançados e para que os trabalhadores estejam satisfeitos. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é demonstrar como a motivação é importante para satisfazer as necessidades das funcionárias e da organização, que juntos são essenciais para os resultados, e identificar os fatores motivacionais, tendo como objeto de estudo as funcionárias da clínica de estética. Com os resultados obtidos, concluiu-se que um bom clima organizacional, aliado a um bom relacionamento com as colegas de trabalho, motivam as funcionárias a se comprometerem com os objetivos da empresa.

**Palavras-chave:** Motivação. Teorias Motivacionais. Clínicas estéticas.

## **ABSTRACT**

Motivation depends on a person's circumstances, attitudes, patterns of behavior and the impact they have on their change, development, building self-confidence and inspiration. The motivation process works towards a certain purpose, which are the defined and achieved goals, for this, workers must be motivated through incentives so that the company's goals are achieved and so that workers are satisfied. In this context, the objective of this article is to demonstrate how motivation is important to satisfy the needs of the employees and the organization, which together are essential for the results, and to identify the motivational indicators with the objective of study, the employees of the aesthetic clinic. With the results obtained, it was concluded that the good organizational climate and the good relationship with co-workers motivate the employees to commit to the company's objectives.

**Keywords:** Motivation. Motivational Theories. Aesthetic clinics.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, em primeiro lugar, à Deus por iluminar meu caminho durante essa trajetória.

Agradeço aos meus pais pelo apoio, compreensão e incentivo que me deram desde o início, sem eles, esse sonho não seria possível.

Agradeço à todos os meus professores pelos ensinamentos, em especial, a minha orientadora, Edileusa Godói, pela atenção, carinho e sabedoria com que me conduziu para a realização desse trabalho.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>8</b>
<b>1.1</b>	<b>Justificativa</b> .....	<b>9</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos</b> .....	<b>9</b>
1.2.1	Geral.....	9
1.2.2	Especifico.....	9
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>10</b>
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>11</b>
<b>3.1</b>	<b>Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow</b> .....	<b>13</b>
<b>3.2</b>	<b>Teoria dos dois fatores de Herzberg</b> .....	<b>14</b>
<b>3.3</b>	<b>Teoria x e Teoria y de McGregor</b> .....	<b>15</b>
<b>3.4</b>	<b>A teoria da Motivação das Expectativas</b> .....	<b>16</b>
<b>3.5</b>	<b>A teoria da Equidade</b> .....	<b>18</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>19</b>
<b>5</b>	<b>COLETA E ANÁLISE DE DADOS</b> .....	<b>20</b>
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>27</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>29</b>
	<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>31</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo, que diz respeito à motivação dos funcionários, teve início há várias décadas e permanece nos dias de hoje. Com muito empenho para que se entenda melhor o comportamento humano dentro das organizações, é importante considerar que o comportamento dos funcionários estimula o sucesso da empresa.

O empenho dos funcionários é algo que a empresa conquista através de recompensas que sejam benéficas para ambos. Ser reconhecido e valorizado pela organização contribui para que o funcionário se sinta realizado profissionalmente. Entretanto, motivar não é fácil. Gil (2001, p. 210) considera que os motivos:

[...] têm origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também numa mesma pessoa conforme o momento. As pessoas, por sua vez, por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Por tudo isso, motivar pessoas no trabalho constitui tarefa das mais difíceis.

Nós, seres humanos, somos diferentes uns dos outros, o que motiva um funcionário em certa ocasião pode não motivar outro em um mesmo momento. Por essa razão, é de suma importância que as organizações se dediquem aos seus funcionários através de palestras e treinamentos, de forma a proporcioná-los a oportunidade de demonstrar suas metas e vontades. Assim, a organização será capaz de reconhecer o que motiva cada indivíduo.

Segundo Bergamini (2008), o ato de estudar sobre a motivação é dedicado a todas as áreas da atividade humana e é aplicado, principalmente, às organizações que se empenham em compreender quais propósitos motivacionais são frequentemente procurados no trabalho. Este estudo tem o propósito de atestar o quanto é importante motivar os funcionários para que a organização tenha um funcionamento adequado. Dessa forma, o fator motivacional deve ser posicionado como grande contribuição na sobrevivência e no sucesso da empresa no mercado.

Segundo Araújo (2006), nenhuma pessoa é capaz de motivar outra, porém os gestores são capazes de oferecer condições que atendam aos objetivos e às necessidades dos funcionários. Deste modo, atingir as expectativas da organização e das pessoas se torna possível, visto que trabalhadores motivados trabalham empenhados. A motivação pode ser utilizada de maneira estratégica para manter pessoas na organização, a partir do momento em que existe motivação, as funções são realizadas com bom humor e não por obrigação. Apesar disso, inúmeras empresas dão ênfase em seu processo produtivo e se esquecem das políticas de motivação.



É fundamental que as organizações, além de se preocuparem com o ambiente físico, se preocupem com as questões psicológicas de seus funcionários, ou seja, que notem além do trabalho que é realizado. Atingir as condições de bem estar é o maior desejo do ser humano, que faz de tudo para que atinja sua satisfação e alcance seu equilíbrio físico, psíquico e social. (SUMARIVA e OURIQUES, 2010).

Bergamini (1994) relata que a motivação diz respeito a uma ampla variedade de conceitos comportamentais. A variedade de preferências observadas entre pessoas possibilita aceitar, de forma objetiva, que os indivíduos não executam as atividades pelo mesmo motivo. No momento em que o tema motivação humana é abordado, não é correto que uma regra, geral e comum, seja o meio eficiente através do qual se possa lançar mão para se conseguir uma abrangente, e mais precisa, explicação sobre as verdadeiras razões que levam as pessoas a agirem.

## **1.1 Justificativa**

Este estudo foi realizado em uma clínica de estética com a intenção de analisar o grau de motivação de seus funcionários. Conforme o diagnóstico detectado, visou-se propiciar um clima organizacional mais agradável e prazeroso para os funcionários, observando-se, assim, o que ocasiona a motivação e o que gera um maior envolvimento do próprio indivíduo e da equipe como um todo. O objetivo é aprimorar e aperfeiçoar a ocupação profissional dos envolvidos, através da motivação pessoal de cada um, fazendo com que realizem as suas obrigações corretamente.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Geral**

O objetivo geral deste trabalho foi avaliar o nível de satisfação dos funcionários da empresa x sobre a ótica das teorias motivacionais de Maslow e de Herzberg e Victor Vroom.

### **1.2.2 Especifico**

Analisar o nível de satisfação dos funcionários da empresa x com relação ao fator segurança de Maslow no item jornada de trabalho.

Analisar o nível de satisfação percebido nos funcionários com relação a teoria de Herzberg relacionado com o fator higiênico das condições físicas de trabalho. Analisar o nível

de satisfação dos funcionários com relação ao fator teoria da motivação das expectativas de Victor Vroom.

## 2 METODOLOGIA

Visando atender o objetivo desta pesquisa, inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica que, de acordo com Rampazzo (2005), a pesquisa bibliográfica é feita com base em dados que já foram analisados e publicados (em revistas, livros). Qualquer pesquisa, seja qual for a área, requer uma pesquisa bibliográfica para a análise do conteúdo que será estudado.

Koche (2006, p. 122) relata que pesquisa bibliográfica é:

A que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres. Na pesquisa bibliográfica o investigador irá levantar o conhecimento disponível na área, identificando as teorias produzidas, analisando-as e avaliando sua contribuição para auxiliar a compreender ou explicar o problema objeto da investigação.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo é caracterizada como um estudo de natureza descritiva. Vergara (2006) relata que a pesquisa descritiva atende de forma mais apropriada a intenção de estudos, que visa mostrar as características de determinados fenômenos. De acordo com Vieira (2002), a pesquisa descritiva é muito utilizada em administração, tendo em vista que possui a intenção de conhecer e interpretar a realidade estudada, sem interferências e modificações. Portanto, esse tipo de pesquisa tem como objetivo descobrir e observar acontecimentos, buscando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los.

A análise de conteúdo abrange a análise específica de uma mensagem, por meio de uma comparação realizada entre essas mensagens para diferentes receptores, ou em situações distintas com os mesmos receptores. Assim, a análise de conteúdo consiste em analisar o encadeamento de ideias, a interpretação de conceitos e as condições que induziram ou produziram a mensagem.

A técnica de análise baseia-se em classificar os elementos distintos do texto em várias categorias, de acordo com o pesquisador. Após essa análise de conteúdo para desenvolver a teoria, foi realizado um processo de entrevista individual semiestruturada, gravada com horário agendado com algumas funcionárias da clínica x, num total de 5 funcionárias.

Foi elaborado um questionário com três categorias de análise, abordando a teoria de três autores; Maslow com as categorias de auto realização, reconhecimento e relações sociais no trabalho; Victor Vroom com a teoria da motivação das expectativas relacionando esforço desempenho e recompensa, e Frederick Herzberg relacionando fatores higiênicos e extrínsecos.

Autores como Triviños (1987) e Manzini (1990/1991) definem o conceito de entrevista semiestruturada. Para Triviños (1987, p. 146), a entrevista semiestruturada é caracterizada através de questionamentos essenciais, que são fundamentados em hipóteses e teorias que se assemelham ao conteúdo da pesquisa. De acordo com Manzini (1990/1991, p. 154), a entrevista semiestruturada está direcionada a um conteúdo relacionado com um roteiro preestabelecido com questões predeterminadas. No entanto, este autor acredita que durante a entrevista podem surgir informações que o entrevistador não tenha questionado ao entrevistado, permitindo que a entrevista seja mais enriquecedora.

De acordo com Thompson (1992, p. 28), o entrevistador tem que ser imparcial, norteando o entrevistado com perguntas de fácil entendimento, além de ser capaz de ouvir e de não interromper o diálogo no momento da entrevista.

Após a entrevista, os dados, obtidos por intermédio de gravação de áudio, foram salvos para ser analisados posteriormente. A transcrição das entrevistas e o momento em que os dados orais são transcritos permitem ao pesquisador aprimorar novas habilidades. (THOMPSON, 1992).

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Pode-se dizer que a motivação é um impulso que faz com que as pessoas ajam para alcançar seus objetivos. De acordo com o dicionário Aurélio, a definição de motivação é: palavra que se usa para explicar o motivo que as pessoas agem de um determinado modo. Em psicologia e em outras ciências do comportamento, a utilização da palavra é mais limitada, alguns cientistas enxergam a motivação como fator que define o comportamento. (REZENDE, 2010).

Segundo Adair (2010), motivação é quando um homem ou uma mulher estão motivados a fazer algo, esse motivo não é necessariamente o mesmo que um incentivo. Mesmo que uma pessoa possa ser inspirada ou entusiasmada por meio de um incentivo, sua principal razão para querer fazer algo pode ser o medo da punição. A motivação engloba todos os motivos que estão por trás da maneira como uma pessoa age.

Para Hiriyappa (2018), a motivação está relacionada com as circunstâncias, atitudes, padrões de comportamento de uma pessoa e com o impacto que ela representa sobre o indivíduo ou um grupo de pessoas que estão trabalhando em uma organização. O termo motivação origina-se do latim “*movere*”, que tem como significado, mover forças, que atuem dentro de um indivíduo para dar início a um comportamento.

A motivação é um dos temas mais importantes das organizações e, atualmente, diversos autores têm conceituado e discutido esse tema. Segundo Mota (2013), a motivação para o trabalho resulta de uma relação profunda entre os motivos internos e externos das pessoas e os estímulos da situação ou do ambiente. Os motivos internos são os interesses, valores, aptidões necessidades e habilidade dos indivíduos. Estas características demonstram a cada indivíduo sua capacidade de realizar ou não determinada tarefa, sua atração e repulsão por certas tarefas, além do seu modo de dar valor a certos comportamentos, valorizando uns e desmerecendo outros.

Para os mesmos autores, os motivos externos são incentivos que o ambiente disponibilizou, correspondem aos objetivos que as pessoas se esforçam para atingir. Eles suprem as necessidades e representam recompensas pretendidas. As teorias relacionadas à motivação são consequências de estudos, os quais dispuseram como objetivo principal, demonstrar as causas capazes de ter influência em relação a motivação do ser humano.

A motivação, que antigamente se dava somente por intermédio de remuneração para os funcionários e lucros para a empresa, é um dos fatores motivacionais mais estudados na atualidade. Mota (2013) diz que a remuneração era fundamentada através da associação entre o status do funcionário e a hierarquia da empresa e não entre o resultado e desempenho. Atualmente, este método está sendo atacado e a maioria das organizações estão empenhando-se para transformar seus empregados em empreendedores, fazendo com que a remuneração seja um retorno do que consegue gerar de lucro para a empresa.

Segundo Nascimento (2016), a fonte de motivação pode ter variação, alguns indivíduos podem se sentir motivados por dinheiro, outros por gerar relacionamentos.

Conforme os referidos autores, alguns conceitos da motivação têm que estar presente na vida do ser humano:

- **Motivação Pessoal:** é o cotidiano, são as relações com as pessoas no mercado de trabalho, escola, faculdade e as percepções que cada indivíduo tem.
- **Motivação Profissional:** tem relação com o reconhecimento profissional de cada indivíduo, valorização e crescimento.

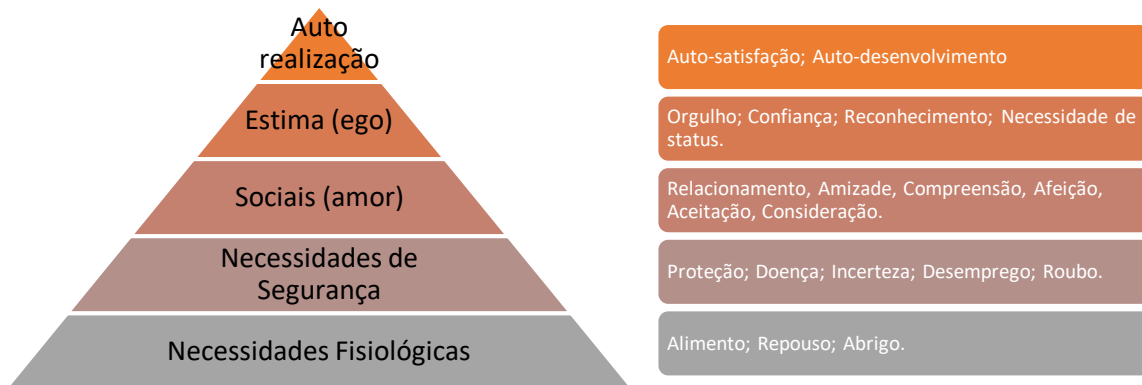
- **Motivação Espiritual:** é relacionada à fé, à crença de cada indivíduo, eles se apegam a algo que possa dar sentido à vida.

### 3.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

Abraham Maslow, um psicólogo e consultor americano, apresenta uma teoria da motivação, segundo a qual, as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, numa hierarquia de importância e de influência. Essa hierarquia de necessidades pode ser visualizada na forma de uma pirâmide. Em sua base estão dispostas as necessidades mais baixas (necessidades fisiológicas) e no topo as necessidades mais elevadas (estima e autorrealização). (TADEUCCI, 2009)

1. **Necessidades fisiológicas:** constituem o nível mais baixo de todas as necessidades humanas, mas de vital importância. Nesse nível compreende as necessidades de alimentação, sono, repouso e abrigo.
2. **Necessidades de segurança:** constituem o segundo nível, são as necessidades humanas, de segurança ou estabilidade. Compreende a busca por proteção contra a ameaça ou privação, a fuga ao perigo.
3. **Necessidades sociais:** surgem no comportamento, quando as necessidades mais baixas (fisiológicas e de segurança) se encontram relativamente satisfeitas. Dentre as necessidades sociais estão as de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca, de amizade, de afeto e de amor.
4. **Necessidades de estima:** são as necessidades relacionadas à maneira pela qual o indivíduo se enxerga e se avalia. Envolve a auto apreciação, autoconfiança, além das necessidades de aprovação social, respeito, status, prestígio e de consideração.
5. **Necessidade de auto realização:** são as necessidades humanas mais elevadas, que estão no topo da hierarquia. São as necessidades de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de continuamente auto desenvolver-se. Essa tendência, geralmente, se expressa através de um impulso em que a pessoa torna-se mais do que é e de vir a ser tudo o que pode ser.

Figura 1: Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Chiavenato (2004)

As necessidades fisiológicas e as de segurança constituem as necessidades primárias, pois se referem a própria sobrevivência do indivíduo. Por outro lado, as demais necessidades, que estão na parte superior da hierarquia, são necessidades secundárias e, portanto, mais ligadas ao comportamento do indivíduo sob o ponto de vista psicológica e social.

A motivação humana engloba diversas teorias, tais como a Teoria Comportamental, Teoria X e Y de McGregor e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Portanto, muitos teóricos ajudaram nesse processo, seja analisando o comportamento humano e procurando entender o que o faz motivado, seja como esse método de motivar influencia o comportamento do indivíduo. Logo abaixo será apresentado a teoria dos estudiosos que se destacaram no ambiente organizacional.

### 3.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Frederick Herzberg propôs um modelo motivacional baseado em dois fatores (fatores higiênicos e fatores motivacionais) que, para ele, determinam o comportamento das pessoas em situação de trabalho.

Os fatores higiênicos ou extrínsecos se encontram no local em que as pessoas atuam, são de responsabilidade da organização, fora do controle das pessoas. São exemplo de fatores higiênicos: salário, estilo de chefia ou supervisão, benefícios sociais, condições físicas, ambientes de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre empresa e funcionário.

Somente os fatores higiênicos eram utilizados na motivação dos indivíduos através de prêmios e incentivos salariais em troca da força de seu trabalho. Pode se notar com as pesquisas de Herzberg que, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam a

insatisfação dos trabalhadores e em caso de aumentarem a satisfação, não conseguem sustentá-la por muito tempo.

No momento em que os fatores higiênicos são precários, eles levam à insatisfação dos indivíduos. Em consequência da influência sobre a insatisfação, Herzberg os chamam de fatores higiênicos por serem considerados profiláticos e preventivos. Assim, esses fatores evitam a insatisfação, mas não levam a satisfação, haja vista sua relação com a insatisfação e, por isso, são chamados de insatisfacientes.

Os fatores motivacionais ou fatores intrínsecos, por sua vez, são relacionados ao conteúdo do cargo, à natureza das tarefas inerentes a ele e estão sob o controle da pessoa. Eles têm relação com crescimento e desenvolvimento profissional e dependem das tarefas que o indivíduo realiza em seu trabalho. A causa dos fatores motivacionais é profunda e estável, quando são ótimos, provocam a satisfação, quando deficientes, evitam a satisfação, sendo chamados de satisfacientes. (CHIAVENATO, 2004)

Quadro 1 – Fatores motivacionais e fatores higiênicos

<b>Fatores Motivacionais (Satisfacientes)</b>	<b>Fatores Higiênicos (Insatisfacientes)</b>
Trabalho em si	Condições de trabalho
Realização	Relação com o supervisor
Reconhecimento	Salário
Progresso profissional	Administração da empresa
Responsabilidade	Benefícios e incentivos sociais

Fonte: Chiavenato (2004)

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

Os fatores motivacionais mencionados no quadro referem-se ao conteúdo do cargo, é o processo de como a pessoa se sente em relação ao cargo que ocupa dentro da organização. Os fatores higiênicos, por outro lado, referem-se ao contexto do cargo, é o processo de como a pessoa se sente em relação à empresa em que trabalha.

### 3.3 Teoria x e Teoria y de McGregor

McGregor (1960), baseado em seus estudos, concluiu que cada gestor tem uma maneira de utilizar os recursos humanos. Um estilo baseado na Teoria X tradicional, excessivamente mecanicista e pragmática, é representada pelos modelos de Taylor Fayol e Weber, nas quais o homem é visto como máquina e naturalmente preguiçoso, necessitando

sempre de ordens superiores para render algo no trabalho, estas ordens vêm acompanhadas de punição, dinheiro, coação, meios utilizados pelos gestores para conseguir que o trabalhador seja produtivo. Esta teoria assume que as necessidades de nível inferior têm predominância.

A Teoria Y, por sua vez, relata que os trabalhadores interagem de forma natural, são comunicativos, gostam do trabalho, são responsáveis e interessados em ser produtivos. Esta teoria tem a capacidade de destacar o comportamento dos gestores em função das atitudes que assumem em relação aos trabalhadores.

Quadro 2 – Teoria X e Teoria Y : diferentes concepções da natureza humana

<b>Pressuposições da Teoria X</b>	<b>Pressuposições da Teoria Y</b>
As pessoas são preguiçosas e indolentes. As pessoas evitam o trabalho. As pessoas evitam a responsabilidade, a fim de se sentirem mais seguras. As pessoas precisam ser controladas e dirigidas. As pessoas são ingênuas e sem iniciativa.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer. O trabalho é uma atividade tão natural como descansar ou brincar. As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios. As pessoas podem ser automotivas e autodirigidas. As pessoas são criativas e competentes.

Fonte: Chiavenato (2004)

De acordo com o quadro, a Teoria X é um conjunto de suposições negativas sobre os trabalhadores, que levam a conclusão de que a tarefa de um gerente é supervisioná-los de perto além de controlar seus comportamentos. Nessa visão, o trabalhador é preguiçoso, não gosta do trabalho, tem pouca ambição e evita responsabilidades. Assim, o gerente é responsável por supervisionar o trabalho e controlar o desempenho por meio de abordagem e punição, a fim de manter o desempenho dos trabalhadores.

A Teoria Y é um conjunto de suposições positivas sobre os trabalhadores, que levam a conclusão de que a tarefa de um gerente é criar um ambiente de trabalho que estimule o comprometimento com os objetivos organizacionais e disponibilizar oportunidades para os trabalhadores serem criativos, terem iniciativa e auto direção. Os trabalhadores da Teoria Y não são preguiçosos e, se tiverem oportunidade, farão o melhor para a organização em que trabalha.

### **3.4 Teoria da Motivação das Expectativas**

A teoria da motivação das expectativas foi desenvolvida por Victor Vroom. Esta pretende desvendar o comportamento das pessoas através das metas do indivíduo e da



possibilidade de alcançá-las. A teoria das expectativas pressupõe que os indivíduos escolham seus resultados e elaborem estimativas reais das chances de consegui-los. Essa teoria é conhecida como teoria da expectativa preferência. Essa teoria dá ênfase à necessidade de as organizações correlacionarem recompensas diretas ao desempenho do indivíduo e certificarem de que as recompensas oferecidas sejam as devidas e desejadas pelos seus favorecidos.

Em síntese, conforme essa teoria de Vroom, a motivação corresponde à: expectativa de que o aumento do esforço melhorará o desempenho; expectativa de que o aumento do desempenho resultará em recompensas; preferência dos indivíduos pelas recompensas.

Como exemplo, suponha que Márcia, uma vendedora de telefone celular, saiba que é capaz de vender quatro celulares para cada 20 telefonemas que ela fizer. Desse modo, ela percebe uma relação direta entre desempenho e recompensas. Assim, a expectativa de Márcia de que o aumento de seu esforço resultará em aumento das recompensas é alta.

Suponhamos que, além disso, Márcia esteja em uma faixa muito alta do imposto e que receba 50% de suas comissões. Neste caso, ela pode não considerar favorável o dinheiro extra que ela consegue obter (a recompensa). Portanto, o resultado final é que a preferência de Márcia pela recompensa é baixa, mesmo sendo multiplicada por suas expectativas altas de receber a recompensa. E com isso sua motivação para trabalhar pode ser baixa.

A teoria da Motivação das Expectativas reconhece as diferenças individuais e relativas que os indivíduos serão motivados por suas expectativas pessoais de recompensas e suas preferências por essas recompensas.

Quadro 3 – Teoria da motivação da expectativa

<b>Esforço</b>	<b>Desempenho</b>	<b>Recompensa</b>
<b>Expectativa</b> A percepção do grau de esforço que deve ser empregado para se atingir certo nível de desempenho.	<b>Instrumentalidade</b> A percepção do nível de resultado obtido com o desempenho.	<b>Valência</b> Quanto uma pessoa valoriza cada um dos resultados proporcionados por um trabalho ou organização.

Fonte: Maçaes (2014)

A expectativa é a percepção do grau de esforço (uma contribuição) que deve ser empregado para se atingir um certo nível de desempenho. A expectativa de uma pessoa define se ela acredita ou não que um grande esforço pode gerar um alto desempenho. As pessoas se dedicam ao trabalho se elas acreditarem que seus esforços resultarão em alto desempenho, ou seja, se a expectativa for alta.

Relação entre esforço individual e desempenho – as expectativas de uma pessoa em relação a dificuldade da tarefa realizada têm influência sobre o comportamento desejado. De modo geral, as pessoas têm a tendência de escolher o nível de desempenho que tem probabilidade de acontecer. Se um gestor acha que não tem competência para realizar uma atividade com êxito, sua expectativa e motivação serão baixas. (MAÇAES, 2014).

Relação entre desempenho e resultados – As pessoas esperam resultados do seu comportamento e esses resultados exercem influência sobre as decisões e ações individuais. A expectativa das pessoas é que a performance bem-sucedida leve ao resultado pretendido. A expectativa a respeito do resultado influencia na decisão de aceitar ou não a tarefa.

Valência – É o valor que o indivíduo atribui às gratificações conquistadas em consequência do seu desempenho. Se os resultados e os esforços que geram bom desempenho não são valorizados pelos funcionários, a motivação será baixa. Por exemplo, se um gestor valoriza a relação com os colegas de trabalho, a promoção que leva a mudança para outro local de trabalho ou país, com um salário mais alto, tem valência inferior à de um gestor que valoriza o reconhecimento e a realização.

### **3.5 Teoria da Equidade**

A teoria da equidade, elaborada por J. Stacy Adams, destaca a percepção pessoal do indivíduo em relação a justiça relativa na sua relação de trabalho com a organização. Essa teoria afirma que o fator que deve ser levado em consideração na motivação é a percepção do indivíduo a respeito da justiça/equidade da recompensa, obtida pelos resultados conquistados em comparação com os outros indivíduos.

A luta pela igualdade é a maior força motivadora na teoria da equidade, que se dá mediante a uma desigualdade ou injustiça. A equidade ocorre quando o indivíduo compara o seu desempenho e recompensas obtidas com o desempenho e recompensas que outros recebem por desempenharem trabalho semelhante. No momento em que um funcionário recebe uma remuneração da organização, as percepções de equidade são afetadas por dois motivos:

1. Paridade da remuneração recebida relacionada aos fatores: formação, empenho, experiência, talento, tempo de serviço e resistência às condições de trabalho.
2. Paridade da equidade alcançada em termos de salário e recompensas obtidas com os recebidos por outras pessoas.

Quadro 4 – Teoria da motivação das expectativas

<b>Eu</b>	<b>Os outros</b>
Minhas recompensas	Recompensas dos outros
Minhas contribuições	Contribuições dos outros

Fonte: Autora (2020)

De acordo com o quadro, sobre a teoria da equidade, os trabalhadores buscam justiça quanto as recompensas recebidas, comparando-as com as dos seus colegas de trabalho. Nesse caso, a equidade pode ser representada pela relação entre o esforço que o indivíduo emprega na realização de suas tarefas e as recompensas que recebe. Assim, caso essa relação seja maior ou igual que a relação entre as recompensas que os outros indivíduos recebem em troca dos seus esforços realizados, atinge-se a equidade.

A equidade é subjetiva, o que é justo para o superior pode não ser para o funcionário, por esse motivo, a maior relevância recai sobre aquilo que o grupo entende que é justo e não sobre o que o gestor considera ser justo.

#### **4 ESTUDO DE CASO**

No estudo de caso, normalmente, o pesquisador utiliza muitas informações que são coletadas de vários suportes, que atendam às necessidades de informação. O método essencial de pesquisa é a observação e a entrevista. (GODOY,1995).

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como e por que, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2010, p.19).

A empresa x foi fundada em 26/09/2014 pelos seus dois sócios-cônjuges proprietários, é uma empresa de prestação de serviços no ramo de estética. Os principais serviços prestados pela empresa são: limpeza de pele, tratamento de acne, *peeling*, hidratação e nutrição facial, tratamento contra flacidez, tratamento de estrias, depilação a laser, drenagem linfática e tratamento de celulite.

A missão da empresa é conquistar, manter a saúde e a beleza de todos os clientes, fazendo com que cada dia de suas vidas seja um novo dia para viver bem. A visão da empresa é crescer a cada dia mais, de forma saudável, trazendo com eles os clientes, colaboradores e empreendedores, sendo referência de estética no Brasil e no mundo. Os valores são prosperidade, compromisso com resultados, qualidade e excelência, tecnologia e inovação.

A empresa conta com 7 funcionárias: uma recepcionista, três esteticistas, uma coordenadora, uma farmacêutica esteta e uma auxiliar de limpeza. O estudo foi feito através de um questionário de perguntas abertas onde foram aplicadas 9 questões, baseadas nas seguintes teorias: Teoria de Estima, Segurança e sociais, Teoria da Expectativa e Teoria da Motivação.

De acordo com o SEBRAE (2013, p. 25), o mercado de estética e beleza demonstra um grande desenvolvimento histórico no Brasil e no mundo. As atividades relacionadas e desenvolvidas pela empresa, com o intuito de satisfazer as necessidades dos clientes, são gigantescas. Seu início se dá na indústria de cosméticos e equipamentos, através da integração do negócios em salões de beleza, clínicas de estética, SPA's, dentre outros. A indústria de perfumaria e cosméticos está em terceiro lugar no ranking mundial de higiene pessoal e a indústria brasileira deve ultrapassar o Japão, ficando na posição de segundo, apenas atrás dos Estados Unidos.

De acordo com o SEBRAE (2010, p. 3), o mercado atual da estética aplicada necessita de mão-de-obra qualificada, estruturada e que atraia o público alvo para pôr em pratica seu aprendizado. Através de uma performance eficiente e eficaz, no que diz respeito a oferta de prestação de serviços de excelente qualidade, que ocorrerá a evolução da verdadeira “Tecnologia Estética Brasileira”.

De acordo com o SEBRAE (2010, p. 3), as clínicas de estética se distinguem dos centros de estética pois necessitam de profissionais especialistas, além de registro em órgão específico. Além disso, o mercado das clínicas realiza procedimentos, como cirurgias plásticas, que necessitam de um profissional qualificado.

## **5 COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

A entrevista foi realizada no dia 25/05/2020, com 5 funcionárias, às 14h30m, por meio de chamada de vídeo, gravada mediante autorização das entrevistadas e da proprietária da empresa. O questionário foi dividido em duas etapas, sendo elas, perfil da funcionária e fatores motivacionais.

Quanto ao perfil, avaliou-se o gênero, a idade e o cargo atual. Quanto aos fatores motivacionais, foi solicitado que a entrevistada respondesse nove questões envolvendo: segurança no emprego, relação com os colegas de trabalho, reconhecimento pelas funções que desempenha, materiais e equipamentos necessários para a realização do trabalho, grau de insatisfação, esforço realizado e atendimento às expectativas de remuneração.

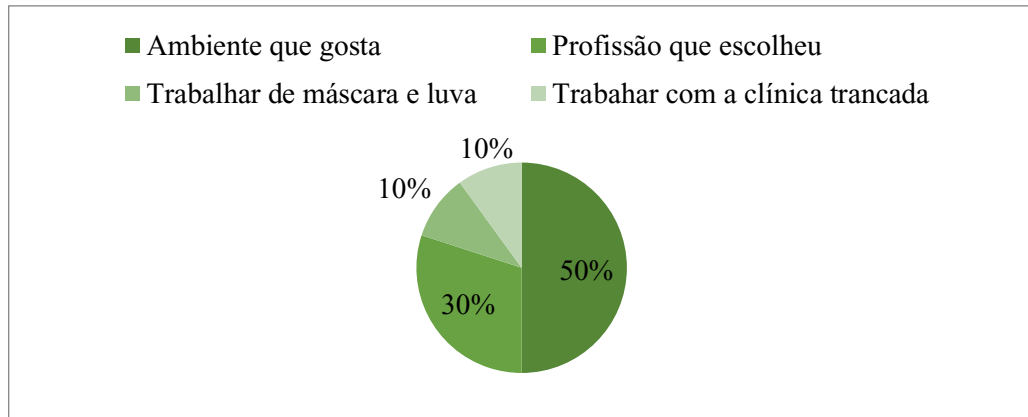
Após a aplicação do questionário, foi possível constatar os fatores que motivam as funcionárias da empresa x.

Com relação ao gênero das participantes do estudo, 100% são do sexo feminino e têm idade entre 20 a 35 anos. Ao todo, são sete funcionárias, sendo três esteticistas, uma recepcionista, uma coordenadora, uma farmacêutica esteta e uma auxiliar de limpeza. A farmacêutica estava em atendimento e não foi possível realizar a entrevista com a mesma. Ademais, a auxiliar de limpeza trabalha duas vezes por semana, às terças e quintas, como a entrevista foi realizada em uma segunda-feira, não foi possível entrevistá-la também.

Por intermédio das respostas obtidas através do questionário do ANEXO A, foi possível verificar o nível de motivação, referente a segurança no ambiente de trabalho informados pelas entrevistadas, conforme apresentado no Gráfico 1. Analisando as respostas, foi possível notar que 50% das entrevistadas relatam que se sentem seguras em trabalhar em um ambiente agradável, seguro e protegido. Além disso, 10% delas disseram que trabalham com a porta da clínica trancada, devido à sensação de segurança e se sentem confortáveis trabalhando na empresa, 10% das entrevistadas disseram que se sentem seguras trabalhando com máscara e luvas devido à pandemia, pois trazem segurança para elas e para as clientes, visto que previnem contaminação e 30% me disseram que se sentem seguras com a profissão que escolheu.

A teoria de das necessidades de segurança de Maslow relata que a segurança no trabalho tem relação com a proteção, doença, incerteza, desemprego e roubo. Relacionando as repostas das funcionárias três teorias de Maslow foram relatadas por elas, a questão do uso de máscara e luvas traz segurança para o ambiente de trabalho, pois evita a contaminação de possíveis doenças; elas se sentem seguras contra roubo por trabalharem com a clínica trancada, boa parte das entrevistadas disseram que se sentem seguras com a profissão e trabalham em um ambiente que gostam e, no meu ponto de vista, ter essa segurança e trabalhar em um ambiente agradável pode levar a estabilidade profissional que se relaciona com a proteção.

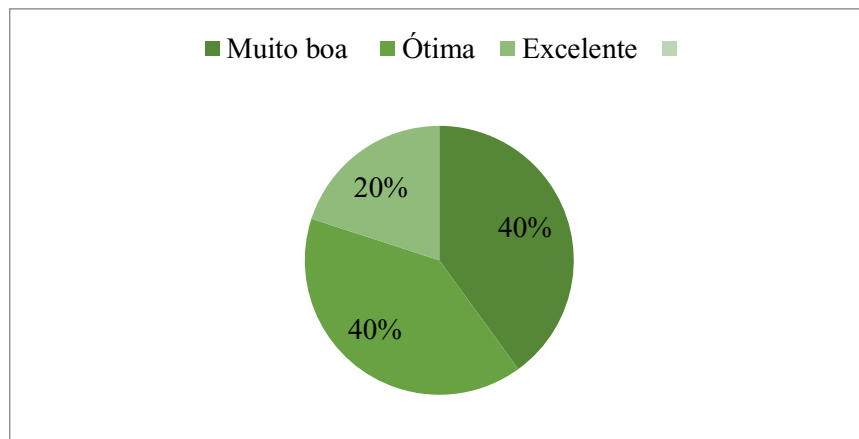
Gráfico 1 – Segurança no ambiente de trabalho



Fonte: Autora (2020)

Em relação ao Gráfico 2, com ênfase para a pergunta sobre a relação com as colegas de trabalho, foi possível notar uma satisfação de 100% das entrevistadas. 40% disseram que a relação com as colegas é ótima, 40% muito boa e 20% excelente. A teoria de Maslow relata que o relacionamento com os colegas tem relação com amizade, aceitação, afeição, consideração e compreensão. Todas as entrevistadas mencionaram a teoria de Maslow em suas respostas, elas disseram que se ajudam, têm empatia e amizade umas pelas outras, que o clima é harmonioso e que não necessitam de melhorias nesse quesito.

Gráfico 2 – Relação com as colegas de trabalho

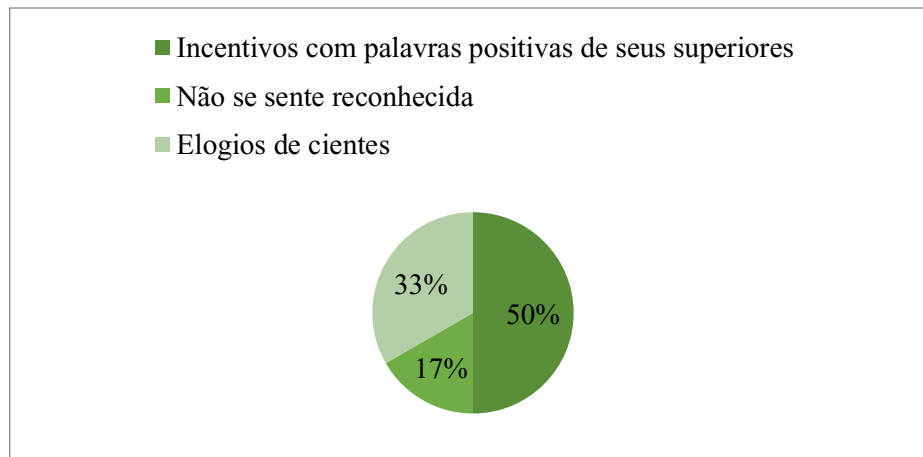


Fonte: Autora (2020)

Analisando o Gráfico 3 em conjunto com a pergunta sobre reconhecimento profissional, 50% das funcionárias se sentem reconhecidas pela coordenadora, com elogios ao trabalho prestado. 33% delas informaram que são reconhecidas com “mimos” e recebem elogios de suas clientes pelo atendimento e atenção que as mesmas dão a elas. 17% relataram que nem sempre são reconhecidas pelas funções que desempenha. A teoria de Maslow relata

que o reconhecimento profissional engloba o reconhecimento, orgulho, confiança e necessidade de *status*. A maioria delas se sentem reconhecidas com elogios e *feedbacks* positivos de clientes e superiores. De acordo com Maslow, esse é o reconhecimento pelas atividades que elas desenvolvem em seu trabalho. Quando o reconhecimento profissional não é percebido por algumas funcionárias, a autoestima é ameaçada.

Gráfico 3 – Reconhecimento profissional

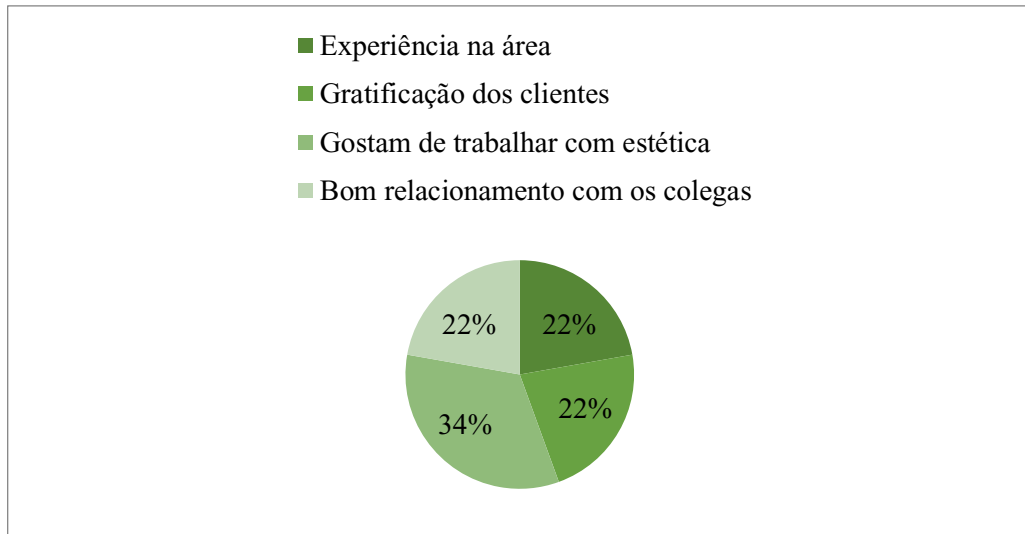


Fonte: Autora (2020)

Considerando o Gráfico 4, sobre os fatores que motivam a continuar no emprego, 22% das funcionárias mencionaram que se sentem motivadas a continuar no trabalho e por terem experiência na área, não tiveram dificuldades de adaptação, 22% dizem que o reconhecimento dos superiores e a gratificação dos clientes é algo que consideram importante. 34% das esteticistas relatam que gostam de trabalhar com estética, 22% dizem que é o bom relacionamento com as colegas de trabalho.

Relacionando as respostas das funcionárias com a teoria dos dois fatores de Herzberg, a maioria das funcionárias relatam que gostam de trabalhar com estética, têm uma boa experiência profissional e se sentem realizadas em atender os clientes que as elogiam. Esse quesito se relaciona com fator motivacional, pois, é algo interno, de realização pessoal, que elas têm com a profissão, o sentimento de gratificação que elas sentem quando recebem elogios dos clientes, a área de estética as deixam motivadas. Outro detalhe que as motivam a continuar no trabalho é o bom relacionamento com os colegas, o mesmo se relaciona com o fator higiênico que diz que o bom relacionamento motiva o ser humano a desempenhar suas tarefas.

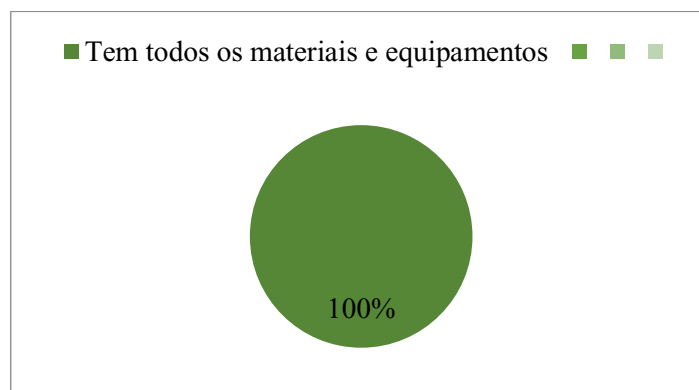
Gráfico 4 – Fatores que motivam a continuar no trabalho



Fonte: Autora (2020)

Em relação ao Gráfico 5, com a pergunta sobre os materiais e os equipamentos necessários para executar o trabalho, 100% disseram que têm todos os materiais e equipamentos. E antes mesmo que acabe algum suprimento, elas fazem uma lista e envia aos seus superiores. Relacionando as respostas das funcionárias com a teoria dos dois fatores de Herzberg (higiênicos e motivacionais), apenas o fator higiênico foi mencionado por elas em suas respostas, pois ele se relaciona com as responsabilidades da organização em fornecer os materiais e equipamentos para o desempenho de suas atividades.

Gráfico 5 – Materiais e equipamentos necessários



Fonte: Autora (2020)

Analisando o Gráfico 6, com ênfase para a pergunta o que te deixa insatisfeito que sugestões daria para melhorar, 67% das entrevistadas disseram que o salário é baixo e que não tem bonificações. 16% disseram que, além do salário, o não reconhecimento por parte dos



superiores traz insatisfação. 17% dizem estar satisfeitas, mas sempre tem algo a melhorar, atender mais clientes e vender mais.

Relacionando as repostas das funcionárias com a teoria dos dois fatores de Herzberg (higiênicos e motivacionais), o salário, a bonificação e o não reconhecimento dos superiores foram mencionados por elas em suas respostas. O salário e a bonificação se relacionam com o fator higiênico, sendo a organização é responsável por melhorias nessa questão. O fator motivacional foi mencionado por 16% das entrevistadas, em que elas mencionam, que não são reconhecidas pelas funções que desempenham, seja com elogios ou bonificações.

Gráfico 6 – O que te deixa insatisfeita

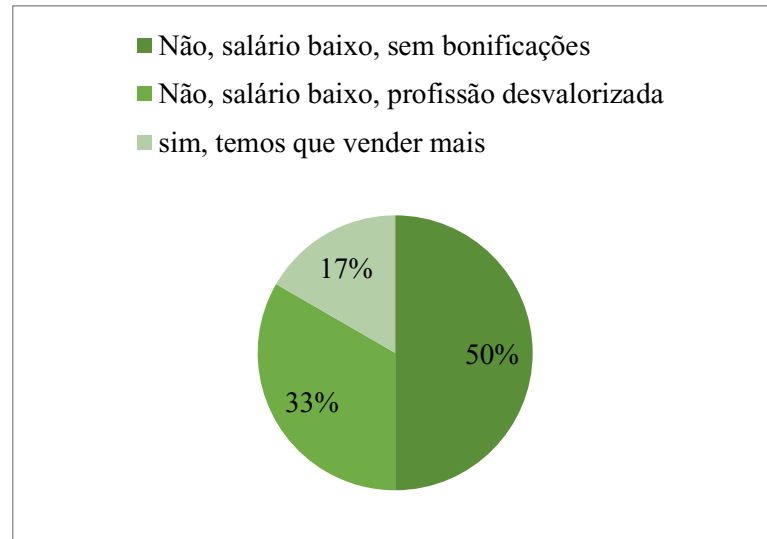


Fonte: Autora (2020)

Considerando o Gráfico 7, com a questão o resultado que você alcança mensalmente equivale todo o seu esforço, 50% das funcionárias disseram que não equivale, visto que o salário é baixo e sem bonificações. 17% disseram que estão satisfeitas, mas sempre tem algo a melhorar, atender mais clientes, vender mais e alcançar os resultados. 33% dizem que não estão satisfeitas, que o salário é baixo e a profissão é desvalorizada.

Relacionando as repostas com a teoria da motivação das expectativas de Victor Vroom, as recompensas alcançadas mensalmente pelas funcionárias não equivalem ao esforço e ao desempenho aplicado, visto que elas não têm expectativa de se esforçar para alcançar um desempenho e conquistar a recompensa desejada. Além disso, o salário é baixo, não tem bonificações, as funcionárias não são reconhecidas profissionalmente e a profissão é desvalorizada.

Gráfico 7 – O resultado alcançado equivale o esforço

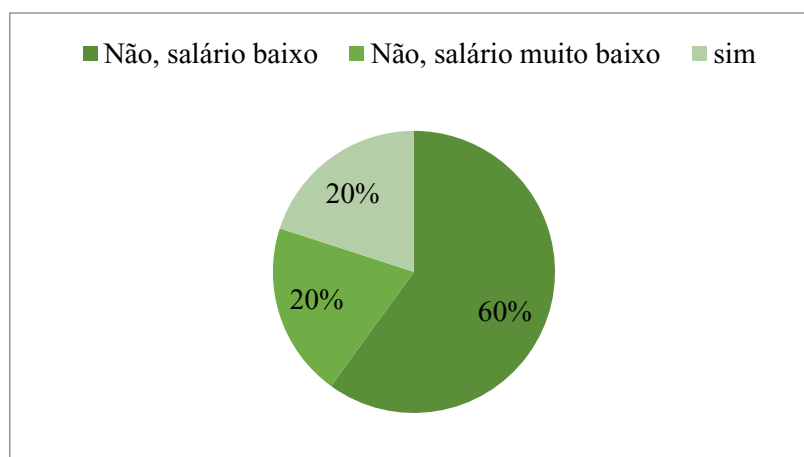


Fonte: Autora (2020)

Observando o Gráfico 8, se a remuneração atende as expectativas, 60% disseram que não atende devido ao salário baixo, 20% disseram que não atende pois o salário é muito baixo e deveria ser mais valorizado, 20% relatam que atende até o momento, quanto mais vender, mais alto será o seu salário.

Relacionando as respostas com a teoria de Victor Vroom, o desempenho e o esforço alcançados por elas mensalmente, de um modo geral, não atende as expectativas em relação ao salário, devido ao salário baixo e sem bonificações.

Gráfico 8 – A remuneração atende as expectativas



Fonte: Autora (2020)

Ao encerrar a oitava pergunta, foi questionado se havia algo mais que elas quisessem dizer, ou seja, algo relevante que pudesse acrescentar, as respostas de todas elas foram negativas. A seguir, o Quadro 5 sintetiza os resultados das categorias analisadas neste estudo:

Quadro 5 – categorias analisadas

<b>Categorias Analisadas</b>	<b>Questões Abordadas</b>	<b>Resultados</b>
Abraham Maslow (segurança)	Segurança no ambiente de trabalho	100% das entrevistadas se sentem seguras trabalhando na empresa.
Abraham Maslow (sociais)	Relação com as colegas de trabalho	100% das entrevistadas disseram que a relação com as colegas é ótima.
Abraham Maslow (estima)	Reconhecimento profissional	50% disseram que são reconhecidas pelos superiores, 33% reconhecidas pelos clientes, 17% não são reconhecidas
Frederick Herzberg	Fatores que motivam a continuar no trabalho	34% gostam de trabalhar com estética, 22% a gratificação dos clientes, 22% o bom relacionamento com as colegas, e os outros 22% disseram que é a experiência na área que as deixam motivadas.
Frederick Herzberg	Materiais e equipamentos necessários	100% disseram que tem todos os materiais e equipamentos necessários para realizar as atividades.
Frederick Herzberg	Insatisfação	67% salário baixo, 16% salário baixo e o não reconhecimento profissional, 17% estão satisfeitas.
Victor Vroom	O resultado alcançado equivale ao esforço	50% disseram que não equivale devido o salário baixo e sem bonificações, 33% salário baixo e profissão desvalorizada, 17% satisfeita.
Victor Vroom	A remuneração atende às expectativas	60% relataram que não atende devido o salário baixo, 20% salário muito baixo, 20% disseram que atende até o momento.

Fonte: Autora (2020)

Esse quadro relaciona as categorias estudadas com as questões abordadas durante a entrevista. Os resultados revelam as razões pelas quais as funcionárias continuam no trabalho. É possível notar que o bom relacionamento com as colegas é o fator de maior motivação mencionado por elas.

## 6 CONCLUSÃO

Por intermédio das entrevistas com as funcionárias, procurou-se avaliar quais seriam os fatores motivadores em seus cargos e os que desmotivam em suas funções. Em relação às respostas, grande parte das funcionárias revelaram gostar de trabalhar com estética, 100% se sentem seguras trabalhando na empresa, a maioria disse que é um ambiente agradável, mencionaram, também, que a relação com as colegas de trabalho é ótima e que elas se

ajudam. O não reconhecimento profissional, o resultado alcançado mensalmente e a remuneração baixa foram os fatores de insatisfação mencionados pelas funcionárias.

Elas relataram que o não reconhecimento dos superiores e o resultado alcançado mensalmente é algo que as deixam insatisfeitas, é necessário valorizar o conhecimento que elas adquiririam ao longo da vida pela experiência. É importante utilizar o *feedback* para o aprimoramento individual, pois quando o *feedback* for positivo ele deve evidenciar fatores como o comprometimento e a produtividade. É preciso que melhore o diálogo entre os superiores e as funcionárias, elas sentem falta de serem reconhecidas pelas funções que desempenham e o diálogo é fundamental para o sucesso da organização.

Para a maioria das entrevistadas, o salário baixo é visto como o principal fator de desmotivação na organização, o que pode ser feito para mudar esse cenário é valorizar as funcionárias com incentivos, reconhecimento, diálogos e *feedbacks*. Elevar a autoconfiança de cada colaboradora, reconhecendo o quanto elas são importantes para o crescimento da organização.

Portanto, conclui-se que, para motivar funcionários de pequenas empresas, usando recursos limitados, é necessário melhorar o diálogo entre os funcionários e os superiores, deixando claro a valorização do potencial humano e o reconhecimento para os funcionários, além de usar o *feedback*.

Em relação à pesquisa, a pandemia foi um fator de dificuldade que enfrentei, devido à ela, a entrevista foi realizada com cada uma das funcionárias individualmente, através de chamada de vídeo. A motivação dos funcionários é importante para a empresa e para o funcionário, a empresa alcança seus objetivos e os funcionários se sentem satisfeitos fazendo parte da organização.

## REFERÊNCIAS

- ADAIR, J. **Liderança e motivação**: A regra do meio a meio e os oito princípios fundamentais para motivar as pessoas. Tradução de Henrique Amat. São Paulo: Clio Editora, 2010.
- ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARDIN, L. **Análise do Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reta e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas, psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Introdução a teoria geral da administração**. 7. ed. São Paulo: Elsevier, 2004.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, p. 307, 2001.
- GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29, 1995.
- HIRIYAPPA, B. Ph. D. **Gestão de motivação e suas teorias**. Tradução de Karina Carnelossi. São Paulo: Babelcube, 2018.
- KOCHE, J.C. **Fundamentos da metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 23. ed. Petrópolis: Vozes, p.122, 2006.
- MAÇAES, M.A R. **Manual de gestão moderna: teoria e pratica**. Lisboa: Actual, 2014.
- MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. São Paulo, Didática, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.
- MCGREGOR, D. **The Human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.
- MOTA, R. S. **Motivação e liderança e a importância da remuneração neste processo**. São Paulo: Clube dos autores, 2013.
- NASCIMENTO, E. **Comportamento Organizacional**. Curitiba: IESDE, 2016.
- RAMPAZZO, L. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005.
- REZENDE, F. **Motivação: A sua importância no processo de educação**. 1. ed. Rio de Janeiro: Clube dos autores, 2010.

SEBRAE. **Beleza e estética**: Estudo de Mercado, Carteira Beleza e estética, 2013. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/782a719cc0f4e37486361a59c13f6c4b/\\$File/4592.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/782a719cc0f4e37486361a59c13f6c4b/$File/4592.pdf)>. Acesso em 03 out. 2019.

SEBRAE. **Centro de Estética**, 2010. Disponível em: <<http://intranet.df.sebrae.com.br/download/centro-de-estetica.pdf>>. Acesso em 03 out. 2019.

SUMARIVA, A.; OURIQUES, M. A. **Qualidade de vida ocupacional dos profissionais de educação física que atuam nas academias de Blumenau SC nas modalidades de musculação e ginástica**. Blumenau, 2010.

TADEUCCI, M. S. R. **Motivação e liderança**. Curitiba: IESDE, 2009.

THOMPSON, P. **A voz do passado**: História Oral. Tradução de Lólio Lourenço de Oliveira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 28, 1992.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, S. C. **Método de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005

VIEIRA, V. A. **As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing**. *Revista da FAE*, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan/abr. 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, p. 19, 2010.

## ANEXO A – QUESTIONÁRIO

1. Você se sente seguro no ambiente de trabalho? Exemplifique sua resposta (segurança Maslow)
2. Como é a relação com os colegas de trabalho? Destaque pontos positivos e o que pode melhorar (sociais Maslow)
3. Você é reconhecido pelas funções que desempenha profissionalmente? Se sim, de que maneira é reconhecido? (estima Maslow)
4. Quais fatores te motivam a continuar nesse trabalho? (Herzberg)
5. Você tem os materiais e os equipamentos que necessita para realizar seu trabalho? Tem a necessidade de mais alguma coisa? (Herzberg)
6. O que te deixa insatisfeito? Que sugestões daria para melhorar? (Herzberg)
7. O resultado que você alcança mensalmente vale todo o seu esforço? Tem expectativas de melhorias? Se sim, quais as principais expectativas? (Expectativa Vroom)
8. Em sua opinião, a sua remuneração atende as suas expectativas? Explique (Expectativa Victor Vroom)
9. Tem mais alguma informação não abordada na entrevista que você acredita ser importante?