



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

**MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: CONCEPÇÕES DE ESTUDANTES DO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Grasiela Senter

Lajeado, junho de 2016



Grasiela Senter

## **MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: CONCEPÇÕES DE ESTUDANTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Artigo apresentado na disciplina de Trabalho de Curso II, na linha de formação específica em Administração de Empresas, do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para a obtenção do título de Bacharela em Administração.

Orientadora: Ma. Prof<sup>a</sup>. Liciane Diehl

Lajeado, junho de 2016

# MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: CONCEPÇÕES DE ESTUDANTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Grasiela Senter<sup>1</sup>

Liciane Diehl<sup>2</sup>

**Resumo:** A motivação é de suma importância para as organizações, pois é por intermédio dela que os funcionários executam suas tarefas com mais entusiasmo. A falta de motivação reduz a produtividade e dessa forma, os resultados da organização não serão alcançados. Este trabalho analisou as concepções sobre a motivação dos estudantes de Administração de um centro universitário do interior do Rio Grande do Sul. Trata-se de uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo, e de abordagem qualitativa, em que a coleta de dados deu-se por meio de entrevistas, e a análise de conteúdo foi técnica de análise de dados. Os resultados apontam que, para os estudantes, as concepções sobre motivação estão próximas ao que aborda a teoria, sendo um conjunto de fatores que impulsionam os indivíduos a atingir um objetivo específico, que o conduza para a satisfação de suas necessidades pessoais e profissionais. Este estudo pode contribuir como fonte de reflexão no que diz respeito à compreensão sobre o que é a motivação e de que maneira ela pode ser despertada nas pessoas, assim como poderá inspirar as empresas a criarem e desenvolverem políticas de gestão de pessoas dentro das organizações.

**Palavras-chave:** Motivação. Comportamento organizacional. Teorias motivacionais.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente, um dos maiores desafios para as organizações, é motivar as pessoas e torná-las decididas, confiantes e comprometidas em alcançar os objetivos propostos. Energizar e estimular as pessoas para que sejam bem sucedidas em relação a seu trabalho não tem sido uma tarefa simples (CHIAVENATO, 2010). Diante disso, é importante salientar que o comportamento dos indivíduos é o resultado de diferentes motivações. E as necessidades dos mesmos variam conforme o momento de cada um (ARSI; CACENOTE, 2013).

Os administradores precisam ampliar suas habilidades humanas e interpessoais, para que sejam eficazes em suas funções. O comportamento organizacional procura investigar da melhor maneira possível os impactos que os indivíduos, os grupos, e a estrutura têm sobre o comportamento dentro de uma organização e, em sequência, utiliza esse entendimento para ajudar as empresas a trabalharem com mais eficácia. O estudo do comportamento

---

<sup>1</sup> Acadêmica em Administração de Empresas do Centro Universitário Univates.

<sup>2</sup> Doutoranda em Psicologia (UNISINOS). Mestra em Psicologia Social (PUCRS). Professora e Coordenadora do Curso de Gestão de RH (UNIVATES).

organizacional focaliza em melhorar a produtividade, diminuir o absenteísmo e a rotatividade e aumentar a satisfação no trabalho e a cidadania organizacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A motivação surge do interior das pessoas, de modo que ninguém pode motivar ninguém. No entanto, é possível tentar, de alguma forma, despertar a motivação que as pessoas têm dentro de si, baseando-se em técnicas e sensibilidades adequadas. Para que isso aconteça, é necessário que tenha um líder que desperte essa motivação. Mostre que as pessoas também fazem parte da empresa, que trate os funcionários como se fosse uma família. Que saiba lidar com pessoas de temperamentos difíceis, que seja simpático, alegre e que transmita segurança. Não é fácil motivar as pessoas, visto que cada um tem pensamentos, necessidades, ideias e gostos diferentes. Por isso é essencial encontrar uma pessoa adequada para liderar, pois tendo pessoas motivadas, a empresa terá resultados positivos, aumentos significativos na produtividade, que levarão a empresa ao sucesso (GOMES; MICHEL, 2007).

Para Griffin e Moorhead (2006), a motivação é um conjunto de forças que conduz as pessoas a se engajarem em uma determinada tarefa em vez de outra. A meta dos executivos e gerentes é motivar as pessoas a agir de acordo com o melhor interesse da organização, dessa forma, se esforçam o máximo para que as pessoas se sintam motivadas a terem altos níveis de desempenho. Para que isso ocorra é necessário trabalhar bastante, comparecer ao trabalho regularmente e dar contribuições positivas à missão da organização. No entanto, o desempenho no cargo depende muito da capacidade e do ambiente, além da motivação. Para conseguir alcançar os altos níveis de desempenho, é necessário que o funcionário queira executar bem o trabalho (motivação), ser capaz de fazê-lo (capacidade) e dispor dos recursos materiais, equipamentos e de informações necessárias para poder fazê-lo (ambiente).

A motivação pode ocorrer intrínseca ou extrínseca. A primeira surge mediante recompensas internas que um determinado indivíduo percebe quando realiza alguma atividade, de forma que ocorra uma conexão direta e imediata entre o trabalho e recompensas. Já a motivação extrínseca ocorre mediante recompensas externas que surgem à margem da natureza do trabalho, ao qual não há oferecimento de nenhuma recompensa no momento que o trabalho é realizado (NEWSTROM, 2008).

Muitas teorias sobre motivação foram elaboradas para melhor explicar a obtenção de resultados no trabalho, sendo que todas elas exibem significativas contribuições para a

administração. No entanto, neste estudo foram abordadas as três teorias mais tradicionais, sendo elas: Teoria da Hierarquia de Necessidades, de Abraham Maslow (1943); Teoria X e a Teoria Y, de Douglas McGregor (1960), e a Teoria dos Dois Fatores, de Frederick Herzberg (1968).

Os fatores que motivam os indivíduos podem mudar de acordo com as diferentes fases de suas vidas. Mas muitos estudos têm constatado semelhanças significativas no modo como os indivíduos classificam os fatores que os motivam mais (MONTANA; CHARNOV, 2010).

Esta pesquisa tem, como objetivo geral, analisar as concepções sobre a motivação dos estudantes de Administração de um centro universitário do interior do Rio Grande do Sul. Como objetivos específicos, têm-se identificar os fatores que motivam e desmotivam no trabalho; e avaliar se a motivação é percebida como extrínseca ou intrínseca.

O presente estudo seguiu caráter exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa. Quanto aos procedimentos técnicos, se caracterizam como pesquisa de campo, de modo que a coleta de dados foi realizada através de entrevistas, e por fim, para a análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo.

Esse assunto de pesquisa é considerado importante, porque, há muitos anos, as teorias da motivação são estudadas, pesquisadas, debatidas, e são foco de interesse de gestores de pessoas e de Recursos Humanos. A partir desta pesquisa, será possível identificar o que as pessoas pensam sobre a motivação, e verificar se as concepções que elas têm se aproximam das teorias estudadas. Além disso, se justifica pelo fato de poder conhecer as reais concepções dos estudantes de Administração e por cogitar que, uma vez identificado esse conhecimento, será possível planejar ações dirigidas aos principais fatores que contribuem diretamente para a realização e crescimento pessoal, profissional e organizacional, pois manter os funcionários motivados no ambiente de trabalho ainda é um dos maiores desafios das organizações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Comportamento organizacional**

O comportamento organizacional estuda a organização em três determinantes, sendo eles: indivíduos, grupos e estrutura, o que propicia aos administradores utilizar esse conhecimento para melhorar a eficácia organizacional (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010). Ainda, conforme os autores, o comportamento organizacional procura compreender o que as pessoas fazem nas organizações e como esse comportamento acaba afetando o desempenho organizacional. Essa compreensão está direcionada, principalmente, a situações que ocorrem em relação ao vínculo entre as pessoas e as instituições, enfatizando que o comportamento é relativo às tarefas, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho e administração.

As principais metas do comportamento organizacional são descrever o comportamento das pessoas em diversas situações, compreender porque elas se comportam de tal forma, prever o comportamento futuro dos funcionários e controlar o comportamento humano no ambiente de trabalho (NEWSTROM, 2008). O autor complementa que os gerentes precisam ter em mente que o comportamento organizacional é uma ferramenta indispensável para o atingimento das metas, pois se aplica diretamente ao comportamento das pessoas em qualquer tipo de organização, como em escolas, governos e empresas.

O comportamento organizacional procura entender o comportamento humano em ambientes organizacionais, e a própria organização em si e a ligação que existe entre os indivíduos e a organização (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006). Os autores acrescentam que os gestores devem prestar atenção na percepção que cada indivíduo leva para seu ambiente de trabalho, com principal propósito de conhecer quais são as principais expectativas e objetivos pessoais.

Um dos tópicos de abordagem do comportamento organizacional é a motivação, que é considerada um dos maiores desafios das organizações em busca da compreensão do que realmente motiva as pessoas no ambiente em que trabalham. A motivação é o desejo de exercer os altos níveis de esforços que existem em direção a determinados objetivos organizacionais, unificando-os também pela capacidade de satisfazer os objetivos individuais (CHIAVENATO, 2010).

### 2.1.1 Motivação

“O termo motivação deriva da palavra latina *movere*, que significa mover-se” (KINICKI; KREITNER, 2006, p. 150). Os autores afirmam que a motivação representa aqueles processos psicológicos que são responsáveis por ocasionar a excitação, direção e persistência das ações voluntárias que são direcionadas para as metas. Os gestores precisam compreender esses processos para melhor orientar os funcionários em direção à realização dos objetivos organizacionais.

De acordo com Lussier, Reis e Ferreira (2010), a motivação é compreendida como um desejo interior com intuito de satisfazer uma necessidade. Para Montana e Charnov (2010) é descrita como um processo que procura estimular o indivíduo a tomar ações que o conduza para satisfação de uma necessidade ou até mesmo a realização de uma meta desejada. Segundo Menegon (2012) é a disposição para realizar algo, sendo condicionada pela capacidade de ação em satisfazer uma determinada necessidade.

Motivação é o “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 196). Complementam os autores que a intensidade se refere quanto ao esforço que a pessoa gasta para ir à busca de seus objetivos. Contudo, uma alta intensidade não é capaz de levar bons resultados, somente se for conduzida em direção à organização. Enfim, a motivação tem uma dimensão de persistência. Essa é uma medida que analisa quanto tempo uma determinada pessoa consegue manter seu esforço. Já os indivíduos motivados procuram manter a realização das tarefas até que seus objetivos sejam atingidos.

A motivação é um mecanismo que somente cada indivíduo pode acionar como uma revolução interior. Somos compostos por hábitos que desenvolvemos e a motivação é uma abordagem de dentro para fora, centrada em princípios e baseada nas atitudes e comportamentos, voltando-se para eficácia pessoal, interpessoal e profissional (FIDELIS; BANOVA, 2010, p. 175).

Vergara (2013) acrescenta que motivação é uma força, uma energia que impulsiona as pessoas em direção a um objetivo específico e que ocorre intrinsecamente, ou seja, está dentro dos indivíduos, e se origina mediante as necessidades interiores. Gil (2001, p. 202) afirma que a “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. O autor acrescenta que a motivação ocorre sempre mediante uma necessidade, sendo que cada pessoa dispõe de motivações próprias, geradas por diferentes necessidades, no entanto, torna-se difícil afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar a outra.

A motivação “é o resultado da interação da pessoa com a situação que o envolve” (CHIAVENATO, 2010, p. 243). O autor complementa dizendo que os indivíduos diferem quanto ao seu impulso motivacional básico, em que a mesma pessoa pode dispor de diferentes níveis de motivação que se diversificam ao longo do tempo. Ela pode estar mais motivada em um momento e menos no outro. O nível de motivação pode variar entre as pessoas e dentro da mesma pessoa por intermédio do tempo, uma vez que as diferenças individuais e as variações existem no mesmo indivíduo em função do momento e situação.

As pessoas não se deixam influenciar, elas são motivadas por um conjunto de necessidades, metas e objetivos que se combinam de forma inesperada no seu interior, estabelecendo, assim, a sua própria identidade motivacional. As pessoas vão à busca de diferentes objetivos motivacionais, que facilitam para sua adaptação ao trabalho, onde cada uma delas procurará contribuir a seu modo, participando de maneira ímpar, para alcançar seus objetivos organizacionais (BERGAMINI, 2013).

Motivar as pessoas por meio do trabalho interessante está fundamentado no princípio da motivação intrínseca, ou seja, refere-se às crenças das pessoas sobre a atividade exercida, na qual podem satisfazer completamente suas necessidades de competência e autodeterminação. Essa motivação tende a aumentar quando as pessoas percebem que estão desempenhando bem as suas atividades por si mesmas, isso vale muito mais do que recompensas externas. Motivar as pessoas extrinsecamente está baseado em recompensas externas, e tem suas desvantagens, pois pode baixar o desempenho do indivíduo no trabalho. Do mesmo modo, pode ser caracterizada como desmotivadora, quando há envolvimento de tarefas criativas (DUBRIN, 2003).

A motivação intrínseca ocorre em virtude dos sentimentos internos positivos relativos à boa execução de uma atividade no ambiente de trabalho. As pessoas motivadas intrinsecamente são conduzidas a agir pela diversão ou pelos desafios associados a uma determinada atividade, e não devido a recompensas, pressões ou solicitações externas. É importante frisar que existem diferenças individuais quando se trata de motivação intrínseca, porque as pessoas são motivadas por algumas atividades, e não por todas, e nem todas as pessoas são motivadas pela mesma atividade. E a motivação extrínseca ocorre quando as pessoas realizam alguma atividade com o propósito de atingir um resultado específico (KINICKI; KREITNER, 2006).

De acordo com Maximiano (2000), motivação para o trabalho é o processo pelo qual o esforço ou ação que conduz a pessoa ao desempenho profissional, o qual é impulsionado por certos motivos. Existem dois grupos de motivos que influenciam no desempenho, eles podem ser caracterizados como intrínsecos, que são aqueles que nascem do interior das próprias pessoas e os extrínsecos, que são aqueles criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se depara. Com a realização de qualquer tipo de atividade ou objetivo, o desempenho é influenciado pelas forças que são chamadas de motivos, que são consideradas como as responsáveis por produzirem a motivação.

### 2.1.1.1 Teorias motivacionais

#### Teoria de Maslow

A teoria motivacional de Maslow baseia-se na hierarquia de necessidades. Tais necessidades estão organizadas hierarquicamente, ou seja, estão distribuídas em uma hierarquia de importância e de influência sobre o comportamento humano (CHIAVENATO, 2010). Essas necessidades são divididas em cinco categorias sendo elas: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow



De acordo com Vizioli (2010), a teoria das necessidades parte do princípio de que o ser humano busca primeiro satisfazer suas necessidades básicas, e na medida em que são satisfeitas, ele se sente novamente insatisfeito e então se preocupa com as necessidades do degrau seguinte. No entanto, não é preciso que a pessoa esteja totalmente satisfeita para que vá à busca da necessidade seguinte. O autor afirma que as necessidades correspondentes aos quatro primeiros degraus da pirâmide são conhecidas como inferiores ou necessidades de deficiência. Isto porque representam carências as quais são irremediáveis ao ser humano, caso não sejam supridas, limitando um grave desconforto físico e psíquico. E a última necessidade corresponde a autorrealização, que é considerada uma necessidade superior ou de crescimento, na qual não sentem nenhuma deficiência grave a remediar, com isso estão livres para crescer, amadurecer e desenvolver.

### **Teoria X e a teoria Y**

Douglas McGregor propôs duas visões diferentes do ser humano: uma considerada negativa, conhecida como a teoria X, e outra considerada positiva, conhecida como teoria Y. Após analisar o modo como os gestores tratavam seus funcionários, McGregor concluiu que a visão que os executivos têm sob a natureza dos seres humanos está baseada em conjuntos de premissas que tendem a realçar o comportamento em relação aos funcionários (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Conforme Robbins (2005, p. 134), sobre a teoria X, as quatro premissas dos executivos são:

- Os funcionários não gostam de trabalhar por sua própria natureza e tentarão evitar o trabalho sempre que possível;
- Como eles não gostam de trabalhar precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para que atinjam as metas;
- Os funcionários evitam responsabilidades e buscam orientação formal sempre que possível;
- A maioria dos trabalhadores coloca a segurança acima de todos os fatores associados ao trabalho e mostra pouca ambição.

Em contraste com essas visões negativas, McGregor lista as quatro premissas positivas, a chamada Teoria Y:

- Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir;
- As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;
- A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade;
- A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores.

### **Teoria dos dois fatores de Herzberg**

Para Herzberg, a motivação das pessoas em relação ao trabalho depende exclusivamente de dois fatores familiarmente relacionados (CHIAVENATO, 2010).

Os fatores que levam a satisfação do ser humano estão diretamente relacionados às necessidades superiores que se referem ao desejo de vencer desafios. Diante disso, é possível alcançar o crescimento psicológico. No entanto, esses fatores estariam relacionados com as condições de trabalho, e não ao trabalho em si, e, também, por não serem capazes de promover a motivação, os fatores de insatisfação são conhecidos como os fatores de higiene. E, por outro lado, estão aqueles que promovem a satisfação que é chamada de fatores de motivação (VIZIOLI, 2010).

Os fatores de higiene são considerados externos, pois estão sob o controle da empresa e do ambiente de trabalho, os quais não trazem satisfação, mas com sua ausência geram a insatisfação (BANOV, 2013). Vergara (2013) explica que quando os fatores de higiene estão presentes, deixam de ocasionar insatisfação nos indivíduos, mas também não chegam a alcançar o sentimento de satisfação.

Os fatores motivacionais são internos, pois estão sob o controle do próprio indivíduo, relacionado com aquilo que realiza, com a natureza de suas atividades, que abrangem o reconhecimento, o crescimento profissional, a realização, a responsabilidade e a evolução de suas tarefas (BANOV, 2013). Acrescenta a autora, que os fatores motivacionais não são geradores de insatisfação, pois com sua ausência se tornam neutros, mas quando estão presentes garantem a sua satisfação, ou seja, são fatores próprios do trabalho que funcionam como motivadores e não como condições externas.

Conforme Vizioli (2010), a teoria de Herzberg também ficou conhecida como teoria da higiene-motivação. A ordem de importância dos fatores de higiene (associados à insatisfação no trabalho) e de motivação (associados à satisfação no trabalho) pode ser verificada na Figura 2.

Figura 2 - Os fatores de higiene e os fatores de motivação, segundo a teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg

Fatores de higiene (associados à insatisfação no trabalho)	Fatores de motivação (associados à satisfação no trabalho)
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Políticas e administração da empresa</li> <li>■ Supervisão</li> <li>■ Relacionamento com o supervisor</li> <li>■ Condições de trabalho</li> <li>■ Salário</li> <li>■ Relacionamento com colegas</li> <li>■ Vida pessoal</li> <li>■ Relacionamento com subordinados</li> <li>■ <i>Status</i></li> <li>■ Segurança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Realização</li> <li>■ Reconhecimento</li> <li>■ O trabalho em si</li> <li>■ Responsabilidade</li> <li>■ Progresso</li> <li>■ Crescimento</li> </ul>

Fonte: Vizioli (2010, p. 139).

### 2.1.1.2 Fatores motivacionais

Os seres humanos são motivados, na maioria das vezes, por uma grande variedade de fatores. Uma pessoa pode gostar de seu trabalho, pois ele atende suas necessidades sociais e de segurança. No entanto, as necessidades humanas estão mudando a cada momento, o que pode motivar uma pessoa hoje, pode não motivá-la no dia seguinte. O conceito de necessidades ou carências é de suma importância para se tratar do comportamento humano nas organizações (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Hampton (2005), os fatores podem ser motivacionais e de higiene. Os motivadores são aqueles que contribuem diretamente para a satisfação das necessidades, de ordem mais elevada, sendo a de estima e de autorrealização. Já os fatores de higiene são aqueles que contribuem diretamente para a satisfação das necessidades de ordens mais baixas, sendo as necessidades fisiológicas, segurança e de afeto. Importante salientar que os fatores de higiene não têm o poder de motivar as pessoas, porque conseguem apenas satisfazer as necessidades que estão moderadamente bem atendidas. No entanto, os fatores motivacionais

são aqueles que podem motivar, porque atendem realmente as necessidades que não estão sendo bem atendidas.

Newstrom (2008, p. 100) refere que “a presença de metas e a percepção da existência de incentivos para a satisfação das necessidades dos indivíduos são poderosos fatores motivacionais que levam à liberação de esforços”. O autor acredita que quando um funcionário é produtivo, e a empresa toma ciência disso, ocorrerão recompensas distribuídas. Caso essas recompensas sejam apropriadas quanto a sua natureza, oportunidade e sua distribuição, as necessidades dos funcionários serão satisfeitas. Diante disso, poderão ocorrer novas necessidades, e o ciclo dará início novamente.

Os fatores motivacionais são caracterizados como intrínsecos ao trabalho, por incluírem aspectos de reconhecimento e conquistas que foram frequentemente mencionados como causas primordiais para a satisfação e motivação. Esses fatores afetam uma dimensão entre a satisfação e a ausência da mesma (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006). Oliveira (2010) complementa que os fatores motivacionais dependem exclusivamente do desempenho dos líderes internos. Dessa forma, esses gestores são os principais responsáveis por introduzir no trabalho de seus colaboradores ingredientes que tornem o trabalho mais rico de conteúdo, promovendo altos níveis de satisfação em suas equipes.

O mundo dos negócios está cada vez mais competitivo, exigindo altos níveis de motivação dos indivíduos. As empresas estão valorizando gradativamente o comprometimento das pessoas. Os funcionários comprometidos são os que vêm sendo convocados para fazer parte das soluções e é exatamente nesse perfil que as empresas procuram investir mais. Sendo assim, a motivação é considerada a chave do comprometimento, no entanto, é mais fácil para as organizações conseguirem pessoas competentes do que comprometidas. Diante disso, os gestores têm como principal foco identificar quais são os fatores geradores de motivação dos empregados, e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com elas. Os gestores são capazes de identificar suas necessidades, e, assim, criar as melhores condições para que as atividades a eles atribuídas, bem como o seu ambiente de trabalho, sejam capazes de satisfazê-los. Os gestores não podem motivar os seus empregados, mas precisam ter conhecimento e capacidades suficientes para despertar ou manter a motivação no ambiente de trabalho (GIL, 2001).

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Essa pesquisa seguiu caráter exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória tem como principal objetivo explorar ou ir à busca de um problema ou situação para obter maior conhecimento e compreensão (MALHOTRA, 2006). Essa pesquisa se caracteriza como exploratória, pois visou buscar informações precisas sobre o assunto abordado. De acordo com Malhotra (2006, p. 102), a pesquisa descritiva é “um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo-normalmente características ou funções do mercado”. É de caráter descritivo em razão de que foram transcritas as falas dos estudantes entrevistados e descritos os seus resultados.

Quanto à natureza, essa pesquisa se classifica como qualitativa. Para Malhotra (2011, p. 122), “a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do cenário do problema”. A mesma faz a investigação do problema, além de definir e desenvolver uma abordagem. Para Aaker, Kumar e Day (2004), este tipo de pesquisa tenta desvendar o que o pesquisador tem em mente, auxiliando-o a entender o escopo e a complexidade das atividades e preocupações dos mesmos.

Quanto aos procedimentos técnicos, este estudo caracteriza-se como pesquisa de campo, que é utilizada com o objetivo de conseguir informações necessárias sobre um determinado problema, para o qual se procura uma resposta. Aliás, essa pesquisa consiste na observação de fatos e fenômenos que ocorrem voluntariamente, na coleta de dados e no registro de elementos que se presumem pertinentes para serem analisados (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Para a coleta de dados, optou-se pela entrevista, que é o encontro entre duas pessoas, com o propósito que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto, por meio de uma conversação de natureza profissional (MARCONI; LAKATOS, 2010). Para Aaker, Kumar e Day (2004, p. 209), “entrevistas semiestruturadas são extremamente demandantes e dependem muito da habilidade do entrevistador”. É importante estabelecer uma empatia e um clima de credibilidade logo no início da conversa. Para isso, é essencial que a pessoa esteja bem informada e com autoridade sobre o assunto. Como questões norteadoras, estabeleceu-se: O que você entende por motivação? Quais os fatores que motivam e desmotivam você no trabalho? Você acha que a motivação vem de dentro da pessoa ou é externa, ou seja, depende do ambiente?

Os participantes deste estudo foram 11 estudantes do curso de Administração de um centro universitário do interior do Rio Grande do Sul, sendo selecionados aleatoriamente conforme convite verbal feito pela pesquisadora. A amostra foi fechada pelo método de saturação, que interrompe a coleta de dados quando se constata que elementos novos não são mais captados para subsidiar a análise almejada (FONTANELLA et al., 2011). Foram convidados estudantes de diversos semestres a fim de se buscar diversificação de opiniões.

A realização das entrevistas, nessa pesquisa, ocorreu face a face e o local para aplicação da mesma foi combinado com cada estudante convidado. Antes de iniciar as entrevistas, foram apresentados o tema do estudo e seus objetivos, sugerindo manter-se sigilo das informações prestadas, para evitar qualquer constrangimento. As entrevistas foram gravadas com o consentimento dos estudantes envolvidos (APÊNDICE A) e, após, as falas foram transcritas.

Quanto à análise de dados utilizou-se o método de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2012, p. 37), “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Para Chizzotti (2000) é um método de tratamento e análise de informações, que são colhidas por intermédio de técnicas de coleta de dados, que se fundamentam em um documento. O autor acrescenta que esse tipo de análise se aplica através de textos escritos ou de qualquer comunicação, sendo oral, visual e gestual, no qual são transcritas a um texto ou documento.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Foram entrevistados 11 estudantes do curso de Administração, entre o 1º e o 8º semestre, com idades entre 17 a 35 anos, sendo oito do sexo feminino e três do sexo masculino. O tempo de trabalho nas funções é entre 1 a 6 anos, destacando-se os cargos de auxiliar administrativo, gerente, comerciante, técnico de informática e sócio administrador. Ainda, a maioria dos entrevistados trabalha em empresas de pequeno e médio porte. Os resultados das entrevistas foram categorizados segundo a opinião dos entrevistados, conforme seguem: concepções sobre motivação; fatores que motivam; fatores que desmotivam; motivação intrínseca/extrínseca.

#### 4.1 Concepções sobre motivação

Ao serem questionados sobre motivação em relação ao trabalho, os entrevistados definem que a motivação é uma força ou um conjunto de fatores que os impulsionam a atingir os objetivos pessoais e crescimento profissional, conforme retratam as falas a seguir: “*Motivação [...] inspira você a alcançar determinado objetivo*” (A2). “*Motivação é o que me faz querer alcançar os meus objetivos, querer cada vez mais buscar reconhecimento, crescer na empresa*” (A5). Isso reforça o que aponta Spector (2012), que a motivação refere-se ao desejo de atingir uma determinada meta, ou seja, se origina dos desejos e necessidades da pessoa.

Além disso, os entrevistados também mencionam que a motivação significa o motivo da ação, ou seja, é o que impulsiona os indivíduos a realizar algo para satisfazer suas necessidades, como expressam os entrevistados A7 e A8 respectivamente: “*Motivação é o motivo da ação é porquê você toma uma atitude no teu dia*” (A7). “*O que te dá ânimo disposição de trabalhar, estudar e viver*” (A8). Essas falas remetem ao que colocam Robbins e Decenzo (2004), que definem a motivação como sendo a disposição de realizar altos níveis de esforço para atingir objetivos, condicionada pela capacidade de satisfazer alguma necessidade individual.

Identificou-se, por intermédio das informações disponibilizadas pelos estudantes, que a motivação é amar o que realiza, é se sentir disposto a trabalhar, mesmo que por muitas vezes, sejam atividades rotineiras: “*Motivação é gostar do que você faz*” (A4). “*Motivação [...] é o que te faz sair da cama de manhã cedo, é se sentir feliz pra você poder ir ao trabalho, é a satisfação, é as coisas boas que acontecem no teu ambiente de trabalho, no que ele te traz de bom*” (A3). Teixeira, Salomão e Teixeira (2015) apontam que uma pessoa motivada dentro das organizações possui o querer fazer, é o gostar do trabalho que desempenha, em razão de satisfazer suas necessidades de crescimento pessoal e profissional.

Desta forma, analisando o conteúdo das falas e considerando a teoria das necessidades de Maslow, percebe-se que os participantes envolvidos nessa pesquisa têm suas necessidades básicas plenamente satisfeitas (fisiológicas, de segurança e sociais). Já as necessidades dos níveis mais elevados da pirâmide (estima e autorrealização) não foram mencionadas pelos estudantes, por isso torna-se difícil identificar se essas necessidades estão ou não totalmente satisfeitas.

## 4.2 Fatores que motivam

Ao analisarem-se as respostas dos entrevistados quanto aos fatores que os motivam no ambiente de trabalho percebem-se, como fatores determinantes, o reconhecimento, liderança, benefícios e condições de trabalho: *“O que me motiva é a relação chefia-funcionário, flexibilidade de horários, os prêmios de bonificações, incentivo a qualificação, o reconhecimento que a gente tem por alcançar as metas”* (A1). *“O que me motiva seria o ambiente agradável de trabalho, me dar bem com os colegas, ser reconhecida pelo aquilo que eu faço”* (A5).

O clima organizacional é apontado como um dos fatores que motivam os funcionários no ambiente de trabalho, conforme relata o entrevistado A6: *“Fatores que me motiva no trabalho é o como é ambiente de trabalho e o clima dentro da organização se é um clima bom e favorável ele tende a motivar os colaboradores”*. Neste sentido, Maximiano (2000) afirma que o clima organizacional é representado por sentimentos individuais e grupais, criados por inúmeros aspectos da vida na organização, alguns deles são: o salário, o trabalho em si, colegas e instalações físicas, que são sentimentos que os funcionários partilham em relação da organização que influenciam de maneira favorável ou desfavorável para a motivação e satisfação para o trabalho.

Da mesma maneira, identificou-se, de acordo com os entrevistados A10 e A11, que o recebimento do feedback é fundamental para os funcionários verem seus resultados positivos e negativos oriundos de seu trabalho: *“Os fatores que motivam é o reconhecimento das funções, receber o feedback dos colegas e do gestor”* (A10). *“Os fatores que motivam [...] é receber um elogio sem você esperar, receber um bom dia sorridente”* (A11). Conforme Spector (2012), os funcionários devem receber o feedback dos seus supervisores, pois precisam ter conhecimento de quando estão desempenhando suas tarefas de forma satisfatória e, quando não estão, devem providenciar mudanças. Esse retorno é muito útil para melhor orientar os funcionários sobre como aperfeiçoar suas habilidades e aumentar as possibilidades de serem promovidos.

Conforme descreve o entrevistado A9, verifica-se que a autoestima e a capacidade de relacionamento entre colegas são fatores motivacionais para um bom andamento das tarefas dentro de uma organização, de acordo com a expressão: *“Os [fatores] que me motivam são ter bom relacionamento no trabalho, ter um ambiente de trabalho agradável, um clima de*

*amizade entre os colegas, [...] ter um elogio do meu superior por uma determinada tarefa realizada*”. Esses fatores parecem que estão relacionados com o 3º e 4º níveis da pirâmide de Maslow que são as seguintes necessidades: sociais (necessidade de ser amado e de pertencer a um grupo social), e a necessidade de estima (e a necessidade de ser respeitado e admirado por si mesmo e pelos outros), conforme relata (VIZIOLI, 2010).

A remuneração é considerada como um meio de sobrevivência e contribui para a motivação dos indivíduos, conforme relata o entrevistado A2: *“Todo mundo trabalha pra ganhar o dinheirinho, acho que isso é uma coisa bem motivadora”*. Chiavenato (1999) entende que inúmeras pessoas consideram o trabalho como um meio de alcançar um objetivo intermediário, sendo que o salário constitui a fonte de renda que fornece o poder aquisitivo de cada pessoa e o mesmo define o padrão de vida e a satisfação das necessidades individuais.

### **4.3 Fatores que desmotivam**

Ao analisar as respostas dos entrevistados quanto aos fatores que desmotivam, é possível verificar o oposto dos fatores que motivam no trabalho, como esperado. Houve uma ênfase nos fatores como falta de reconhecimento pelo trabalho realizado e remuneração inadequada. Os entrevistados A3, A4 e A6 demonstram isso: *“O que me desmotiva no trabalho é a desvalorização”* (A3). *“O que me desmotiva [...] falta de reconhecimento”* (A4). *“Um dos fatores que desmotivam é a não valorização do colaborador e o salário que não é adequado à função”* (A6). Isso se aproxima ao que aponta Lacombe (2011), o que deixa o funcionário desmotivado é considerar sua remuneração injusta em relação à função que exerce. Essa desvalorização afeta o bem estar psicológico dos indivíduos, bem como o nível material, em função disso reduzindo o seu desempenho. Por isso, é necessário ter uma boa administração em relação às remunerações dos funcionários, pelo fato de ser considerada uma ferramenta fundamental para atrair e manter bons profissionais.

Identificou-se, por intermédio das informações fornecidas pelos estudantes, que um ambiente de trabalho no qual os funcionários se sentem pressionados pelos seus superiores em relação ao cumprimento das metas, são os principais causadores do estresse, adoecimento mental e sofrimento psíquico, segundo revelam as falas: *“O que me desmotiva seria quando a gente não se sente bem no ambiente onde a gente está, que se sente sufocado ou muito pressionado com metas”* (A5). *“O que me desmotiva é quando existe um clima ruim no*

*ambiente de trabalho, intriga entre colegas ou até mesmo muita pressão por parte dos superiores nos cumprimentos das tarefas.” (A9). “Os [fatores] que desmotivam são pessoas de mau humor que só atrapalham em vez de ajudar e deixam o ambiente de trabalho mais pesado” (A11).*

Essas narrativas vêm ao encontro da afirmação de Lacombe (2011), que coloca como um dos fatores que desmotivam os funcionários no ambiente de trabalho o estresse, em decorrência da exagerada pressão por parte dos superiores para obtenção dos resultados, bem como a aflição por não conseguir um desempenho eficaz. Chiavenato (2009) acrescenta que a saúde e segurança dos funcionários são uma das principais sustentações para a proteção da força de trabalho. A saúde é uma condição integral do bem estar físico, mental, e social, ou seja, não se expressa somente na ausência de doença ou enfermidade, constitui-se na prática de um conjunto de normas e procedimentos que propõem a proteção da totalidade física e mental do funcionário, protegendo-o dos possíveis riscos de saúde pertencentes às atividades do cargo e o ambiente físico em que são realizadas.

Segundo Kurogi (2008), a qualidade de vida no trabalho tem sido foco de várias pesquisas, e tem adquirido espaço dentro das organizações nas tomadas de decisões. A autora complementa que, desde a década de 1920 até os dias atuais, é possível verificar as mudanças que ocorreram em relação à valorização do trabalhador no decorrer dos dias dentro das organizações. Compreender essas mudanças que ocorreram com o passar dos anos é considerado um fator fundamental para melhor conhecimento sobre a qualidade de vida no trabalho.

Por fim, destaca-se o entendimento do entrevistado A1, o qual considera que, atualmente, um dos maiores problemas para as organizações é proporcionar oportunidade de crescimento aos seus colaboradores por causa da sua estrutura, de acordo com a expressão: *“O que me desmotiva hoje é que pela atual estrutura que a empresa tem não oferece possibilidade de crescimento ela acaba sendo muito limitada neste quesito”*. Segundo Chiavenato (2010), esses fatores remetem às condições as quais o indivíduo se depara enquanto trabalha, que englobam diversos fatores como condições físicas e ambientais, salários, relacionamento com colegas, clima de relações entre direção e os empregados, oportunidade de crescimento.

#### 4.4 Motivação intrínseca/extrínseca

Ao serem questionados sobre suas opiniões acerca da motivação ser de responsabilidade da pessoa ou do ambiente externo, identificou-se que a maioria dos estudantes considera que a motivação é intrínseca, de acordo com as expressões: *“Deve vir de dentro da pessoa, pois não adianta de nada ter ambiente favorável se a pessoa não está motivada”* (A5). *“Motivação é algo que vem de dentro da pessoa pra fora, todo o ser humano tem que se alto motivar todos os dias para buscar o que ele pretende alcançar diariamente”* (A6). *“A motivação vem de dentro da pessoa porque tu luta por algo que tu quer e não por algo que teu ambiente quer”* (A7). *“A motivação vem de dentro, vem de mim, pois eu preciso estar feliz com o que eu faço e estar satisfeita pra poder fazer bem feito e ter o devido reconhecimento pelo trabalho realizado”* (A9).

As falas remetem ao que coloca Dubrin (2003), que a motivação intrínseca surge no interior de cada pessoa, é conhecida como a teoria da autodeterminação, ou seja, é quando as pessoas se sentem motivadas quando se submetem a novas escolhas para a iniciação e revisão de suas ações, sem ir à busca de recompensas em outro ambiente, visto que está motivada pelos aspectos internos de sua tarefa.

Alguns sujeitos da pesquisa consideram que a motivação depende dos aspectos internos como externos, pois não adianta de nada a pessoa estar motivada, se o ambiente ao qual se encontra não é adequado. Conforme as falas a seguir:

*De certo modo tem que existir um misto de ambas tanto internas como externa, contudo tem um predomínio de fatores internos eu primeiro preciso estar bem comigo mesma eu preciso ta motivada eu preciso ter bem definido o que eu quero pra depois que isso possa ir pra fora posso influenciar o ambiente onde eu trabalho não adianta de nada um ambiente legal se a minha cabeça não está boa e se eu não estou motivada e não gosto daquilo que eu faço* (A1).

*“Vem dos dois elementos vem primeiro da pessoa se sentir motivada a gostar do que faz [...] e vem também [...] do externo do ser reconhecido pelas pessoas no caso fazer seu trabalho bem feito”* (A3). *“Acredito que vem de dentro da pessoa porque a gente tem que tá bem consigo mesmo para encarar as dificuldades do dia a dia acredito que [...] gente tem que primeiro estar bem consigo mesmo para depois analisar o ambiente”* (A10).

O entrevistado A6 entende que a motivação surge somente através do ambiente de trabalho, se o funcionário se depara com um ambiente saudável a sua progressão será positiva diante dos objetivos da organização: *“Acredito que vem do ambiente de trabalho e se*

*ambiente for bom e favorável às pessoas já se tende a se motivar e trabalhar unidas em busca dos objetivos propostos pela organização*”. Essa ideia vem ao encontro do que colocam Kinicki e Kreitner (2006), que a motivação extrínseca é a vontade que o indivíduo tem de evitar ou alcançar algum tipo de resultado diante do seu comportamento. Os autores complementam que a motivação extrínseca se refere, exclusivamente, a recompensas não oriundas de seu trabalho em si, mas sim, referentes às coisas que se incluem no trabalho como salários, benefícios, promoções e outras recompensas.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente artigo teve como objetivo principal analisar as concepções sobre a motivação dos estudantes de Administração de um centro universitário do interior do Rio Grande do Sul. Os dados obtidos, por meio das entrevistas individuais realizadas com os estudantes entre 1º e 8º semestre, possibilitaram confrontar as concepções sobre motivação com o que aborda a teoria, incluindo seus entendimentos sobre os fatores que motivam e desmotivam no trabalho, e se a motivação é percebida como extrínseca ou intrínseca.

De uma maneira geral, os estudantes compreendem a motivação como sendo um conjunto de fatores que os impulsionam a atingir um objetivo específico para satisfazer suas necessidades individuais. Considerando a teoria das necessidades de Maslow, os participantes demonstram ter suas necessidades básicas plenamente satisfeitas (fisiológicas, de segurança e sociais). As necessidades dos níveis mais elevados da pirâmide (estima e autorrealização), por sua vez, não são mencionadas pelos estudantes.

Em relação aos fatores que motivam os estudantes no ambiente de trabalho estão as condições laborais, reconhecimento, benefícios, satisfação e a própria remuneração, por ser um meio de sobrevivência. Como fatores desmotivadores, sobressai-se a falta de reconhecimento pelo trabalho desempenhado, remuneração inadequada e a exagerada pressão dos supervisores para obtenção de resultados. Assim, constata-se que os conteúdos das respostas convergem com a teoria.

A maioria dos estudantes identifica que a motivação é percebida como intrínseca, ou seja, surge nas pessoas, de modo que é preciso que busquem se automotivar diariamente para que alcancem os próprios objetivos. Alguns sujeitos consideram que a motivação é intrínseca

e extrínseca, visto que não adianta de nada ter um ambiente de trabalho agradável, se a pessoa não se sente bem consigo mesma, ou seja, não se sente motivada em relação ao trabalho que desempenha.

Quanto à compreensão da motivação humana, percebe-se que o conteúdo das falas está de acordo com os aportes teóricos, uma vez que esse conceito está evoluindo com o decorrer dos anos. Inicialmente, a motivação era compreendida somente como impulsos externos, relacionados ao aumento salarial ou bonificações, e eram considerados como aceitáveis para o aumento da motivação dos funcionários no trabalho. Atualmente, há uma concordância de que a motivação surge no interior das pessoas e deriva-se da satisfação das necessidades básicas de sobrevivência, segurança, reconhecimento social e de autoestima, para se atingir o nível superior que é da autorrealização, que é considerado o verdadeiro motor do desenvolvimento humano (TEIXEIRA; SALAMÃO; TEIXEIRA, 2015).

Nos dias de hoje, dificilmente as teorias motivacionais poderão ser introduzidas com sucesso dentro das organizações (BERGANINI, 2013; KINICKI; KREITNER, 2006), visto que, cada indivíduo vai à busca de necessidades, desejos e objetivos motivacionais distintos, que acabam tornando mais acessível sua adaptação no ambiente de trabalho.

É importante destacar, como limitação do estudo, o fato de que as respostas não são possíveis de generalizações, pois retratam concepções somente deste grupo investigado. No entanto, os resultados em questão poderão contribuir como fonte de reflexão em relação à compreensão sobre o que é a motivação e como ela pode ser despertada nas pessoas, bem como poderá inspirar as empresas a criarem e desenvolverem políticas de gestão de pessoas dentro das organizações.

## **MOTIVATION AT WORK: CONCEPTIONS OF STUDENTS OF ADMINISTRATION**

**Abstract:** the motivation is of paramount importance for organizations, because it is through her that employees perform their tasks with more enthusiasm. The lack of motivation reduces productivity and thus the results of the Organization will not be achieved. This work examined the conceptions about motivation of students of a University Center Administration of the interior of Rio Grande do Sul. This is a survey of exploratory and descriptive character, and qualitative approach, in which the data was collected by means of interviews and the analysis of content was data analysis technique. The results indicate that, for students, the conceptions of motivation are close to dealing with the theory, being a set of factors that drive individuals to achieve a specific objective, that the drive to satisfy their personal and professional needs. This study can contribute to reflection on what it says about the understanding about what is motivation and how it can be aroused in people as well as inspire companies to create and develop people management policies within the organization.

**Keywords:** Motivation. Organizational behavior. Motivational theories.

### **REFERÊNCIAS**

AAKER, David A.; KUMAR V.; DAY, George S. **Pesquisa de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ARSI, Everton D.; CACENOTE, Andréa Ma. Motivação no ambiente de trabalho: estudo em uma instituição de ensino superior. **Revista Fema Gestão e Controladoria**. Santa Rosa, ano 03. n. 1, jan./jun, p. 118-137, 2013. Disponível em: < [http://www.fema.com.br/wp-content/uploads/2014/04/pdf\\_revistagestao\\_5edicao.pdf#page=118](http://www.fema.com.br/wp-content/uploads/2014/04/pdf_revistagestao_5edicao.pdf#page=118)>. Acesso em: 06 out. 2015.

BANOV, Márcia R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2012.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CHEMIN, Beatris. F. **Manual da Univates para trabalhos acadêmicos: planejamento, elaboração e apresentação**. 3. ed. Lajeado: Univates, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 9. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FIDELIS, Gilson J.; BANOV, Márcia R. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica**. 2. ed. São Paulo: Érica, 2010.

FONTANELLA, Bruno J. B. et al. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 389-394, fev. 2011. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v27n2/20.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2016.

GIL, Antonio C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, Elaine D.; MICHEL, Murillo. A motivação de pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados. **Revista Científica Eletrônica de Administração**. Garça, SP, ano VII, n. 13, dez. 2007. Periódicos semestral. Disponível em: <[http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/kC7xKUQpezmWbO8\\_2013-4-30-10-35-34.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/kC7xKUQpezmWbO8_2013-4-30-10-35-34.pdf)>. Acesso em: 03 out. 2015.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2005.

KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert. **Comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: McGraw- Hill, 2006.

KUROGI, Marcia S. Qualidade de vida no trabalho e suas diversas abordagens. **Revista de Ciências Gerenciais**. V. XII, n. 16, p.49-62, 2008. Disponível em: <<http://sare.anhanguera.com/index.php/rcger/article/viewFile/382/378>>. Acesso em: 26 mar. 2016.

LACOMBE, Francisco J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LUSSIER, Robert N.; REIS, Ana C. F.; FERREIRA, Ademir A. **Fundamentos de administração**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEGON, Leticia F. (Org.). **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. E BOOK. Disponível em: <<http://univates.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788564574489/pages/-6.>>. Acesso em: 17 set. 2015.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. 12. ed. São Paulo: McGraw- Hill, 2008.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento organizacional para a gestão de pessoas**: como agem as empresas e seus gestores. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A. **Fundamentos de administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

TEIXEIRA, Hélio J.; SALOMÃO, Sérgio M.; TEIXEIRA, Clodine J. **Fundamentos de administração**: a busca do essencial. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIZIOLI, Miguel (Cons.). **Administração de recursos humanos**. São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2010.

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE A - Termo de consentimento livre e esclarecido

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado a participar, de forma voluntária, de uma pesquisa cujo título é “Motivação no Trabalho: Concepções de estudantes do curso de Administração” e tem como objetivo analisar as concepções sobre motivação dos estudantes de Administração de um centro universitário do interior do Rio Grande do Sul.

Eu, \_\_\_\_\_, livre de qualquer forma de constrangimento ou coerção, declaro que aceito participar da referida pesquisa e pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, declaro que autorizo minha participação nesse estudo, pois recebi esclarecimentos sobre seus objetivos, justificativa e estratégias de cuidado a que serei submetido (a) de forma clara e detalhada.

Sendo assim, autorizo a acadêmica responsável a registrar minhas falas na íntegra em aparelho gravador eletrônico, desde que fique assegurada a confidencialidade de minha identidade e sigilo de minhas informações, sendo utilizada apenas para fins científicos.

Fui igualmente informado (a):

- Da garantia de receber resposta a qualquer pergunta ou dúvida quanto às estratégias de cuidado do projeto;
- Da liberdade de retirar meu consentimento a qualquer momento e deixar de participar deste estudo, sem que isto implique em nenhum tipo de prejuízo ou penalização, nem a mim, nem às minhas atividades profissionais;
- Da segurança de que não serei identificado (a) e que será mantido o caráter confidencial das informações referentes à minha identidade;
- Da garantia de que se existirem quaisquer tipos de gastos adicionais referentes à pesquisa, esses serão absorvidos pelo orçamento da acadêmica pesquisadora;
- Todo o material gerado durante o decorrer do trabalho ficará sob posse e responsabilidade da acadêmica pesquisadora por 5 anos e após será incinerado.

Este estudo não lhe trará prejuízo ou risco, porém pode trazer desconforto que poderá estar relacionado ao tempo das entrevistas, que será em torno de trinta minutos. Além disso, poderá sentir-se desconfortável ou constrangido em falar sobre o assunto com uma pessoa

estranha e por estar sendo gravado o tempo inteiro durante a entrevista por um aparelho eletrônico.

Os aspectos éticos serão respeitados de acordo com a Resolução 196/1996 do Conselho Nacional de Saúde, que trata de pesquisas envolvendo seres humanos. Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UNIVATES – COEP/UNIVATES.

A pesquisadora responsável é a professora Ma. Liciane Diehl e a acadêmica responsável, a qual realizará a pesquisa é a aluna Grasiela Senter. Para qualquer dúvida ou esclarecimento, contate com a acadêmica responsável pelo telefone (51) 82779711 ou pelo e-mail: [grasysenter@hotmail.com](mailto:grasysenter@hotmail.com).

---

Grasiela Senter  
(Acadêmica responsável)

---

Liciane Diehl  
(Pesquisadora responsável)

---

Assinatura do pesquisado

Lajeado, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.