

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS DE
SERGIPE – FANESE
CURSO DE MBA EM MARKETING, COMUNICAÇÃO INTEGRADA E
ASSESSORIA**

MÁRCIA BIANCA MATOS SANTOS

**SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL: estudo de
caso do Núcleo de Marketing da Secretaria de Estado da
Comunicação Social de Sergipe**

**Aracaju – SE
2018.2**

MÁRCIA BIANCA MATOS SANTOS

SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO PROFISSIONAL: estudo de caso do Núcleo de Marketing da Secretaria de Estado da Comunicação Social de Sergipe.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Núcleo de Pós-Graduação e Extensão – NPGE, da Faculdade de Administração e Negócios de Sergipe – FANESE, como requisito para obtenção do título de Especialista em MBA em Marketing, Comunicação Integrada e Assessoria de Comunicação.

Kátia Santana Bispo

Allan Alberto Santos de Oliveira

Márcia Bianca Matos Santos

Aprovado (a) com média: _____

Aracaju (SE), _____ de _____ de 2018

RESUMO

Este artigo, cujo tema aborda a motivação dos funcionários do Núcleo de Marketing da Secretaria da Comunicação Social de Sergipe, trata-se de um estudo de caso, cujo objetivo geral foi oferecer ao gestor um diagnóstico sobre os aspectos motivacionais deste grupo. Para o alcance deste objetivo, foi necessário: identificar teorias motivacionais de aplicabilidade em organizações públicas; apontar os aspectos profissionais que estimulam os funcionários do Núcleo de Marketing; avaliar a satisfação no Núcleo de Marketing em relação aos aspectos que mais o estimula na área profissional; reconhecer os principais valores no trabalho para o Núcleo de Marketing; verificar como o Núcleo de Marketing considera que seus principais valores estão expressos em seu ambiente de trabalho; levantar sugestões dos funcionários do Núcleo de Marketing para melhorar o ambiente de trabalho. A pesquisa ficou caracterizada como sendo exploratória, descritiva, de campo, sendo quanti-qualitativa. Os resultados obtidos através dos questionários indicaram que os principais aspectos motivacionais que possivelmente servirão como excelentes estímulos ao desempenho dos funcionários são: respeitar aos valores individuais de cada um, oferecer aprimoramento profissional constantemente, proporcionar mais reconhecimento e criar mais oportunidades no ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Satisfação. Motivação. Funcionário. Núcleo de Marketing. Teorias Motivacionais.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Valores mais importantes no trabalho	17
Gráfico 02 - Conhecimento sobre missão, visão e metas da organização	19
Gráfico 03 - Fatores que estimulam os funcionários e o nível de satisfação com cada item	20
Gráfico 4 - Funcionário 1 - Avaliação de satisfação dos aspectos que estimulam no trabalho	21
Gráfico 5 - Funcionário 2 Avaliação de satisfação dos aspectos que estimulam no trabalho	21
Gráfico 6 - Funcionário 3 Avaliação de satisfação dos aspectos que estimulam no trabalho	22
Gráfico 7 - Funcionário 4 - Avaliação de satisfação dos aspectos que estimulam no trabalho	22
Gráfico 8 - Funcionário 5 Avaliação de satisfação dos aspectos que estimulam no trabalho	23
Gráfico 9 - Você sente que o seu trabalho é importante para a empresa como um todo?	24

SUMÁRIO

RESUMO	03
LISTA DE GRÁFICOS	04
1 INTRODUÇÃO	06
2 MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	07
3 TEORIAS MOTIVACIONAIS	09
3.1 Teoria dos Dois Fatores	09
3.2 Teoria de Determinação ou Definição de Metas	10
3.3 Teoria de Expectativa	11
3.3 Teoria de Autodeterminação	13
4 METODOLOGIA	14
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	16
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIA	26
SUMMARY	27
APÊNDICES	28
APÊNDICE A – Roteiro de questionário aplicado aos colaboradores do Núcleo de Marketing da Secretaria de Estado da Comunicação Social de Sergipe	29

1 INTRODUÇÃO

O trabalho em questão identifica os fatores de satisfação e insatisfação dos colaboradores do Núcleo de Marketing da Secretaria de Estado da Comunicação Social de Sergipe (SECOM/SE) e oferece ao gestor um diagnóstico sobre os aspectos motivacionais deste grupo que podem contribuir no desempenho da equipe.

A Fundação Getúlio Vargas (2018, p.26) define motivação como o “conjunto de forças internas e externas que definem como as pessoas escolherão determinada ação e adotarão um comportamento específico”. Na prática, o que leva as pessoas a adotarem determinados comportamentos, na maioria das vezes, é resultante de um fator motivador.

Por isso, os resultados do trabalho humano não são apenas resultantes das capacidades técnicas e de conhecimento de um funcionário, existe também o quesito motivação. Na perspectiva de Lévy-Leboyer (1998) apud Fundação Getúlio Vargas (2018, p.26), “sem motivação, os dons mais raros permanecem estéreis, as capacidades adquiridas ficam em desuso e as técnicas mais sofisticadas, sem rendimento. A motivação afeta o próprio aprendizado, ou seja, as respostas dos programas de capacitação”.

Saber o motivo pelo qual as pessoas trabalham é o primeiro passo para tomar atitudes que proporcionem um ambiente mais atrativo para o trabalhador, em que ele se sinta desafiado a buscar seus objetivos; pois diferentes pessoas além de possuírem habilidades e talentos pessoais próprios, possuem diferentes objetivos motivacionais ao se engajarem em determinada tarefa.

O tema deste artigo refere-se à preocupação dos gestores com a motivação e a satisfação da equipe para que sejam alcançados resultados de desempenho coletivo cada vez melhores. Neste sentido, esse artigo se justifica pela importância da motivação dos colaboradores de instituição privada ou pública, para alcançar metas pessoais e profissionais. Surge a seguinte questão: O que leva a motivação dos servidores do Núcleo de Marketing da SECOM/SE?

Este trabalho é de grande valia para outros gestores do ramo sobre a importância do tema em questão. Para delimitar a pesquisa, foram formulados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar teorias motivacionais de aplicabilidade em organizações públicas;
- Apontar os aspectos que estimulam o trabalho dos funcionários no Núcleo de Marketing da SECOM/SE;

- Avaliar a satisfação dos funcionários do Núcleo de Marketing da SECOM/SE em relação aos aspectos que mais os estimulam no trabalho;
- Reconhecer os principais valores no trabalho para o Núcleo de Marketing da SECOM/SE;
- Verificar como o Núcleo de Marketing considera os seus principais valores expressos em seu ambiente de trabalho;
- Levantar sugestões dos funcionários do Núcleo de Marketing para melhorar o ambiente de trabalho.

A metodologia utilizada quanto aos fins é a descritiva exploratória quali-quantitativa, pois visa conhecer e descrever o perfil dos funcionários do Núcleo de Marketing da Secretaria de Estado da Comunicação Social de Sergipe. Quanto aos meios pode ser definida como pesquisa de campo, como também estudo de caso, pelo fato de o estudo trabalhar a fundo os pontos de satisfação, insatisfação, motivação e desmotivação dos funcionários em seu local de serviço no Núcleo de Marketing da Secretaria de Estado da Comunicação Social de Sergipe.

O objeto deste estudo são os colaboradores do Núcleo de Marketing da SECOM/SE. O Núcleo é composto por três mulheres, que corresponde a 60% do setor, e dois homens, que corresponde a 40%, sendo que 80% possui a faixa etária entre 30 e 39 anos de idade e 20% entre 20 a 29 anos de idade. Entre os níveis de escolaridade, 60% possui ensino superior completo, deste, 20% possui mais de uma graduação e 40% possui nível superior incompleto. Todos os funcionários fazem parte do Núcleo há mais de um ano e meio e ocupam cargos de Analistas de Marketing e Gerente de Marketing. O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário com 10 perguntas.

2. A MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A motivação nas organizações nem sempre foi um assunto debatido entre empregado e empregador. Este fato se deve aos acontecimentos históricos no país. De acordo com Cecília Whitaker (2016. P.31), “o caráter motivacional do psiquismo humano abrange [...] os diferentes aspectos que são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado”. E esta forma de conduzir o comportamento das pessoas consistia no uso de práticas que não eram saudáveis ao ser humano, ao qual se identificava como um tipo “motivação”. Tais práticas eram utilizadas pelas organizações a fim de promover um

ambiente generalizado pelo medo, provocando punições psicológicas e até físicas àqueles que não cumprissem as regras ou expectativas determinadas pelas organizações.

A partir da Revolução Industrial, entre os séculos XVIII e XIX, com o aumento da eficiência dos processos industriais e da concorrência comercial, aos poucos foi se aumentando a preocupação maior com a mão de obra, para que se tornasse mais qualificada para ocupação de diversos cargos, assim como o treinamento adequado para uso de ferramentas e métodos mais produtivos. Por volta de 1911, a principal fonte de motivação definida pelas empresas foi o dinheiro. Whitaker (2016, p.20) relata que, nesta época, acreditou-se que “a maioria dos trabalhadores escolheria os seus empregos não tanto pelo tipo de trabalho ou pelo conteúdo dos cargos, mas principalmente o faria tomando por base as perspectivas de remuneração”.

O ritmo de recompensa/punição em um sistema de máxima produtividade das empresas, provocou um sentimento de insegurança pessoal no trabalho, o que fez com que esse sistema restringisse sua produtividade a fim de incentivar a permanência do trabalhador no emprego. Com isso, começam-se a surgir novos estudos sobre aspectos motivacionais que defendem a importância do funcionário, a sua utilidade, a satisfação de duas necessidades especiais, a sua integração social e a necessidade da bagagem de conhecimento institucional sobre a empresa. A principal fonte de motivação, o dinheiro, foi sendo substituído por outros aspectos voltados a motivação e que até o momento estavam sempre associadas as técnicas de larga administração de pessoas.

De acordo com Whitaker (2016, p.23), as empresas se sentiam cada vez mais desafiadas a entender o que era necessário fazer para motivar as pessoas, todavia, somente na atualidade, essa preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um traz dentro de si suas próprias motivações. Se este já traz dentro de si suas motivações, as organizações passam a perceber que o funcionário estará satisfeito se suas atividades possuírem significados positivos e intrínsecos a si mesmo. Whitaker (2016, p.23) afirma que “ninguém pode [...] motivar ninguém, sendo que a motivação para o trabalho depende do sentido que se dá a ele”.

3 TEORIAS MOTIVACIONAIS

As primeiras Teorias Motivacionais surgiram em meados da década de 1950 e são consideradas como teorias que possuem validade questionável, pois não deixaram estudos que trouxessem comprovação científica das suas hipóteses. São exemplos das primeiras Teorias Motivacionais: Teoria da Hierarquia das Necessidades por Abraham Maslow; Teoria X e Y por Douglas McGregor; Teoria dos Dois Fatores por Herzberg e Teoria das Necessidades de McClelland. Estas foram essenciais para o surgimento das Teorias Motivacionais Contemporânea que têm um grau de documentação válida que as comprovam e assim são chamadas “porque representam o pensamento atual na explicação da motivação do funcionário”. (ROBBINS; JUDGE; 2015, p. 140).

Entre as principais Teorias Motivacionais encontram-se: Teoria da Autodeterminação; Teoria da Definição de Metas por Edwin Locke; Teoria da Autoeficácia; Teoria da Equivalência; Teoria da Expectativa por Victor Vroom e Teoria da Equidade por J. Stacy Adams.

A diversificação de teorias é importante para compreender que o comportamento das pessoas é resultado de motivações diferentes. O que motiva uma pessoa pode não motivar outra e o que nos motiva neste momento, pode não nos motivar em outro. Por isso, a autora buscou identificar as teorias que mais se aproximaram do ambiente profissional em que os entrevistados estão inseridos, que houvessem relevância científica, que auxiliassem na identificação dos objetivos específicos deste projeto e que oferecessem a base teórica necessária para construção dos questionários.

3.1 Teoria dos Dois Fatores

A Teoria dos Dois Fatores foi desenvolvida por Herzberg (1968), nasceu com objetivo de investigar fatores que geravam a satisfação e insatisfação no trabalho e sua primeira formulação foi realizada a partir de uma entrevista com 200 engenheiros da Pittsburgh cuja pergunta foi “O que as pessoas querem dos seus empregos?”.

A pesquisa realizada por Herzberg identificou que os funcionários que se sentiam satisfeitos com seu trabalho tendiam a atribuir os fatores a eles mesmos, aos fatores como reconhecimento, responsabilidade e outros; enquanto os funcionários que estavam insatisfeitos; tendiam a citar valores como a remuneração e as condições de trabalho. Por isso,

a partir desses estudo, Herzberg fez a distinção entre fatores motivadores e de higiene, que são responsáveis em orientar o comportamento das pessoas.

De acordo com Herzberg, fatores de higiene ou extrínsecos são aqueles que estão fora do controle das pessoas e são condições administradas e decididas pelas empresas. De acordo com Boas et al (2011, p. 13), “entre os principais fatores higiênicos, então: salário, benefícios sociais, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, clima de relacionamento entre a empresa e os funcionários e regulamentos internos”. Fatores higiênicos são considerados como quesitos que apenas previnem a insatisfação no trabalho.

Já os fatores motivacionais ou intrínsecos então relacionados às responsabilidades e tarefas que o indivíduo desempenha no trabalho e envolvem sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto realização.

Herzberg levou em consideração que, “dentro de sua linha de pensamento e com perspectiva do comportamento humano, o antônimo de insatisfação não é necessariamente satisfação. O inverso de insatisfação pode ser nenhuma insatisfação. O mesmo é válido para a satisfação que pode ter como oposto nenhuma satisfação.” (PILLATI, 2012, P.20)

Herzberg ainda identificou que não seria possível gerar motivação nos colaboradores caso estivesse apenas eliminando as causas que os levam a insatisfação. “Os gestores que buscam eliminar fatores que criam desagrado no trabalho podem fazer que haja paz, mas não necessariamente a motivação” (JUDGE; ROBBINS, 2014, p. 137). Herzberg afirma que para que aconteça a motivação é necessário o enriquecimento do trabalho e o enriquecimento da labuta ocorre somente com a incorporação de motivadores adicionais à tarefa para torná-la mais recompensadora (PILATTI, 2012, P.21). Neste caso, o enriquecimento do trabalho será possível através do enriquecimento do papel social, que proporciona crescimento e auto realização ao indivíduo.

3.2 Teoria de Determinação ou Definição de Metas

Esta teoria foi proposta por Edwin Locke e Latham no final dos anos 1990 que concluiu que, “a intenção de trabalhar em direção a uma meta constitui uma grande fonte de motivação. Ou seja, metas dizem aos indivíduos o que precisa ser feito e quanto esforço será necessário empregar” (BOAS, et al 2011, p.14) . Esta teoria está centrada no poder das metas bem definidas pela organização, e que reconhecem que são fundamentais para proporcionar motivação ao funcionário e que revelam efeitos impressionantes.

É importante considerar que as metas não podem ser generalizadas, elas devem ser específicas. Por exemplo, um gestor cobra do seu funcionário que ele faça o seu melhor ao exercer uma atividade, no entanto, ele deve direcionar o porquê ele deve agir desta forma. É justamente essa especificidade em si que pode gerar um estímulo interno ao funcionário. Esta teoria também defende a importância das metas organizacionais estarem alinhadas com os valores dos seus funcionários para que não ocorra um conflito de propósitos.

LOCKE, E.A; LATHAM, G.P (2002,p.707) apud ROBINS; JUDGE (2014, p. 144) afirmam que,

Metas desafiadoras atraem nossa atenção e, portanto, tendem a nos ajudar na concentração. [...] Metas difíceis nos energizam, porque temos que trabalhar mais para alcançá-las. [...] Quando as metas são difíceis, as pessoas persistem na tentativa de alcançá-las. Por fim, metas difíceis nos levam a descobrir estratégias que nos ajudem a realizar o trabalho ou tarefa de maneira eficaz. Se tivermos que nos esforçar para solucionar um problema difícil, frequentemente achamos uma maneira melhor de lidar com ele.

Todavia, somente estabelecer a meta não será o suficiente para tornar a equipe mais eficaz; é importante que o gestor tenha a sensibilidade de que ela esteja perfeitamente alinhada com a meta da organização e é necessário que os funcionários participem da tomada de decisões, principalmente da definição de metas e que os mesmos tenham periodicamente o feedback de desempenho. Além disso, é importante que os indivíduos possuam habilidade necessária e haja tempo útil para execução das metas.

Embora metas difíceis e específicas sejam consideradas como uma potente força motivadora, não há evidência de que metas como estas estejam associadas ao aumento da satisfação no trabalho. É possível que os mesmos se sintam motivados a cumprir uma meta, mas não estejam satisfeitos com o trabalho.

3.3 Teoria da Expectativa

A Teoria da Expectativa foi proposta por Victor Vroom em 1964, é considerada como uma das teorias de motivação mais aceitas e que trazem muitas contribuições aos gestores de organizações, tanto públicas quanto privadas. Essa teoria está centrada na importância do conhecimento mais aprofundado da equipe ao qual ele gerencia. Sendo que o ideal é conhecer o perfil motivacional de cada grupo de trabalhadores para direcionar e propor suas ações.

Esta teoria sugere que a motivação depende das expectativas dos indivíduos em relação à sua capacidade de realizar tarefas e receber recompensas desejadas. Ela baseia-se no relacionamento entre o esforço do indivíduo, o desempenho e o desejo dos resultados associados com o alto desempenho. (VIEIRA, C.B; BOAS, A,C; ANDRADE, R,O,B; OLIVEIRA, E,R, 2011, p.16)

É necessário reconhecer quais são as expectativas e os resultados desejados pelos colaboradores, que pode ser aumento de salário, prestígio, estabilidade no emprego, aumento de salário ou qualquer outro; ou seja, as causas que o levam a cumprir determinada tarefa e a estarem naquele emprego. Além disso, Vroom acredita que são as escolhas racionais que o levam a adotar determinados tipos de comportamento.

Para explicar os comportamentos motivados no ambiente de trabalho, Vroom destaca três conceitos: expectativa, instrumentalidade e valia.

O conceito de expectativa (*expectancy*) diz respeito à probabilidade de que um desempenho possa ser alcançado caso o indivíduo se esforce suficientemente. [...] Já o conceito de instrumentalidade (*instrumentality*) diz respeito à expectativa e corresponde a probabilidade de que certo nível de desempenho possa resultar de algo particular. [...] Por último, está o conceito de valia (*valence*), o qual está relacionado com o valor dado ao objetivo que se pretende alcançar. Em outras palavras, a valia é o grau em que a consequência esperada de um comportamento é desejada. (FGV – Gestão Estratégica de Pessoas, 2018, p. 33)

Todos os conceitos defendidos por Vroom mostram que um comportamento é adotado por uma série de motivos. É que indivíduo não pensa somente na ação; mas em um conjunto formado por três condições que poderão ou não despertar o interesse em conduzi-lo a uma ação. Ele pensa qual será o nível do seu esforço para alcançar um determinado fim, se este nível de esforço será reconhecido, aonde aquele desempenho poderá leva-lo, se haverá recompensas ou não, qual diferencial lhe trará e o nível de satisfação ou realização que ele atribui às consequências de um comportamento. A teoria de Vroom complementa que “você se sente motivado a esforçar-se em fazer alguma coisa, quando acredita que será bem avaliado pelo seu desempenho e que esta avaliação resultará em recompensas que atendem as suas metas pessoais” (VERGARA, Sylvia. 2010, p.52). E além disso, ajuda a explicar por que muitos empregados não estão motivados em seu trabalho e fazem apenas o mínimo do que se é cobrado.

3.4 Teoria de Autodeterminação

A Teoria da Autodeterminação foi proposta por Deci e Ryan (2000) e apresenta três quesitos importantes que podem levar o indivíduo a valorizar alguma atividade, considerando-a importante, ainda que não seja agradável, são eles: motivação intrínseca, motivação extrínseca e desmotivação. Suas principais implicações estão relacionadas às recompensas de trabalho.

De acordo com a FGV (2018, p.34), “a motivação intrínseca corresponde ao grau com qual o empregado decide, voluntariamente, realizar uma atividade pela satisfação de que lhe proporciona”. Essa motivação pode estar conectada a estímulos que levam ao prazer pessoal, ao conhecimento, desenvolvimento de competências ou a uma outra realização pessoal. Por exemplo, o prazer que leva um aluno a se dedicar durante todo o ano a aprender a tocar violão para se apresentar em um teatro. Para Bergamini (2006, p. 81), no caso das organizações, é importante saber dos funcionários o que os motiva no trabalho, em vez de investigar como se dá o comportamento motivador.

Já as motivações extrínsecas, como o próprio nome sugere, é determinada pelo meio externo e são menos interiorizadas. Estão classificadas em motivação extrínseca por regulação interna, introjetada, identificada ou integrada.

A motivação extrínseca introjetada ocorre quando a fonte de motivação se torna mais interiorizada, mas ainda continua externa. [...] Nesse caso, o indivíduo se envolve em uma atividade para não se sentir culpado, ansioso ou para provar o seu valor aos outros. Esse tipo de motivação se diferencia da extrínseca por regulação externa, uma vez que as pressões partem da própria pessoa, e não do meio ambiente. [...] Dado que o indivíduo tem uma escolha, de forma que ele pode ou não adotar o comportamento mencionado, esse último revela-se autodeterminado. Com isso, a atividade é valorizada e considerada importante pela pessoa, mesmo que não seja agradável. Esse tipo é denominado motivação extrínseca identificada. [...] O último tipo de motivação extrínseca corresponde à motivação extrínseca integrada. Nesse nível de autodeterminação, o indivíduo se sente pessoalmente comprometido com seu trabalho, já que o considera coerente e aderente a seus valores e necessidades. (Fundação Getúlio Vargas - FGV, 2018. P. 35 e 36)

Ainda que a motivação extrínseca esteja ligada a ocasiões externas, ela tem a capacidade de acionar alguma motivação intrínseca. Ao tempo que a realização de tarefas pode ser tornar uma sensação prazerosa e que atenda a anseios que sejam desejáveis pelo funcionário. Podem ser consideradas recompensas extrínsecas: o elogio verbal ou feedback, sobre a competência de um funcionário em uma situação específica. Nesta teoria, também é levada em consideração a preferência das pessoas em poder controlar suas ações. De acordo com DECI; RIAN (2002) apud JUDGE; ROBBINS (2014, p. 140), “as pessoas preferem sentir que tem controle sobre suas ações, então qualquer coisa que faça uma tarefa antes apreciada parecer mais uma obrigação do que uma atividade escolhida livremente, vai minar a motivação”. As atividades não devem ser perceptíveis como coercitivas, pois poderá reduzir os níveis de interesse do colaborador.

A teoria da autodeterminação considera dois tipos de desmotivação: a interna, quando está localizada no indivíduo em si e a externa, quando está localizada no ambiente externo. Pode ser caracterizado como a desmotivação interna quando o indivíduo enxerga que ele não tem capacidades de executar uma função ou uma missão que lhe foi proposta e considera-se limitado; e a desmotivação externa, quando uma pessoa pode continuar a desempenhar suas funções e poderia até exercê-la de melhor forma, mas ele reconhece que não há possibilidade de crescimento profissional no ambiente em que ele está.

De acordo com BONO; JUDGE (2003) apud ROBBINS (2014,p.142), “estudos de CO sugerem que as pessoas que têm metas de trabalho por razões intrínsecas estão mais satisfeitas com seus empregos, sentem que se encaixam melhor em suas organizações e podem apresentar melhor desempenho.” No entanto, fatores motivacionais extrínsecos quanto intrínsecos são considerados importantes; e é necessário que os gestores ofereçam tais incentivos para os colaboradores.

4. METODOLOGIA

O método caracteriza-se como o caminho ou a maneira para atingir determinado objetivo. Sob a ótica de Lakatos; Marconi (2009, p. 223):

[...] o método se caracteriza por uma abordagem mais ampla, em nível de abstração mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade.

É, portanto, denominado método de abordagem, que engloba o indutivo, o dedutivo, o hipotético e o dialético.

O presente trabalho tem a abordagem ou natureza específica, particular de um estudo isolado, chamado, assim, de *estudo de caso*, “por ter sido realizado em um local e sobre um problema particular”, conforme Ubirajara (2011, p.10). O *estudo de caso* realizado no Núcleo de Marketing da Secretaria de Estado da Comunicação Social, Aracaju, Sergipe, identifica aspectos que levam a motivação e a desmotivação dos colaboradores do setor. Para Gil (2010, p. 37) apud Katiana Gonçalves (2017, p. 10) o *estudo de caso* caracteriza-se como: “[...] uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais [...] estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permite seu amplo e detalhado conhecimento”.

Ubirajara (2014, p. 126) afirma que “[...] pesquisar cientificamente é utilizar métodos que oriente o pesquisador a planejar, coordenar e analisar as informações acolhidas dos entrevistados para que o resultado da pesquisa seja relevante, nada se perca ou se deixe de coletar e analisar.” Sendo assim, uma pesquisa caracteriza-se quanto aos objetivos ou fins, quanto aos meios ou objeto e quanto à abordagem (tratamento) dos dados coletados.

Quanto aos objetivos e fins, esta pesquisa é do tipo exploratória e descritiva, por se tratar de uma abordagem que busca identificar aspectos que contribuem na ocorrência de determinados fenômenos e trata-se de uma pesquisa realizada pela primeira vez no setor com estes colaboradores. É descritiva porque objetiva descrever características e opiniões das pessoas que são objeto de estudo.

Quanto aos objetos ou meios, foi utilizada a *pesquisa de campo*, a partir de uma observação indireta por meio de aplicação de questionário. Para Lopes (2006, p. 215) apud Ubirajara (2015, p. 30) a pesquisa de campo é a “pesquisa em que se realiza uma coleta de dados através de entrevista, [...] questionário, observação, *in loco*, para análise de resultados posteriores.” E utilizou-se também da pesquisa *bibliográfica*, a partir de fontes como artigos científicos e livros que auxiliaram na compreensão e avaliação dos fatos indicados na pesquisa de campo aos colaboradores, além da organização e desenvolvimento da estrutura do artigo científico.

Quanto à abordagem dos dados foi quantitativo-qualitativo, tendo sido aplicado um questionário semiestruturado para coletar respostas pertinentes aos objetivos específicos somente do público interno, ou seja, os cinco colaboradores que atuam no setor; exceto da diretoria.

O questionário foi aplicado individualmente por meio de uma plataforma de pesquisas online chamada *Survio* desenvolvido pela República Tcheca e que teve o Brasil como um dos primeiros mercados de expansão.

Diferente dos demais sistemas, o *Survio* se destaca no Brasil e no mundo pela sua capacidade de oferecer diversos modelos editáveis de pesquisas. A interface é intuitiva e simples, para que qualquer usuário crie as suas pesquisas sem precisar perder tempo lendo tutoriais ou manuais. Isso significa que com apenas alguns cliques você poderá criar um formulário completo e altamente profissional que atenda às suas necessidades. [...] Você pode acompanhar os resultados do seu trabalho em tempo real pela web ou obter um relatório gerado automaticamente no formato PDF ou DOCx para sua maior comodidade. (SURVIO, 2018)

Os entrevistados fizeram uso individualmente da internet, através do computador ou do aparelho celular, para responder ao questionário. Foram utilizadas perguntas abertas e fechadas. De acordo com Júnior; Günter (p. 204), “a pergunta fechada obriga o respondente a selecionar geralmente uma alternativa numa lista de opções predeterminadas e a pergunta aberta permite ao respondente a liberdade de expressar o que quiser sobre o assunto em pauta”. As perguntas fechadas foram também quantitativas e tiveram o intuito de obter dados demográficos e de opinião pessoal dos entrevistados e as respostas foram obtidas através da seleção da frase que condizia com a resposta do respondente e as perguntas abertas foram qualitativa e utilizadas para proporcionar a liberdade de expressão ao respondente e a forma de resposta foi a digitação do texto.

Os dados quantitativos estão representados por gráficos setoriais, expondo os percentuais dos indicadores que foram gerados automaticamente pela plataforma *Survio*, mas refeitos através da Plataforma Excel. Quanto aos dados qualitativos, estão descritos narrativamente, de acordo com as percepções e sugestões dos entrevistados, que foram interpretados, analisados e comparados à luz da fundamentação teórica.

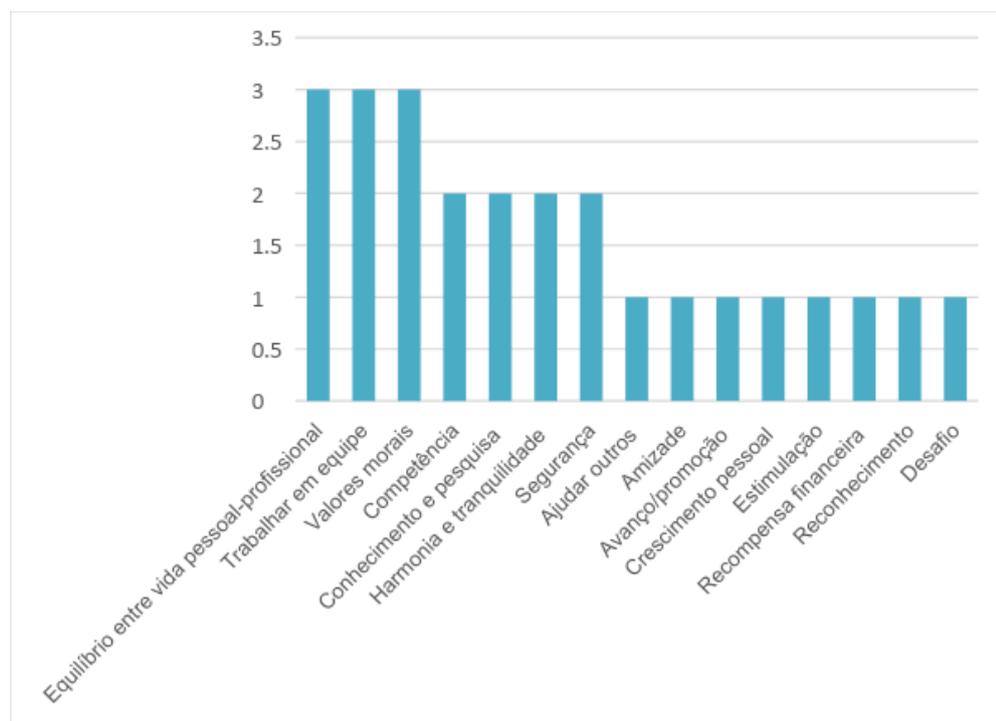
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, serão apresentadas as etapas deste projeto científico, os principais resultados da pesquisa, a partir dos dados coletados por meio do questionário quantitativo aplicado ao Núcleo de Marketing da Secretaria de Estado da Comunicação Social de Sergipe, que foi respondido pelos cinco funcionários que fazem parte do setor, exceto a direção. Os dados coletados por meio de questionário estão sendo exibidos em formato de

gráficos, percentuais e observações e os dados qualitativos são narrados e interpretados a luz da teoria.

Levando em consideração a teoria da determinação de metas que afirma que, é importante reconhecer quais são os valores pessoais de cada funcionário para definir e alinhar as metas da organização foi apresentado uma relação de vinte e sete valores, para que os entrevistados identificassem os cinco valores no trabalho considerados como os mais importantes para eles. O gráfico abaixo indica os resultados.

Gráfico 01 - Valores mais importantes no trabalho



Fonte: Dados da pesquisadora (2018)

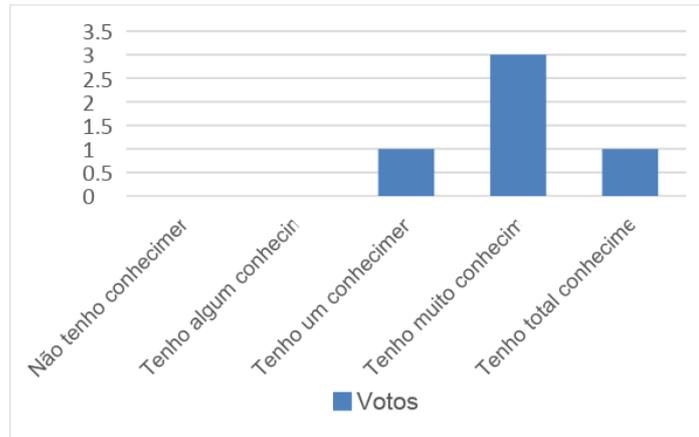
Observa-se que, para esta equipe, existe uma relação de 15 valores considerados como os mais importantes. O equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o trabalho em equipe e os valores morais foram os mais votados; os segundos mais votados foram a competência, conhecimento/pesquisa, harmonia/tranquilidade e segurança e os terceiros mais votados foram ajudar outros, amizade, avanço/promoção, crescimento pessoal, estimulação, recompensa financeira, conhecimento e desafio. Nenhum dos valores apontados corresponde ao interesse de todos os membros da equipe e isto mostra o quão particular são as necessidades de cada indivíduo. Resgatando o conceito de que, o que é importante a uma pessoa, pode não ser importante a outra.

Nota-se também que, por mais que sejam valores individuais, a maioria deles não é considerado como algo que depende exclusivamente da pessoa. Por exemplo, o trabalho em equipe pode ser almejado por um funcionário, mas se os demais colaboradores não cooperarem, existirá uma tentativa frustrada por parte de um ou mais funcionários. Os valores morais são uma característica intrínseca a pessoa, no entanto, se ela não for respeitada pela organização, poderá gerar consequências negativas a pessoa e também a própria instituição, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal foi considerado também como muito importante, mas caso não seja respeitado e o emprego não ofereça essas condições haverá uma insatisfação do funcionário, por isso, considerou-se importante compreender também a satisfação atual do funcionário em relação aos valores apontados.

Após a identificação dos cinco valores mais importantes para cada entrevistado, foi questionado como eles enxergam esses valores expressos no trabalho que desempenham atualmente. As principais respostas foram: “quase todos os meus principais valores são atendidos em meu atual trabalho”; “é muito bom trabalhar em um local onde o trabalho em equipe prevalece, onde não temos estresse prevalecendo e sempre quando sou exigido os meus valores morais são respeitados” e “vejo que se encaixam com o que penso, com o meu perfil e com o perfil do setor; existindo um equilíbrio entre amizade e profissionalismo e um aprendizado mútuo. Prezo por um sucesso do grupo, do crescimento uniforme, pois a partir do momento que estou indo *pra* casa posso ficar com a consciência tranquila, pois tanto eu, quanto a equipe, tentamos fazer o melhor, buscando resultados positivos”.

Observou-se que, os entrevistados enxergam seus principais valores expressos no trabalho e esta é uma característica positiva e importante para que o indivíduo se sinta motivado a oferecer o seu melhor. De acordo com Edwin Locke (Teoria da Determinação das Metas), os valores morais são tão importantes que, caso não estejam de acordo com as metas estabelecidas pela organização, poderão causar um conflito interno provocando rejeição pelos funcionários. Por isso, foi questionado também aos entrevistados se eles possuem uma visão clara sobre a missão, valores e metas da instituição. A resposta foi positiva, uma vez que 60% diz que tem muito conhecimento, 20% tem conhecimento claro e 20% diz que tem total conhecimento.

Gráfico 02 - Conhecimento sobre missão, visão e metas da organização

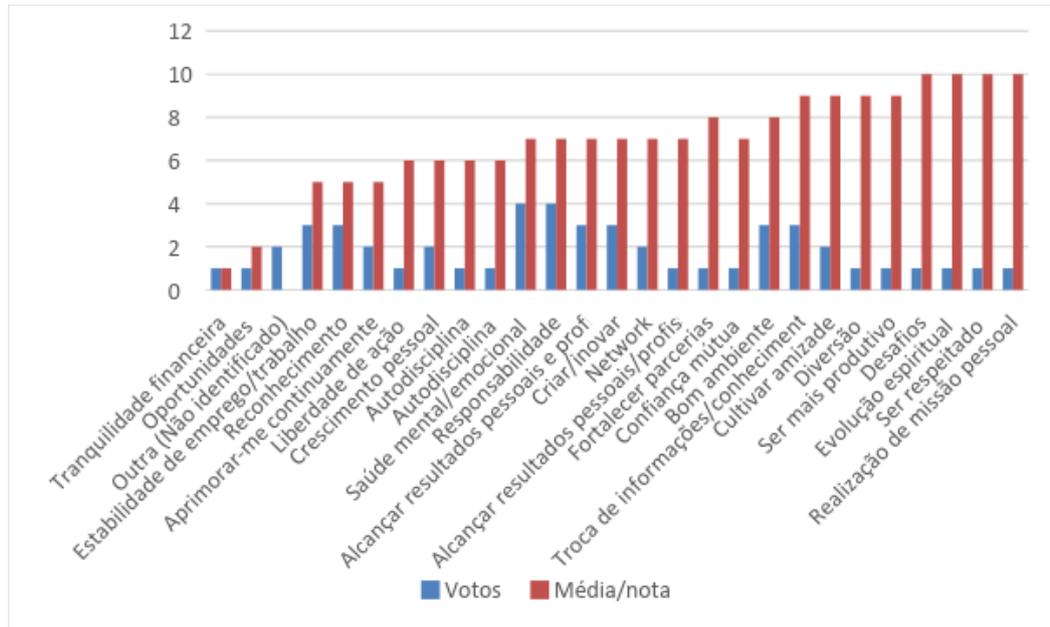


Fonte: Dados da pesquisadora (2018)

No caso do Núcleo de Marketing da Secretaria de Estado da Comunicação Social de Sergipe, existe um bom nível de alinhamento entre valores morais e os profissionais e a definição de metas da instituição que, se bem explorados, ainda poderão surtir efeitos cada vez mais positivos em relação ao cumprimento delas.

Já a teoria da Expectativa, proposta por Victor Vroom, defende a importância e necessidade dos gestores compreenderem qual é o perfil motivacional e as expectativas do grupo que ele gerencia, por isso, foi questionado aos entrevistados quais características eles identificam que mais os energizam/estimulam em sua área profissional. A pergunta contou com quarenta e um itens optativos, e apenas um deles com espaço aberto para digitação da resposta, caso não estivesse na relação. Os entrevistados também avaliaram o seu grau de satisfação com os itens indicados que mais os energizam no trabalho numa escala de 0 a 10, sendo 0 nada satisfeito e 10 totalmente satisfeito.

Gráfico 03 - Fatores que estimulam os funcionários e o seu nível de satisfação com cada item



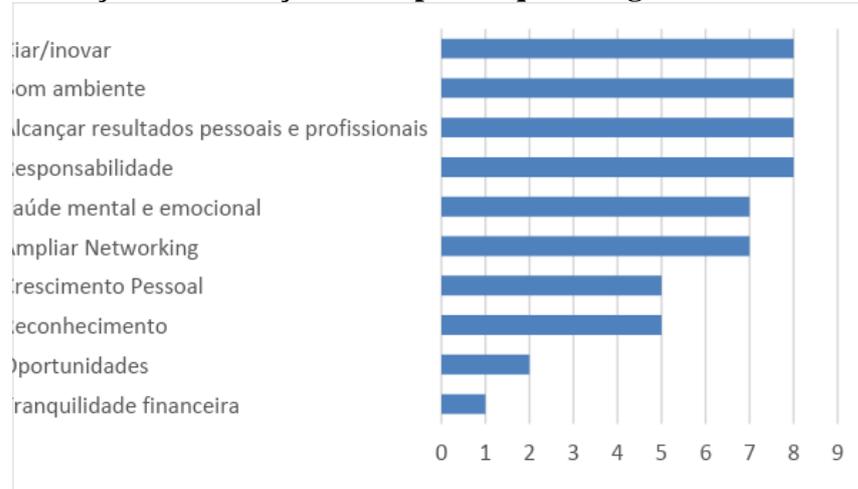
Fonte: Dados da pesquisadora (2018)

Se os mesmos dizem que se sentem energizados com incentivos como mais responsabilidade, saúde mental e emocional, troca de informações e conhecimentos, bom ambiente de trabalho, criação, inovação, resultados pessoais e profissionais é importante encontrar soluções estratégicas que proporcionem essas experiências a equipe. A Teoria da Expectativa de Victor Vroom defende o poder da recompensa e, portanto, alguns fatores que o energizam podem ser também ser associados a uma recompensa esperada como fruto do seu trabalho.

Os dados desta pergunta foram separados de acordo com as respostas por funcionário, para obter uma melhor compreensão dos itens que o energizam individualmente e qual nota, em relação a sua satisfação, atribuem a cada item.

O gráfico 4 traz as respostas do funcionário 01, que associou às características de energização aos fatores de motivação intrínseco e se mostra satisfeito e insatisfeito em alguns itens. Os fatores que mais se sentem satisfeitos são a saúde mental e emocional, ampliar networking, criar e inovar, bom ambiente, alcançar resultados pessoais e profissionais e responsabilidade, já os itens que ele se considera mais insatisfeito são as oportunidades, o crescimento pessoal, reconhecimento e tranquilidade financeira e que mais se sente. A média de satisfação deste funcionário é de 5,9 em uma escala em que 0 significa totalmente insatisfeito e 10 totalmente satisfeito.

Gráfico 4 - Funcionário 1
Avaliação de satisfação dos aspectos que energizam no trabalho



Fonte: Dados da pesquisadora (2018)

O funcionário 02 identificou que está totalmente satisfeito com a troca de informações e conhecimentos, com o ambiente, com os desafios, a evolução espiritual, o cultivo das amizades e o respeito. Já a confiança mútua, a responsabilidade, conhecimento e estabilidade de emprego são aspectos que o deixam mais a desejar. Sua média de satisfação é 8,4.

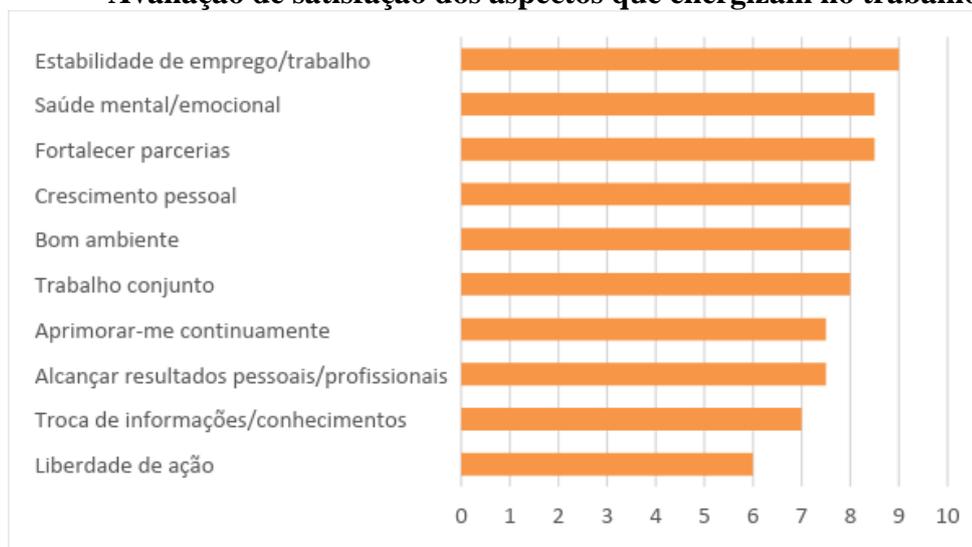
Gráfico 5 - Funcionário 2
Avaliação de satisfação dos aspectos que energizam no trabalho



Fonte: Dados da pesquisadora (2018)

O funcionário 03 se sente satisfeito com a troca de informações e conhecimentos, com a estabilidade do seu emprego, saúde mental e emocional, com o fortalecimento de parcerias, com seu crescimento pessoal, com o ambiente. Sente-se menos insatisfeito com a liberdade de ação. Sua média de satisfação é 7,8.

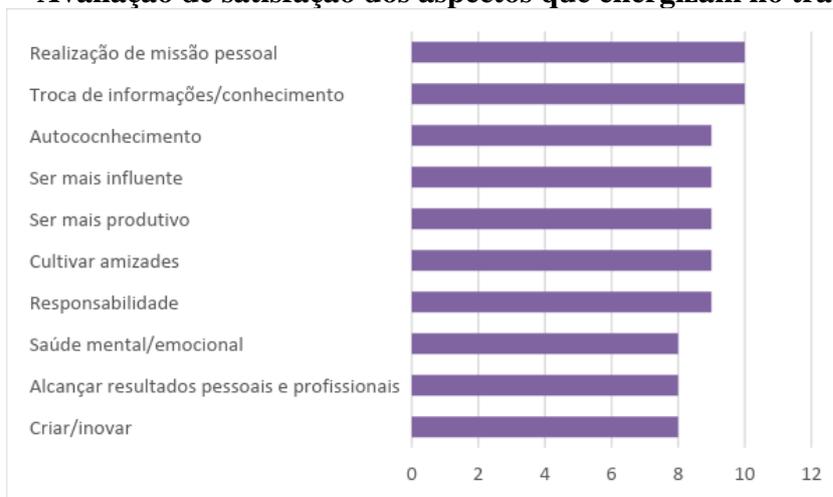
Gráfico 6 - Funcionário 3
Avaliação de satisfação dos aspectos que energizam no trabalho



Fonte: Dados da pesquisadora (2018)

O funcionário 04 encontra em seu trabalho uma realização de sua missão pessoal, se sente satisfeito com a troca de informações e conhecimento, com o autoconhecimento, afirma que seu espaço de trabalho faz sê-lo mais infuente, produtivo, ajuda-o a cultivar amizades, tem responsabilidade, possui saúde mental e emocional, além de contribuir em seus resultados pessoais e profissionais, na criação e inovação de suas ideias. Sua média de satisfação é 8,9.

Gráfico 7 - Funcionário 4
Avaliação de satisfação dos aspectos que energizam no trabalho



Fonte: Dados da pesquisadora (2018)

O funcionário 05 identificou que se sente satisfeito com a empatia, diversão, com o networking, saúde mental e responsabilidade do seu trabalho. Todavia, o reconhecimento, a autodisciplina, a criação e inovação, aprimoramento contínuo e estabilidade do emprego são os aspectos com menor índice de satisfação. A média de satisfação deste empregado foi 6,5.

Gráfico 8 - Funcionário 5
Avaliação de satisfação dos aspectos que energizam no trabalho



Fonte: Dados da pesquisadora (2018)

Observa-se que, os itens com menores índice de satisfação dos funcionários foram: estabilidade de emprego, aprimoramento contínuo, reconhecimento, tranquilidade financeira e oportunidades. De acordo com a Teoria da Expectativa, esses fatores podem estar diretamente conectados a capacidade de realizar tarefas e receber recompensas, por isso, é importante que sejam incentivados pelos gestores.

A Teoria dos Dois Fatores também indica que o reconhecimento profissional está conectado a uma motivação intrínseca do funcionário, por isso, julgou-se importante saber se os funcionários do Núcleo de Marketing sentem que o seu trabalho é importante para a empresa. O resultado desta avaliação é que 80% considerou que sente que seu trabalho é muito importante e 20% sente que seu trabalho é extremamente importante.

Gráfico 9 - Você sente que o seu trabalho é importante para a empresa como um todo?



Fonte: Dados da pesquisadora (2018)

Observa-se que os funcionários reconhecem que seu trabalho é importante, no entanto, o reconhecimento foi apontado como um dos fatores motivacionais com piores níveis de satisfação e que, nesta situação, pode chegar a provocar um efeito de desmotivação.

A partir do questionário, também, foram propostas algumas sugestões para o Núcleo de Marketing da SECOM/SE:

- “Confraternização ou saídas em equipe - talvez uma vez por mês (ou espontaneamente), a equipe toda junta vá almoçar fora, ou só tomar um café com uma fatia de bolo. O que importa é que todos estejam juntos”.
- “O nosso ambiente é como uma família, uns dias melhores que outros. Uns com mais proximidades com alguns do que com outros. Uns com maior otimismo e outros com menor. Penso que nosso setor tem altos e baixos, mas tudo dentro da normalidade, e o mais importante de tudo, trabalho em equipe. A ajuda e o cooperativismo devem ser utilizado sempre, pois dessa forma seguiremos para a frente, se alguém cair, que o outro ajude a levantar”.
- “Acredito que a equipe deveria se envolver mais em todas as campanhas e fora do órgão também”
- “Ter a oportunidade de defender as ideias/campanhas para os responsáveis em aprová-la. ”
- “Aumentar a confiança da diretoria na equipe possibilitando mais autonomia em situações corriqueiras do trabalho”.

- “Nas resoluções dos problemas, manter sempre a calma. ”

A característica “trabalho em equipe” realmente é um dos valores mais presentes e importantes para o Núcleo de Marketing da SECOM/SE e ficou demonstrando que os funcionários possuem muitas expectativas atendidas neste trabalho, como à prática da criatividade e inovação, a boa harmonia do ambiente, a saúde mental e profissional, a troca de informações e conhecimentos, aos desafios propostos, ao cultivo da amizade, a serem mais produtivos, a ampliarem seus networkings e a diversão. No entanto, os colaboradores identificaram que se sentem insatisfeitos com aspectos como a falta de estabilidade de emprego, a ausência de aprimoramento contínuo, a falta de reconhecimento, de estabilidade financeira e de oportunidades.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste projeto foi apontada a importância da motivação nas organizações, sendo essa uma característica principalmente intrínseca. Foram apresentadas as principais teorias motivacionais que contribuiriam na compreensão de aspectos motivacionais dos funcionários e que auxiliaram no desenvolvimento das perguntas do questionário quanti-qualitativo.

O objetivo geral deste artigo foi identificar o que leva a motivação dos funcionários do Núcleo de Marketing da Secretaria de Estado da Comunicação Social, compreendendo que, a motivação já está dentro das pessoas e não há a possibilidade de gerar incentivo profissional, se não soubermos antecipadamente o que elas buscam e esperam do seu trabalho. O objetivo foi alcançado e agora sugere-se que os aspectos identificados como os fatores motivacionais mais importantes, ao mesmo tempo em que são àqueles com mais altos níveis de insatisfação dos funcionários do Núcleo de Marketing da Secretaria de Estado da Comunicação Social, sejam considerados pela diretoria de Marketing da SECOM/SE como os principais fatores que devem compor as novas estratégias de motivação da equipe em busca de construir um ambiente que proporcione mais satisfação aos funcionários e que consequentemente atinja resultados mais eficazes e eficientes da equipe.

REFERÊNCIAS

QUICK, Thomas. **Como desenvolver equipes bem-sucedidas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

BATISTA, Eduardo Ubirajara Batista. **GUIA DE ORIENTAÇÃO PARA TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO: relatórios, artigos e monografias** (Material Revisado em jul./ago.2014)

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações** – 4º Ed. – 6º reimp. – São Paulo: Atlas, 2006.

JUDGE, Timothy; ROBBING, Stephen. **Fundamentos do comportamento organizacional**. – 12. Ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

VARGAS, Fundação Getúlio. **Motivação e Gerência de Pessoas**. 2018

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas** – 9º Ed. – São Paulo : Atlas, 2010.

VIEIRA, Carolina Beli. BOAS, Ana Alice Vilas. ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; OLIVEIRA, Elias Rodrigues. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública** Revista ADMpg Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, 2011

SUMMARY

The article addresses the motivation of the employees of the Marketing Department of the Sergipe Department of Social Communication, it is a case study, aiming to provide a diagnosis about the motivational aspects of this group. For its purpose, it was necessary to: use the motivational classes of application in public associations; to point out the professionals who stimulate the employees of the Marketing Nucleus; evaluate the satisfaction in the Marketing Nucleus in relation to the aspects that most favor the professional area; The main values do not work for the Marketing Nucleus; check how the Marketing Core are your main values expressed in your work environment; Counseling the employees of the Marketing Center for the development of the work environment. A research was characterized as exploratory, descriptive, field, being quanti-qualitative. The results obtained through questionnaires indicate which are the main motivational aspects that play the role of the investors in relation to their performance.

Keywords: Satisfaction. Motivation. Employee. Marketing Core. Motivational Theories.

APÊNDICES

7. Identifique 5 valores que você considera como os mais importantes no trabalho.

- () Afiliação: ser reconhecido como funcionário de uma organização específica
- () Ajudar outros: ajudar ou prestar serviços às pessoas, individualmente ou em grupos
- () Altruísmo: fazer algo que contribua para a melhoria do mundo ou para o bem maior
- () Amizade: desenvolver relações pessoais como resultado do meu trabalho
- () Avanço/promoção: ser capaz de progredir rapidamente; ter oportunidade de crescimento quando faço um bom trabalho
- () Concorrência: desempenhar atividades que medem minhas habilidades contra os outros;
- () Competência: demonstrar um alto grau de especialização e domínio de conhecimento e habilidades profissionais;
- () Conhecimento e pesquisa: desenvolver ou me envolver na busca de novos conhecimentos e ideias;
- () Crescimento pessoal: ter um trabalho que me permita crescer como pessoa;
- () Desafio: estar envolvido(a) com tarefas exigentes e na resolução de problemas complexos;
- () Equilíbrio vida pessoal-profissional: ter um emprego que me permita tempo para a família, o lazer o trabalho;
- () Estabilidade: ter uma rotina de trabalho previsível e que não mude com frequência;
- () Estimulação: experimentar um alto grau de estimulação e novidades no trabalho;
- () Harmonia e tranquilidade: trabalhar sem estresse ou pressões, num ambiente de relações harmoniosas;
- () Independência e autonomia: ser capaz de definir a natureza do meu trabalho; não precisar seguir instruções ou obedecer regulamentos;
- () Influência: estar em posição de influenciar atitudes e opiniões de outras pessoas;
- () Liderança: gerenciar ou supervisionar o trabalho realizado por outras pessoas;
- () Recompensa financeira: ser bem recompensado (a) pelo meu trabalho;
- () Reconhecimento: receber feedbacks positivos e reconhecimento público pelo trabalho bem feito;
- () Segurança: ter um trabalho estável e seguro financeiramente;
- () Status e prestígio: ter o respeito de amigos, familiares e/ou comunidade pela natureza e/ou nível de responsabilidade do meu trabalho;

- () Tomada de decisões: ter o poder de decidir sobre políticas e cursos de ação e sobre as atividades de outras pessoas;
- () Trabalhar em equipe: ter relações de trabalho próximas com o grupo; trabalhar como equipe para o alcance de objetivos comuns;
- () Trabalhar sob pressão: trabalhar em circunstância em que o trabalho seja feito rapidamente e/ou em que haja pouco espaço de erros;
- () Trabalhar sozinho: trabalhar em projetos por mim mesmo, com pouco contato com os outros;
- () Valores morais: sentir que meu trabalho é consistente com meus ideais e código moral.
- () Variedade: ter uma ampla gama de responsabilidades, mudando frequentemente em conteúdo, pessoas e/ou atividades.

8. Como você vê seus principais valores expressos no trabalho que desempenha atualmente?

ETAPA 3 – IDENTIFICAÇÃO DE FATORES MOTIVACIONAIS

9. Dentre os itens abaixo escolha dez que representem o que mais te estimulam na área profissional de sua vida. Caso a lista não contemple algum item, sinta-se à vontade para acrescentá-lo à sua lista de dez:

- [] Autodisciplina
- [] Tranquilidade financeira
- [] Reconhecimento
- [] Responsabilidade
- [] Divertirem-se
- [] Realização de Missão Pessoal
- [] Poder
- [] Estabilidade de emprego/trabalho
- [] Ser respeitado
- [] Fazer a diferença para o mundo
- [] Cultivar amizades

- Proporcionar benefícios para a minha família
- Aprimorar-me continuamente
- Ser mais produtivo
- Oportunidades
- Ampliar meu conforto pessoal
- Evolução Espiritual
- Alcançar resultados pessoais e profissionais
- Desafios
- Mudar meu padrão de vida
- Crescimento pessoal
- Ser devidamente recompensado
- Plenitude
- Equilíbrio entre o ter e o ser
- Empregado diferenciado
- Saúde mental/emocional
- Bom ambiente
- Ampliar networking (rede de relacionamento)
- sucesso total
- troca de informações/conhecimentos
- criar / inovar
- Servir
- Liberdade de ação
- Ser mais influente
- Ampliar negócios
- Ser amplamente reconhecido
- Prosperidade patrimonial
- Autoconhecimento
- Confiança mútua
- Fortalecer parcerias

10. Entre os 10 itens que mais te estimula, qual seu grau de satisfação com cada um deles? Dê uma nota de 0 a 10. Sendo que, 0 significa nada satisfeito e 10 completamente satisfeito.

11. Você sente que o seu trabalho é importante para a empresa como um todo?

12. Você tem um conhecimento claro de qual é a missão, valores e metas da empresa?

Alternativas: Não tenho conhecimento nenhum - Tenho algum conhecimento - Tenho um conhecimento claro - Tenho muito conhecimento - Tenho total conhecimento

13. Você gostaria de deixar a sua opinião ou dar alguma sugestão para melhorar o ambiente da empresa?