



FATORES INTRÍNSECOS E EXTRÍNSECOS: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA PERTENCENTE À INDÚSTRIA DE COMPENSADOS NO SUDESTE DO PARÁ

INTRINSIC AND EXTRINSIC FACTORS: A CASE STUDY OF A COMPANY BELONGING TO THE PLYWOOD INDUSTRY IN SOUTHEAST OF PARÁ

Rosângela Sarmento Silva¹

Gillena Tainá Silva Souza²

Mônica Ribeiro Gama³

Bárbara Ádria de Oliveira Fernandes⁴

Kézia Souza Silva⁵

Resumo

O objetivo dessa pesquisa foi identificar os fatores presentes na satisfação e motivação dos colaboradores de uma indústria de compensados situada na região sudeste do Pará, com base nas teorias das necessidades básicas de Maslow (1970) e motivação de Herzberg (1986). Para tanto, esta pesquisa descritiva de natureza quantitativa aplicou questionário estruturado baseado nos modelos proposto por Meliá, Peiró e Calatayud (1986) e Meliá e Peiró (1998) junto a 67 funcionários de uma indústria de compensados no Sudeste do Pará. O método de tratamento empregado foi à análise fatorial exploratória buscando-se assim, auferir os fatores motivacionais. Os resultados evidenciam os, os fatores identificados no construto satisfação foram: Estabilidade na Empresa (EE), Ideias Organizacionais (IO) e Responsabilidade (RSP), em relação ao construto motivação, os fatores identificados foram: Participação (PRT), Estabilidade (EST) e Desafios Organizacionais (DO). A partir dos resultados encontrados para cada fator analisado, pode-se concluir que os fatores identificados na AFE estão em consonância com a teoria bifatorial de Herzberg (1968, 1986), como também na teoria de Maslow (1970) estabelecidas para compreender a satisfação dos empregados e sua relação com a motivação.

Manuscript first received/Recebido em: 31/03/2018 Manuscript accepted/Aprovado em: 20/02/2021

¹ Doutora em Administração. Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPADM) e do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal de Sergipe (UFS). Aracaju, Sergipe, Brasil. E-mail: rosangelasarmiento13@academico.ufs.br.

² Administradora pela Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA). Rondon do Pará, Pará, Brasil. E-mail: gillenacarvalho@gmail.com.

³ Administradora pela Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA). Rondon do Pará, Pará, Brasil. E-mail: monicagamas2@hotmail.com.

⁴ Doutora em Administração pela Universidade da Amazônia (UNAMA). Docente na Universidade Norte do Paraná (UNOPAR). Belém, Pará, Brasil. E-mail: barbaraadria@yahoo.com.br.

⁵ Administradora pela Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA). Rondon do Pará, Pará, Brasil. E-mail: kezinha74@gmail.com.

Palavras-chave: Fatores Intrínsecos e Extrínsecos. Indústria de Compensados. Sudeste do Pará.

Abstract

The objective of this research was to identify the patients presented in the satisfaction and motivation of the employees of the compensation industry located in the southeastern region of Pará, based on the theories of Maslow (1970) and motivation of Herzberg (1986). For this, this descriptive research of quantitative nature applied to the structured questionnaire in our models proposed by Meliá, Peiró & Calatayud (1986) and Melia & Peiró (1998) with 67 employees of a plywood industry in the Southeast of Pará. The treatment method used was the exploratory factor analysis, seeking to obtain the motivational factors. The results show that the factors identified were Participation (PRT), Stability (EST), and Stability in Enterprise (EE), Organizational Ideas (IO) and Responsibility (RSP). Organizational Challenges (OD). From the results found for each factor analyzed, it can be concluded that the factors identified in the AFE are in line with Herzberg's (1968, 1986) two-factor theory, as well as Maslow's (1970) theory for employee satisfaction and relationship with a motivation.

Keywords: *Intrinsic and Extrinsic Factors. Plywood Industry. Southeast of Pará.*

1 INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos (GRH), como peça-chave no processo de criação e de desenvolvimento de uma força de trabalho altamente produtiva, encontra-se no centro do debate sobre a competitividade das organizações (Brito & Oliveira, 2016, p. 95). Nesse feito, Jiang et al. (2012) asseveram que os métodos que geram a motivação, empenho, a capacitação e a criação de um espaço apropriado para melhor atuação do colaborador, determinam condições adequadas ao crescimento de recursos e de aprimoramento que promovem a criação de valor para as organizações, contribuindo assim para o desenvolvimento de vantagens competitivas (Wright, McMahan & McWilliams, 1994; Huselid, 1995; Barney & Wright, 1998).

De acordo com Moscovici (1985), o capital humano é a maior riqueza das organizações. Por isso, é viável o equilíbrio entre o investimento em tecnologia e o aprimoramento dos conhecimentos das pessoas proporcionando a atualização da potencialização do corpo corporativo. Além disso, Motta (1995, p.192) afirma que a vontade e dedicação passado por uma pessoa com a finalidade de executar bem uma atividade é visto como motivação. Nesse ponto, Berdan e Oliveira (2009) colocam que ocorre um aumento do grau de comprometimento de pessoas motivadas em seus trabalhos, influenciando assim na satisfação dos colaboradores, corroborando com a teoria de Maslow (1954) que deixa claro em suas pesquisas que a satisfação em relação aos colaboradores no ambiente de trabalho pode ser descrita como sentimentos, atitudes e preferências dos colaboradores em relação ao seu trabalho, colaborando com resultados positivos, bem como no alcance de metas e desempenho organizacional.

Teorias foram estabelecidas a fim de compreender a satisfação dos empregados e sua relação com a motivação, dentre as quais está a teoria bifatorial de Herzberg. Segundo esta teoria, os fatores motivacionais estariam atrelados à satisfação dos funcionários, quando existentes, e os fatores higiênicos relacionar-se à insatisfação, quando ausentes (Brandão et al., 2014 p.92).

Pesquisas de autores tais como, Gondim e Silva (2004); Maciel e Sá (2007); Brandão *et al.* (2014) e Silva *et al.* (2016) aplicadas em empresas para identificar e entender a motivação e a satisfação dos colaboradores e ajudar a gestão a lidar com problemas correlatos visando o desenvolvimento organizacional, têm demonstrado que essa temática ainda é um fator desafiador no âmbito organizacional, pois foi identificado um elevado número de colaboradores desmotivados e insatisfeitos em relação ao ambiente de trabalho, em vários campos de atuação, o que pode gerar problemas, tais como: redução nos padrões de qualidade, intervenção na produtividade dos serviços prestados e aumento no absenteísmo e na rotatividade entre outros (Herzberg, 1968; Jesus & Santos, 2004; Batista *et al.*, 2005; Beale, 2007; Bedran & Oliveira, 2009; Afonso & Rocha, 2010; Brandão, *et al.*, 2014).

Herzberg (1986, p.12), assevera que “os fatores motivacionais são intrínsecos ao trabalho e derivam do conteúdo do cargo e do seu nível de enriquecimento, diferente dos fatores higiênicos que são periféricos ao trabalho”. Herzberg (1986, p.4) ainda ressalta que, somente os “sistemas de necessidades que correspondem aos níveis de estima e auto realização de Maslow (1970), convêm de fontes diretas de motivação para se trabalhar com eficiência”. Essas necessidades foram chamadas de fatores de motivação ou satisfação que devem ser promovidas pelas organizações para manter, equipes e funcionários motivados. Assim, com base ao exposto, esta pesquisa tem como objetivo identificar os fatores presentes na satisfação e motivação dos colaboradores de uma indústria de compensados situada na região sudeste do Pará, com base nas teorias das necessidades básicas de Maslow (1970) e motivação de Herzberg (1986).

O que justifica esta pesquisa, é que mesmo a teoria de Maslow (1970) e Herzberg (1986) deixar claro da importância da satisfação e motivação dos colaboradores de uma organização, como também pesquisas de Meliá, Peiró e Calatayud (1986) e Meliá e Peiró (1998) também têm identificado que o processo motivacional do indivíduo se dá de forma intrínseca, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas, ainda existem organizações que não reconhecem da importância da satisfação e motivação dos colaboradores, o extrínseco, e pensando nessa ótica que esta pesquisa poderá contribuir para área de Recursos Humanos.

Além do exposto, outro fator que justifica esta pesquisa é que a empresa foco deste estudo, situa-se no município de Rondon do Pará, especificamente na região sudeste. O referido município é composto por 52.357 habitantes, segundo último censo do IBGE (2010). A economia é dividida entre o setor agrícola e a pecuária (Silva *et al.*, 2020), no qual vem sendo foco de empreendedores do setor de agronegócio das regiões sul e sudeste do Brasil, o que proporciona um impulsionamento na economia local.

É preciso considerar que a empresa foco deste estudo também é responsável pelo desenvolvimento da economia local, haja vista que, pertence ao setor da indústria de compensados com maior empregabilidade no município, com 142 colaboradores, o que confere oportunidade de estudo. Esta pesquisa está dividida em cinco tópicos além desta introdução, o tópico dois delineia a base teórica, seguido pelo tópico três, onde o método de pesquisa é ilustrado, bem como a análise quantitativa e a descrição dos procedimentos de coleta e análise de dados. O quarto tópico evidencia os resultados da pesquisa e o quinto tópico destaca as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção, discuti os conceitos utilizados como suporte e embasamento científico no decorrer do artigo, abordando a teoria dos dois fatores de Herzberg (1971).

2.1 Satisfação

A satisfação no trabalho é um dos maiores desafios que os gestores encontram no seu contexto de atuação, devido à subjetividade do construto que depende da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou da realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar, conforme pode ser observado no Quadro 01 na visão de diversos autores. Enfatiza-se que há dicotomia entre valores e necessidades, sendo que necessidades se referem à sobrevivência e ao bem-estar do indivíduo e essas são inatas e comuns a todos, já os valores diferem de pessoa para pessoa, pois estão em consonância com o que o indivíduo deseja ou percebe como favorável (Locke, 1969 *apud* Ferreira, 2016 p.6).

Quadro 1 - Satisfação na visão de diversos autores.

Autores	Satisfação
Locke (1969)	Estado emocional.
Harris (1989)	Influenciada pela competência.
Bergamini (1997)	Salário e benefícios.
Pinder (1998)	Comportamento individual comprometimento organizacional.
Lawer (2000)	Resultado do recebimento pelo indivíduo de recompensas.
Lopes (2005)	Ambiente de trabalho.
Gomes e Quelhas (2003); Lopes e Regis Filho (2005); Oliveira <i>et al.</i> (2009); Nunes e Rodrigues (2011);	Realização.

Fonte: Autores conforme dados da pesquisa.

Locke (1969) *apud* Ferreira (2016 p.6), ressalta ainda que o trabalho é resultante da avaliação que o trabalhador tem sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa atividade, sendo uma emoção positiva de bem-estar. Portanto, a satisfação no trabalho é um estado emocional, cuja emoção procede da avaliação dos valores do indivíduo e possui dois fenômenos: o de alegria (satisfação) e o de sofrimento, desprazer (insatisfação).

Herzberg (1971), afirma que a satisfação e insatisfação estão diretamente envolvidas com os fatores relacionados ao do ambiente de trabalho, recompensas e chefia. Com base nessa ótica de Herzberg (1971), é necessário haver um equilíbrio entre organização e chefia, haja vista que de nada adianta uma empresa ter uma gestão estratégica de RH para satisfazer e motivar seus funcionários, se a chefia não pratica os valores que a empresa preconiza.

Para Harris (1989), a satisfação é influenciada pela competência em enfrentar as adversidades no trabalho, podendo o processo de satisfação ser dinâmico ou não, e abrange contextos variados,

características da personalidade, condições de trabalho, expectativas, motivações e necessidades. Em complemento, Chen (2008) ressalta que satisfação no trabalho pode ser entendida por meio de sentimentos, atitudes e preferências dos funcionários em relação ao trabalho. Na visão de Hollenbeck (2009) existem três fatores primordiais a serem considerados em relação a satisfação, a saber: os valores, sua importância e sua percepção. Em suma, compreende-se então que, o contrário de satisfação não é necessariamente insatisfação, mas sim, ausência de satisfação ou não satisfação. Do mesmo modo que o contrário de insatisfação não é satisfação, mas sim ausência de insatisfação ou não insatisfação (Herzberg, 1986; Gomes & Quelhas, 2003; Bergamini, 2005).

2.2 Motivação

Atualmente a motivação vem sendo relacionada a vontade de envolver níveis elevados de esforço em direção a metas organizacionais, condicionada pela capacidade do esforço de satisfazer alguma necessidade do indivíduo, sendo esta necessidade destacada por Lütz *et al.*, (2012 p.166), como três fatores fundamentais para a compreensão da motivação, a saber: esforço, metas organizacionais e necessidades.

Conforme Herzberg (1997); Gondim e Silva (2004) e Freitas (2006) os funcionários e suas atividades são o foco central dos fatores motivacionais gerando satisfação. Compreendendo assim, a realização, a valorização, a execução do trabalho, o compromisso e desenvolvimento do indivíduo. Em relação a insatisfação, aplica-se os fatores higiênicos relacionado ao ambiente de trabalho em que a pessoa está inserida, envolvendo a cultura da empresa, a remuneração, o cargo e a segurança. A satisfação e insatisfação são correlacionadas as necessidades diferentes do homem (Pugh & Hichson, 2004). Assim, quando ocorre a inexistência de fatores higiênicos ocorre uma elevada insatisfação, no entanto sua falta não causa o mesmo grau de satisfação (Maciel & Sá, 2007).

Os fatores motivacionais centram-se no funcionário e em suas atividades conforme pode ser visto no Quadro 02 na ótica de diversos autores, ou seja, no conteúdo do trabalho, produzindo satisfação. Abrangem a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento ou progresso. Os fatores higiênicos referem-se aos que levam os empregados à insatisfação, e encontram-se no contexto do trabalho, ou seja, nos aspectos externos à pessoa, compreendendo a política e administração da empresa, a supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho, o salário, o status e a segurança (Herzberg, 1997; Gondim & Silva, 2004; Freitas, 2006). Desta forma, satisfação e insatisfação não são compreendidas como sensações opostas, pois estão associadas a necessidades distintas do ser humano (Pugh & Hichson, 2004).

Quadro 2 - Motivação na visão de diversos autores.

Autor	Motivação
Adams, (1965); Rodrigues, (1973).	O indivíduo depende da comparação que ele faz entre o seu próprio comportamento e os resultados que obtém; Teoria da equidade.
Maslow, (1954, 1970); McGregor, (1999)	As necessidades.
Bergamini, (1982).	Origina dentro da própria vida psíquica do indivíduo.

Deci e Ryan, (1985).	Energia e Força.
Gomes e Quelhas, (2003); Frohman, (1996)	Fatores externos.
Handy e Thomas Jr. (1997, 1998).	Atendimento às suas expectativas.
Bergamini, (1998); Gomes e Quelhas, (2003).	Psicossocial.
Marrero, (2000); Lawer, (2000).	Recompensa.
Bagozzi, Bergami e Leone, (2003).	Liderança.
Lutz <i>et al.</i> (2012).	Impulso e Motivo.

Fonte: Autores conforme dados da pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo proposto na pesquisa foi realizado um estudo de natureza descritiva, valendo-se de levantamento quantitativo realizado junto a 67 colaboradores de uma empresa pertencente ao setor da indústria de compensados situada na região sudeste do Pará, especificamente no município de Rondon do Pará. O nome da empresa foi preservado a pedido do gestor. Para a análise dos dados coletados foi utilizada a Análise Fatorial Exploratória (AFE).

3.1 Objeto de estudo e unidade de análise

O objeto de estudo foram os colaboradores e a unidade de pesquisa foi uma empresa pertencente ao setor da indústria de compensados situada na região sudeste do Pará. Para identificar o total de colaboradores da empresa foco desse estudo, foi pesquisado junto ao Recursos Humanos-RH, sendo um total de 142, no qual 10 estavam afastados. Estes, retirados desta pesquisa. Assim, o total de colaboradores foram 132.

3.2 Universo, amostragem e amostra da pesquisa

A partir do levantamento da quantidade de colaboradores, chegou-se ao universo da pesquisa, composto por 132. Para o cálculo da amostra foi utilizada a fórmula estatística de frequência amostral desconhecida abaixo exposta, em virtude de se tratar de uma população finita, consoante com o que preconizam Bussab e Morettin (1986).

$$n = \frac{z^2 \cdot f(1-f) \cdot N}{e^2 \cdot (N-1) + z^2 \cdot f \cdot (1-f)}$$

Nota: f = frequência amostral desconhecida, no valor de (0,5); Z = intervalo de confiança de 95%, o que equivale a 1,96; N = universo de lojas em cada aglomerado; e = erro de 5%.

Com o cálculo estimou-se a amostra necessária. Portanto, a amostra desta pesquisa foi determinada em 99 colaboradores de uma empresa pertencente ao setor da indústria de compensados foco desta pesquisa. Entretanto, em virtude de alguns colaboradores sentirem medo de responder a pesquisa, foi pesquisado somente 67.

O método de seleção dos entrevistados empregado foi a amostragem aleatória simples. É um método direto de amostragem que atribui a cada elemento da população igual probabilidade de ser selecionado (Hair *et al.*, 2005).

3.3 Instrumento de pesquisa e coleta de dados

Para identificar os fatores presentes na satisfação e motivação dos colaboradores, optou-se por um instrumento validado por (Meliá, Peiró & Calatayud, 1986; Meliá & Peiró, 1998) da Universidade de Valência. Para elaboração desse instrumento os autores tomaram como base as teorias das necessidades básicas de Maslow (1970) e motivação de Herzberg (1986). O Quadro 3 ilustra o instrumento que é composto por 30 variáveis, sendo dividido dois construtos, satisfação e motivação. As variáveis dos construtos satisfação são da V1 a V14 e as variáveis que compõem o construto motivação são da V15 a V30.

Quadro 3 - Instrumento de Pesquisa

VARIÁVEIS - SATISFAÇÃO	V1- Percebo que tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho. V2- Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executo. V3- Sinto que minhas ideias de inovação e sugestões para criação são ouvidas. V4- Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo. V5- Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo. V7- Tenho me desenvolvido profissionalmente. V8- O relacionamento entre as pessoas da equipe que faço parte é bom. V9- Considero bom o relacionamento com a chefia. V10- Concordo com as decisões organizacionais da empresa. V11- Estou satisfeito com minha remuneração. V12- Meu trabalho me proporciona status. V13- Confio que continuarei trabalhando na empresa. V14- Quanto à questão comunicação, acho adequada a divulgação de informações na empresa.
VARIÁVEIS - MOTIVAÇÃO	V15- Instalações físicas V16- Poder usar as instalações V17- Promover o desenvolvimento V18- Integração da equipe de trabalho V19- Oportunidade de crescimento V20- Autonomia V21- Estabilidade no emprego V22- Gostar do que faz V23- Salário somado a benefícios V24- Sentir-se desafiado a comprovar a eficiência V25- Desafios existentes no trabalho V26- Relação com os colegas V27- Participação das decisões V28- Relação com a liderança da equipe V29- Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que faz V30- Ser ouvido

Fonte: Meliá; Peiró Calatayud, (1986) e Meliá; Peiró, (1998).

A escala para marcação das respostas foram uma escala tipo *likert* de zero a dez. Quanto menor a nota menor a satisfação e motivação e quanto maior a nota maior a satisfação e motivação. Nesta pesquisa, não foi possível elaborar um pré-teste, haja vista que o número de funcionários é pequeno.

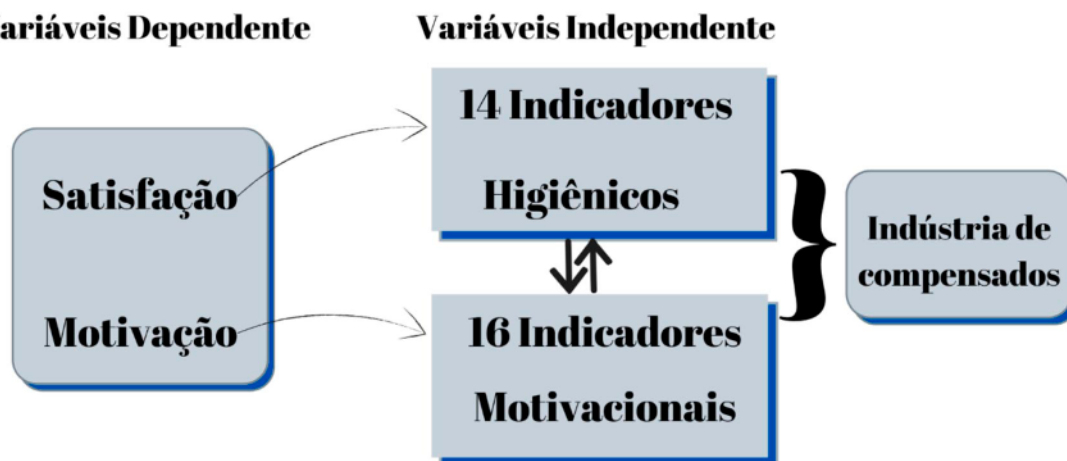
3.4 Método de tratamento e análise dos dados

O modelo proposto efetuou o tratamento dos dados coletados por meio da Análise Fatorial Exploratória para verificar a unidimensionalidade dos construtos satisfação e motivação, além de identificar quais indicadores são representativos desses construtos. Na Análise Fatorial Exploratória, foram analisadas as premissas, tais como tamanho da amostra (acima de 20 casos por variável), normalidade multivariada, multicolinearidade por meio dos testes de *Esfericidade de Bartlett*, *Kaiser Meyer Olkin* – KMO, *Measure of Sampling Adequacy* – MSA e matriz de correlação, conforme apregoado por Hair *et al.* (2009).

3.5 Modelo teórico-empírico da pesquisa

O modelo teórico-empírico da pesquisa associa os dois construtos (satisfação e motivação) do estudo em questão na percepção dos colaboradores da empresa foco desse estudo, conforme exposto na Figura 1.

Figura 1 - Modelo teórico da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Meliá, Peiró e Calatayud (1986) e Meliá e Peiró (1998).

3.6 Análise das premissas da Análise Fatorial Exploratória (AFE)

Antes de se analisarem os resultados da AFE, é necessário primeiro verificar suas premissas, conforme determinam Prearo *et al.* (2011), tais como tamanho da amostra, normalidade multivariada e multicolinearidade por meio dos testes de *Esfericidade de Bartlett*, *Kaiser, Meyer e Olkin* – KMO, *Measure of Sampling Adequacy* – MSA e matriz de correlação, conforme Quadro 4.

Quadro 4 - Premissas subjacentes ao uso da Análise Fatorial Exploratória

Premissas Subjacentes	Considerações	Autores
Tamanho da amostra	5 a 20 casos por variável	Stevens (1996)
	5 casos por variável	Pestana e Gageiro (2000)
	20 casos por variável	Hair (2005)
Multicolinearidade	MSA (<i>Measure of Sampling Adequacy</i>) > 0,5	Pestana e Gageiro (2000); Tabachnik e Fidell (1996); Garson (2007)
	KMO (<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>) > 0,5	Pestana e Gageiro (2000); Tabachnik e Fidell (1996); Garson (2007)
Normalidade multivariada	Condição para os testes de significância	Hair (2005); Garson (2007)

Fonte: adaptado de Prearo *et al.* (2011, p. 628).

A presente pesquisa atende as premissas do método, tais como: (testes MSA- *Measure of Sampling Adequacy* e KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin*). Em relação à normalidade multivariada, cumpre salientar que Eisenbeis (1977) e Huberty (1994) *apud* Prearo *et al.* (2011, p.628) assinalam que, para dados reais, a presença de variáveis com distribuição normal multivariada exata dificilmente ocorre. Nesses casos, a densidade normal é frequentemente uma aproximação útil à verdadeira distribuição da população.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção se desenvolve uma discussão dos resultados, no qual foi utilizado como método a Análise Fatorial Exploratória - AFE.

4.1 Análise dos Resultados da AFE do Construto Satisfação

O construto Satisfação foi formado por quatorze variáveis, conforme demonstrado no Quadro 03 do capítulo dos procedimentos metodológicos. No entanto, para atender às premissas da AFE foi necessário realizar duas tentativas, o que resultou na retirada da variável V06. Em sequência, com o propósito de validar a AFE, medida pelos testes KMO e MSA. Para Prearo *et al.* (2011), o KMO informa a medida de adequação dos dados e analisa o ajuste desses dados, adotando todas as variáveis simultaneamente.

Segundo os autores relacionados no Quadro 04, indicam que se as correlações parciais forem pequenas, o teste KMO terá valor entre 1,0 e 0,9, ou seja, quanto mais próximo a 1,0, há a indicação de melhor adequação dos dados para a AFE, valores entre 0,8 e 0,9 indicam boa adequação; valores entre 0,7 e 0,8 indicam média adequação; valores entre 0,6 e 0,7 indicam razoável adequação; valores entre 0,5 e 0,6 indicam má adequação e, por fim, valores < 0,5 são inaceitáveis. Para esta pesquisa, o KMO obteve um valor de 0,819, o que indica uma boa adequação dos dados para a AFE.

O teste de esfericidade de *Bartlett's* é indicado para ser feito antes da AFE, tendo como objetivo testar a correlação entre as variáveis (Prearo *et al.*, 2011). Para esta pesquisa, o nível de significância

empregado foi $\text{sig} < 0,05$. Logo, aceitou-se a hipótese de que as correlações entre as variáveis são significativamente diferentes de zero, ou seja, são suficientes para se continuar a AFE do construto satisfação.

Segundo Prearo *et al.* (2011 p.627), o MSA indica a multicolinearidade entre as variáveis, o que significa uma perfeita ou exata relação linear entre algumas ou todas as variáveis explicativas de um modelo de regressão. Dessa forma, $\text{MSA} \geq 0,80$ atesta multicolinearidade admirável; $\geq 0,70$ - mediana; $\geq 0,60$ - medíocre e $< 0,50$ - inaceitável. Verificou-se que a matriz anti-imagem apresentou um nível de MSA na maioria das variáveis, com valores entre 0,7 e 0,9. Esses resultados indicam que os fatores do construto satisfação conseguem descrever satisfatoriamente as variações dos dados.

Com o objetivo de avaliar a proporção da variância total em cada variável, foi analisada a comunalidade, que expressa quanto das variações da variável é explicada pelo conjunto de fatores, sendo que seus valores necessitam ser maiores que 0,50, segundo Hair *et al.* (2009). Nesta pesquisa essa premissa foi atendida. Quanto à variância total explicada pelo modelo fatorial obtido, Hair *et al.* (2009) e Prearo *et al.* (2011) asseveram ser a soma do quadrado das cargas fatoriais, dividida pelo número de variáveis. Para esses autores, a variância total explicada precisa ser $> 60\%$. Neste caso, a variância total explicada dos dois fatores foi 67,25%.

Por meio da matriz de componentes, rotacionados pelo método de Rotação Ortogonal *Varimax*, verifica-se a composição de cada um dos três fatores identificados na análise. Objetiva-se, conforme Hair *et al.* (2009, p. 119), a “simplificação das linhas e colunas da matriz fatorial, facilitando, então, sua interpretação”. Segundo esses autores, o intuito é maximizar a soma de variâncias das cargas exigidas da matriz fatorial. Com isso, tenta-se carregar os pesos para que cada variável possa estar relacionada a apenas um fator.

Após a rotação pelo método *Varimax*, obteve-se uma classificação mais precisa das variáveis em cada um dos fatores. Dessa forma, pode-se concluir a formação dos fatores do construto satisfação, que é composto por três fatores, conforme exposto na Tabela 1.

Tabela 1 - Nomeação dos fatores do construto satisfação

FATORES	VARIÁVEIS - SATISFAÇÃO	CARGA FATORIAL
FATOR 01 ESTABILIDADE NA EMPRESA - EE	V13- Confio que continuarei trabalhando na empresa.	0,822
	V14- Quanto à questão comunicação, acho adequada a divulgação de informações na empresa.	0,807
	V9- Considero bom o relacionamento com a chefia.	0,702
	V10- Concordo com as decisões organizacionais da empresa.	0,593

FATOR 02 - IDEIAS ORGANIZACIONAIS - IO	V3- Sinto que minhas ideias de inovação e sugestões para criação são ouvidas.	0,837
	V1- Percebo que tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho.	0,804
	V12- Meu trabalho me proporciona status.	0,560
	V11- Estou satisfeito com minha remuneração.	0,552
	V4- Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo.	0,525
FATOR 03- RESPONSABILIDADE - RSP	V5- Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo.	0,800
	V8- O relacionamento entre as pessoas da equipe que faço parte é bom.	0,766
	V7- Tenho me desenvolvido profissionalmente.	0,751
	V2- Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executo.	0,708

Fonte: Autores conforme dados da pesquisa.

A classificação dos fatores ocorreu por meio da maior carga fatorial, conforme indicações de Hair *et al.* (2009). Assim, a ordem das variáveis está descrita conforme seu poder de explicação, sendo que a variável V13 apresenta a maior carga fatorial (0,822) do fator um – Estabilidade na Empresa-(EE). O segundo fator foi denominado Ideias Organizacionais (IO), pois a variável V3 foi a que obteve maior carga fatorial (0,857). Por fim, o terceiro fator ficou denominado Responsabilidade – (RSP), sendo a variável V5 com maior carga fatorial (0,800).

4.1.1 Considerações Teóricas Acerca do Construto Satisfação

O Fator um, Estabilidade na Empresa- (EE), como resultado da AFE, está em consonância com a teoria existência, relacionamento e crescimento, no qual autores tais como: Schneider e Alderfer (1973), Maslow (1970), Gomes e Quelhas (2003), Lopes e Regis (2005), Oliveira *et al.* (2009), Ferreira, Demutti e Gimeniz (2010), Nunes e Rodrigues (2011) e Lutz *et al.* (2012) fundamentam a intenção de tornar-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser; inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial, ou seja, Herzberg (2003) assevera que os fatores de crescimento ou motivadores que são intrínsecos ao trabalho estão relacionados as execuções, reconhecimento pelas execuções, o trabalho em si, responsabilidade, crescimento e progresso organizacional. Esse resultado foi maior na carga fatorial da variável “V13” (0,822), pela qual se verifica que os colaboradores confiam que continuarão trabalhando na empresa. Percebe-se então que a confiança de estabilidade organizacional, é um fator que motiva os colaboradores pesquisados na indústria de compensados.

Os autores supracitados ressaltam ainda que as necessidades de crescimento incluem o desejo de ter uma influência criativa e produtiva sobre si mesmo e sobre o ambiente em que vive. A satisfação da necessidade de crescimento ocorre quando uma pessoa engaja em problemas para os quais necessita utilizar plenamente suas capacidades e desenvolver novas capacidades, surgindo assim, as Ideias Organizacionais – (IO) fator dois da AFE, representado pela variável “V3 Sinto que minhas ideias

de inovação e sugestões para criação são ouvidas”, que para Herzberg (1973), contribui muito para a satisfação profissional, corroborando com os colaboradores pesquisados, pois tais fatores constituem importantes fontes de satisfação no trabalho para os mesmos (Pinder, 1998; Schneider & Alderfer, 1973; Ferreira, Demutti & Gimenez, 2010, Silva *et al.*, 2016).

Bergamini (2008), afirma que quando recompensas extrínsecas são dadas a alguém por desempenhar uma tarefa interessante, elas fazem o interesse intrínseco na tarefa diminuir. A autora ainda destaca que o modelo de Maslow propõe a noção de necessidade como fonte de energia das motivações existente no interior das pessoas. É importante ressaltar que Bergamini (2008), assevera que os fatores higiênicos não fazem as pessoas produzirem mais, sua presença garante apenas que esteja conseguindo manter o nível de insatisfação delas em grau mínimo”. Para a autora, a organização tem uma espécie de obrigação em assegurar política administrativa adequada, cumprir com justiça e igualdade os seus compromissos salariais e cuidar para que as condições de trabalho sejam adequadas, o que influencia os colaboradores a terem responsabilidades – (RSP), fator três identificado na AFE respaldado pela variável “V5 Tenho responsabilidade com o trabalho que realizo”.

4.2 Análise dos resultados da AFE do construto motivação

O construto motivação foi formado por dezesseis variáveis (V15 a V30), conforme pode ser visto no Quadro 1 do capítulo de procedimentos metodológicos. No entanto, para atender as premissas da AFE, foram necessárias realizar cinco tentativas, por meio das quais foram retiradas as variáveis V18, V22, V26 e V16, restando um modelo satisfatório com onze variáveis.

Nessa quinta tentativa, o teste KMO obteve como resultado o valor de 0,847. O teste de esfericidade de *Bartlett's* teve significância de $\text{sig} < 0,00$. O poder de explicação com três fatores da AFE explica 78% das variações das variáveis do construto motivação. Dessa forma, acredita-se ter chegado a um grau de relacionamento e explicação das variáveis capaz de ser útil na avaliação desse construto, haja vista que, segundo Hair *et al.* (2009) e Prearo *et al.* (2011), a variância total explicada precisa ser $> 60\%$.

Quanto à comunalidade, as onze variáveis obtiveram seus valores entre 0,60 a 0,90, ou sejam todas acima de 0,50, o que atende as indicações da teoria, que ressaltam ser esses valores $> 0,50$. Os valores do MSA obtiveram valores entre 0,70 a 0,90, também atendendo às premissas asseveradas pelos autores a saber: Tabachnik e Fidell (1996); Pestana e Gageiro (2000); Garson (2007) *apud* Prearo *et al.* (2011) e Hair *et al.* (2009).

Com a rotação das variáveis, por meio do método *Varimax*, o construto se dividiu em três fatores. Ficando mais clara a distribuição das variáveis em cada fator, tais como: os fatores 1 e 2 com cinco variáveis e o fator 3 com duas variáveis. Dessa forma, a composição dos fatores pode ser vista na Tabela 2, com um total de onze variáveis.

Tabela 2 - Nomeação dos fatores do construto motivação.

FATORES	VARIÁVEIS - MOTIVAÇÃO	CARGA FATORIAL
FATOR 01 - PARTICIPAÇÃO – PRT	V27- Participação das decisões	0,798
	V20- Autonomia	0,789
	V30- Ser ouvido	0,773
	V29- Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que faz	0,701
	V19- Oportunidade de crescimento	0,675
FATOR 02 - ESTABILIDADE -EST	V21- Estabilidade no emprego	0,865
	V17- Promover o desenvolvimento	0,786
	V15- Instalações físicas	0,744
	V23- Salário somado a benefícios	0,619
	V28- Relação com a liderança da equipe	0,607
FATOR 03 - DESAFIOS ORGANIZACIONAIS – DO	V24- Sentir-se desafiado a comprovar a eficiência	0,916
	V25- Desafios existentes no trabalho	0,857

Fonte: Autores conforme dados da pesquisa.

É importante ressaltar que o fator três foi composto somente por duas variáveis, mas segundo Hair *et. al.* (2005) e Prearo *et. al.* (2011), quando um fator é composto somente por duas variáveis e estas são importantes para a pesquisa, deve considera-las. Nesse caso, as variáveis “V24 Sentir-se desafiado a comprovar a eficiência” e “V25 Desafios existentes no trabalho” são de grande importância quando se trata motivação, pois segundo Herzberg (2003 pp. 87-96); Meliá, Peiró e Calatayud (1986) e Meliá e Peiró (1998) os fatores de crescimento ou motivadores que são intrínsecos ao trabalho são: execuções, reconhecimento pelas execuções, o trabalho em si, responsabilidade e crescimento e progresso. Estes estão sob o controle do indivíduo, pois são relacionados com aquilo que ele faz e desempenha, o que respalda o fator três “Desafios Organizacionais”.

4.2.1 Considerações Teóricas Acerca do Construto Motivação

O fator um identificado na AFE, Participação- (PRT) do construto motivação, sendo a variável “V27- Participação das decisões” que subsidia a nomeação desse fator, estar em consonância com a teoria motivacional, pois segundo Braga *et al.* (2013 p.93), a motivação é um determinante direto do desempenho. Os autores ainda ressaltam a influência direta que as características individuais exercem sobre o desempenho no trabalho, com destaque para os aspectos motivacionais e cognitivos, ou seja, as pessoas apresentarão melhores desempenhos se o trabalho for significativo para elas e (o indivíduo atribuir alto valor de motivação ao trabalho) e sentir que suas ideias são importantes para desenvolvimento da organização (Maslow, 1954, 1970; Adams, 1965; Rodrigues, 1973; Bergamini, 1998; McGregor, 1999; Lutz *et al.*, 2012).

Em relação ao fator dois Estabilidade – (EST), no qual a variável “V21- Estabilidade no emprego” respalda a nomeação desse fator. A teoria aponta que a estabilidade é com certeza uma das maiores ambições do trabalhador, pois funciona a partir do envolvimento do ego, da necessidade de autoestima. A estabilidade é considerada um dos fatores motivacionais extrínsecos mais importante no trabalho (Chang,

2003). Uma vez que a estabilidade dar garantia ao colaborador que ele pode construir uma carreira na organização sem medo de a qualquer momento ser desligado, principalmente em cargos operacionais, como é o caso dos colaboradores desta pesquisa (Marrero, 2000). É importante ressaltar que na análise do construto satisfação, o fator um (EE) foi de grande importância para os colaboradores pesquisados, na visão de Lutz *et. al.* (2012) na iniciativa privada não há uma garantia de estabilidade no trabalho como nas empresas públicas, pois nas empresas privadas os direitos que regem são as consolidações das leis trabalhistas- CLT, ou seja, essa estabilidade depende da cultura e diretrizes de cada organização.

Observa-se então, que a necessidade de crescimento – o desejo constante de crescimento e desenvolvimento pessoal motiva os colaboradores (Alderfer, 1969 p.75), o que impulsiona os colaboradores a sentir desafiados pela organização para comprovar suas eficiências, fator três identificado na AFE, no qual a variável “V24- Sentir-se desafiado a comprovar a eficiência” nomeou esse fator. A competência aliada a necessidade de eficácia, relacionada a um sentimento de eficiência sobre o ambiente de trabalho é um dos fatores que mais motiva os colaboradores.

Segundo Bergamini (2008), os desafios também podem estar ligados ao oferecer incentivos financeiros a motivação das pessoas. Entretanto, a ligação entre esses dois fatores, não é tão fácil, como acreditava Taylor da Administração Científica. Se os funcionários são bem remunerados, realizam tarefas que os motivam e tem o reconhecimento da gerência, vão realizar suas tarefas com eficiência e bom desempenho, mesmo que a empresa ofereça novos incentivos. Além disso, a remuneração com excelentes ganhos financeiros, conforme a Teoria de Herzberg, não é o bastante para motivar os funcionários. Sendo assim, é necessário saber se os funcionários estão satisfeitos com seus salários para que outros motivos possam levá-los à satisfação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa foi identificar os fatores presentes na satisfação e motivação dos colaboradores de uma empresa pertencente ao setor da indústria de compensados situada na região sudeste do Pará, com base nas teorias das necessidades básicas de Maslow (1970) e motivação de Herzberg (1986). Assim por meio dos resultados da AFE, os fatores identificados no construto satisfação foram: Estabilidade na Empresa (EE), Ideias Organizacionais (IO) e Responsabilidade (RSP), em relação ao construto motivação, os fatores identificados foram: Participação (PRT), Estabilidade (EST) e Desafios Organizacionais (DO).

A partir dos resultados encontrados para cada fator analisado, pode-se concluir que os fatores identificados na AFE estão em consonância com a teoria bifatorial de Herzberg (1968, 1986), como também na teoria de Maslow (1970) estabelecidas para compreender a satisfação dos empregados e sua relação com a motivação. Assim, pode-se identificar nos resultados da pesquisa que os colaboradores da empresa pesquisada reconhecem a importância da motivação e satisfação na execução do trabalho.

Os achados da pesquisa também permitiram identificar que as recompensas extrínsecas são dadas a alguém por desempenhar uma tarefa interessante, elas fazem o interesse intrínseco na tarefa diminuir. Assim, o modelo de Maslow propõe a noção de necessidade como fonte de energia das motivações existente no interior das pessoas, ou seja, os fatores higiênicos não fazem as pessoas produzirem mais, sua presença garante apenas que esteja conseguindo manter o nível de insatisfação delas em grau mínimo. Em suma, a organização tem uma espécie de obrigação em assegurar política

administrativa adequada, cumprir com justiça e igualdade os seus compromissos salariais e cuidar para que as condições de trabalho sejam adequadas, o que influencia os colaboradores a terem responsabilidades (Maslow, 1954, 1970; Adams, 1965; Rodrigues, 1973; Bergamini, 1998, 2008; McGregor, 1999; Lutz *et al.*, 2012; Silva *et al.*, 2016).

Assim, os desafios também podem estar ligados ao oferecer incentivos financeiros a motivação das pessoas. Entretanto, a ligação entre esses dois fatores, no entanto, não é tão fácil, como acreditava Taylor da Administração Científica. Se os funcionários são bem remunerados, realizam tarefas que os motivam e tem o reconhecimento da gerência, vão realizar suas tarefas com eficiência e bom desempenho, mesmo que a empresa ofereça novos incentivos. Além disso, a remuneração com excelentes ganhos financeiros, conforme a Teoria de Herzberg, não é o bastante para motivar os funcionários. Sendo assim, é necessário saber se os funcionários estão satisfeitos com seus salários para que outros motivos possam levá-los à satisfação (Bergamini, 2008; McGregor, 1999; Lutz *et al.*, 2012; Silva *et al.*, 2016).

Os resultados também permitiram identificar que, a motivação dos colaboradores está relacionada tanto a fatores intrínsecos, inerentes à pessoa, como a fatores extrínsecos, presentes no ambiente, dessa forma, as organizações podem influenciar determinados comportamentos para o trabalho. Conclui-se então, que os resultados ora explicitados trazem um campo de estudos a ser ampliado, tanto em termos teóricos, quanto em termos práticos para área de Recursos Humanos. Para os membros da Academia, os resultados expostos são uma contribuição para estudos futuros acerca do conjunto das necessidades humanas básicas quanto ao conjunto dos fatores higiênicos e motivadores, haja vista que por meio dos resultados exploratórios identificados nessa pesquisa, podem servir de base para um estudo confirmatório, como também em outros segmentos de mercado. Em suma, como limitação, elenca-se o medo dos colaboradores em responder o instrumento de pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. in Berkowitz L. (ed.) *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299, Academic Press.
- Affonso, L. M. F., & Rocha, H. M. (2010). Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados. *Anais do Simpósio de Eficiência em Gestão e Tecnologia*, 7, 1-15.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
- Bagozzi, R. P., Bergami, M., & Leone, L. (2003). Hierarchical representation of motives in goal setting. *Journal of applied psychology*, 88(5), 915-943. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.915>
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 31-46. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-050x\(199821\)37:1<31::aid-hrm4>3.0.co;2-w](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-050x(199821)37:1<31::aid-hrm4>3.0.co;2-w)

- Batista, A. A. V., Vieira, M. J., Cardoso, N. C. D. S., & Carvalho, G. R. P. D. (2005). Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 39(1), 85-91. <https://doi.org/10.1590/S0080-62342005000100011>
- Beale, J. (2007). Motivação entre funcionários na adoção de comportamentos desestimuladores: antecedentes de nível individual. *Revista de Administração FACES Journal*, Belo Horizonte, 6(2), 11-31.
- Bedran, P. E. Jr., & Oliveira, J. L. C. (2009, July). Motivação no trabalho: avaliando o ambiente organizacional. *Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, 5, 2009.
- Bergamini, C. W. (1982). Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. 3. ed. Editora Atlas.
- Bergamini, C. W. (1997). *Motivação Nas Organizações*. 4. ed. Editora Atlas.
- Bergamini, C. W. (1998). A difícil administração das motivações. *Revista de Administração de Empresas*, 38(1), 6-17. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901998000100002>
- Bergamini, C. W. (2005). Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. Editora Atlas.
- Braga, S. S. Jr, Santos, R. R., Carvalho, J. S., Silva, G. D. P., & Silva, D. D. (2013). Possibilidades entre motivação e produtividade: um estudo de caso no Alto Tietê. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 8(3) 90-104.
- Brandão, I. D. F., Lima, L. C. D., Cabral, A. C. D. A., Santos, S. M. D., & Pessoa, M. N. M. (2014). Satisfação no serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 20(1), 90-113. <https://doi.org/10.1590/S1413-23112014000100004>
- Bussab, W. O., & Morettin, P. A. (1986). Estatística básica. 4 ed. Atual Editora.
- Chang, E. (2003). Composite effects of extrinsic motivation on work effort: Case of Korean employees. *Journal of World Business*, 38(1), 70-79. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(02\)00110-4](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(02)00110-4)
- Chen, L. H. (2008). Job satisfaction among information system (IS) personnel. *Computers in human behavior*, 24(1), 105-118. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2007.01.012>
- Brito, R. P., & Oliveira, L. B. (2016). A relação entre gestão de recursos humanos e desempenho organizacional. *Brazilian Business Review*, 13(3), 94. <https://doi.org/10.15728/bbr.2016.13.3.5>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum Press.
- Freitas, C. M. F. (2006). Estudo da motivação e da liderança na indústria hoteleira da RAM. (Dissertação do Mestrado em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo – Funchal).
- Gomes, A. A. P., & Quelhas, O. L. G. (2003). Motivação dos recursos humanos no serviço público: um estudo de caso sob dois ângulos teóricos. *Revista Eletrônica de Administração-ReAd*, 9(5).
- Gondim, S. M. G., & Silva, N. (2004). Motivação no trabalho. In Zanelli, J. C.; Borges Andrade, J. E.; Bastos, A. V. B. (Eds.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. 357-379. Artmed.

- Hair Jr., J. F., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). Fundamentos de métodos de pesquisa em administração. Bookman.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (Multivariate Data Analysis) (6th ed.). Bookman.
- Harris, R. B. (1989). Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaption framework. *Advances in Nursing Science*. 11(2), 12-28. <https://doi.org/10.1097/00012272-198901000-00006>
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees: Harvard Business Review Boston. 46(1) 53-62.
- Herzberg, F. (1997). Mais uma vez: como motivar seus funcionários. In Vroom, V. *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Campus.
- Herzberg, F. I. (1971). Work and the Nature of Man. 4. ed. Cleveland: World Publishing.
- Herzberg, F. I. (1986). One more time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review - Business Classics*, 13-22.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.5465/256741>
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. População Último Censo. 2010. Recuperado em: 22 e fev.2021 em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pa/rondon-do-para/panorama> .
- Jesus, S. N., & Santos, J. C. V. (2004). Desenvolvimento profissional e motivação dos professores. *Revista da Faculdade de Educação*, 27(52), 39-58.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Lawler III, EE (2000). *Rewarding excellence: paying strategies for the new economy*. San Francisco: Jossey-Brass.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Lopes, A. L. V. (2005). *Satisfação e insatisfação no ambiente de trabalho e sua forma de expressão: o caso dos servidores técnico-administrativos da Universidade Federal do Ceará*. (Dissertação do Mestrado Profissional em Administração – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza).
- Lopes, M. C., & Regis Filho, G. I. (2005). Motivação humana no trabalho: o desafio da gestão em serviços de saúde pública. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 39(1). 62-75, jan/fev/mar.
- Lütz, C., Canes, R., Beuron, T. A., & Grohmann, M. Z. (2012). Fatores motivacionais extrínsecos para a profissão militar. *Revista de Administração da UNIMEP*, 10(1), 164-188.

- Maciel, S. E. V., & Sá, M. D. (2007). Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg. *Studia Diversa, CCAE-UFPB, 1*(1), 62-86.
- Marrero, J. (2000). Managing and motivating by rewards. *Military Review, 80*, 72-73.
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality, Harper and Row. *New York, NY*.
- Maslow, A. H. (1970). Motivation and personality, Harper and Row. 2. ed. *New York, NY*.
- Mcgregor, D. (1999). *O lado humano da empresa*. Tradução: Margarida Maria C. Costa. 3. ed. Martins Fontes.
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. Cuestionario de satisfacción laboral S4/82, 1998. Universitat de València: [Valência, Espanha].
- Meliá, J. L., Peiró, J. M., & Calatayud, C. (1986). El cuestionario general de satisfacción en organizaciones laborales: estudios factoriales, fiabilidad y validez. *Millars*, (Presentación del Cuestionario S4/82). *Rev. de Filosofía, Psicología y Ciencias de la Educación*, [S.l.], 11, 43-78.
- Moscovici, F. (1995). *Renascença Organizacional*. 5 ed. José Olympio.
- Motta, P. R. (1995). *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Editora Record.
- Nunes, F. M. G., & Rodrigues, J. L. K. (2011). Clima organizacional: levantamento de variáveis que geram satisfação e insatisfação nos servidores de um instituto público de pesquisas. *Anais do Encontro Latino-Americano de Pós-Graduação. Universidade do Vale do Paraíba, 10*.
- Oliveira, J. M., Bitencourt, M. J. A., Chaves, M. F. A., Chagas, M. P. C., & de Oliveira, R. B. (2009). Estudo da motivação organizacional entre servidores públicos e colaboradores terceirizados em um órgão da administração pública federal. *Anais do Simpósio de Excelência em Gestão Tecnológica, 6*, 2009.
- Pinder, C. C. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Prearo, L. C., Gouvêa, M. A., Monari, C., & do Carmo Romeiro, M. (2011). Avaliação do emprego da técnica de análise fatorial em teses e dissertações de algumas instituições de ensino superior. *REGE-Revista de Gestão, 18*(4), 621-638. <https://doi.org/10.5700/rege441>
- Pugh, D. S., & Hickson, D. J. (2004). *Os teóricos das organizações*. Revisão de Suzana Rodrigues et al. Tradução de Afrânio Carvalho Aguiar et al. QualityMark Editora.
- Rodrigues, A. (1973). *Psicologia Social*. 2. ed. Petrópolis: Vozes.
- Schneider, B., & Alderfer, C. P. (1973). Three studies of measures of need satisfaction in organizations. *Administrative Science Quarterly, 18*(4), 489-505 <https://doi.org/10.2307/2392201>
- Silva, R. S., Ferreira, H. L., da Silva Filho, J. R. T., & De Souza, D. A. (2016). Fatores Motivacionais: um estudo empírico em uma indústria têxtil no centro oeste do Brasil. *Revista de Administração de Roraima-RARR, 6*(2), 299-321. <http://dx.doi.org/10.18227/2237-8057rarr.v6i2.3602>
- Silva, R. S., Ferreira, J. A. T., Brito, L. B., Maciel, L. N., & Souza, E. L. (2020). Fatores formadores de atratividade varejista: estudo em uma rua de um município do Pará. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle, 9*(3), 09-26. <http://dx.doi.org/10.18316/desenv.v9i3.6680>

Wagner III, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2009). *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. Tradução de Cid Knipel Moreira. Saraiva.

Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5 (2), 301-326. <https://doi.org/10.1080/095851994000000020>

Dados dos autores:

Rosangela Sarmento Silva



<https://orcid.org/0000-0002-3044-9699>

Doutora em Administração. Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPADM) e do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal de Sergipe (UFS). Aracaju, Sergipe, Brasil. E-mail: rosangelasarmiento13@academico.ufs.br.

Gillena Tayná Silva Souza



<https://orcid.org/0000-0002-7131-7772>

Administradora pela Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA). Rondon do Pará, Pará, Brasil. E-mail: gillenacarvalho@gmail.com.

Mônica Ribeiro Gama



<https://orcid.org/0000-0001-5090-783X>

Administradora pela Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA). Rondon do Pará, Pará, Brasil. E-mail: monicagamas2@hotmail.com.

Bárbara Ádria de Oliveira Fernandes



<https://orcid.org/0000-0002-6727-3914>

Doutora em Administração pela Universidade da Amazônia (UNAMA). Docente na Universidade Norte do Paraná (UNOPAR). Belém, Pará, Brasil. E-mail: barbaraadria@yahoo.com.br.

Kézia Souza Silva



<https://orcid.org/0000-0002-6685-2113>

Administradora pela Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará (UNIFESSPA). Rondon do Pará, Pará, Brasil. E-mail: kezinha74@gmail.com.

Como citar este artigo:

Silva, S. R., Souza, G. T. S., Gama, M. R., Fernandes, B. A. O., & K. S. S. (2021). Fatores Intrínsecos e Extrínsecos: Um Estudo de Caso de Uma Empresa Pertencente à Indústria de Compensados no Sudeste do Pará. *AOS - Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*. 10(1). <http://dx.doi.org/10.17648/aos.v10i1.1015>