

A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS DE UMA EMPRESA BANCÁRIA

Pryscila Dezan dos Santos*

RESUMO

O tema abordado foi desenvolvido a partir do conhecimento dos fatores que motivam o funcionário, quando se compartilha entre os indivíduos objetivos e valores, exerce uma grande influência na satisfação e produtividade. Esta pesquisa teve como objetivo identificar os fatores que mantêm os funcionários motivados na empresa Alfa (nome fictício). Utilizou-se algumas referências que explicam o conceito de motivação no trabalho, o processo motivacional, as abordagens teóricas e a importância da motivação na organização. Salienta-se que o conhecimento do perfil motivacional do trabalhador é de suma importância e possibilita o desenvolvimento das tarefas profissionais de forma produtiva e satisfatória tanto para o empregado quanto para a organização. A pesquisa realizada foi descritiva, de caráter quantitativa, com amostra de 35 participantes. Por meio dela, foi possível verificar que grande parte dos funcionários sentem-se motivados no seu dia a dia. Entretanto, tais fatores variam de indivíduo para indivíduo. Também foi possível verificar o que pode acarretar na desmotivação dos empregados, sendo o principal, o não reconhecimento por parte da gerência. Por fim, cabe ao gestor respeitar a individualidade e trabalhar de acordo com o perfil de cada funcionário.

Palavras chave: Motivação. Satisfação. Fatores Motivacionais.

ABSTRACT

The subject was developed based on the knowledge of the factors that motivate the employee, when sharing between the individuals objectives and values, exerts a great influence on satisfaction and productivity. The objective of this research was to identify the factors that keeps employees motivated in the company Alfa (fictitious name). Main theories were used to explain the concept of motivation at work, the motivational process, theoretical approaches and the importance of motivation in the organization. It is emphasized that the knowledge of the

* Graduanda em administração pela Faculdade Multivix Cariacica/São Geraldo - prydezan@gmail.com.
Avenida Expedito Garcia, 197, Campo Grande, Cariacica/ES | 29146-201

motivational profile of the worker is of paramount importance and enables the development of professional tasks in a productive and satisfactory way for both the employee and the organization. The research was descriptive, of a quantitative nature, with a sample of 35 participants. Through it, it was possible to verify that most of the employees feel motivated in their day to day. However, such factors vary from individual to individual. It was also possible to verify what can lead to the demotivation of employees, the main one being the lack of recognition by management. Finally, it is up to the manager to respect the individuality and work according to the employee profile.

Keywords: Motivation. Satisfaction. Motivational Factors.

1. INTRODUÇÃO

A motivação faz presente em nosso cotidiano, para Agostinho (2003), o que motiva uma pessoa pode não motivar outra e também causar motivação em certo momento e em outro não mais. O motivo pelo qual determinadas pessoas se sentem motivadas para algum trabalho e outras não, são as distintas histórias de vida de cada uma, seus valores e desejos a serem alcançados (VERGARA, 2003).

Apesar da falta de interesse de algumas empresas, para Gonçalves (2003), existem organizações que estão em busca, cada vez mais, da valorização dos funcionários que demonstram comprometimento para com a organização, por estarem satisfeitos e motivados. Para Glasser (1994, p.15):

O fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão, o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas.

De acordo com Maslow (1954, p.63), “a pessoa é a integração de um todo organizado. Em virtude disso, não se pode referir-se à motivação de um órgão do corpo, mas sim da motivação da pessoa como um todo.” Como lembra Gil (2001, p. 15):

Os administradores de recursos humanos de hoje já não podem considerar os empregados como meros recursos de que a organização pode dispor a seu bel-prazer. Precisam tratá-los como pessoas que impulsionam a organização, como parceiros que nela investem seu capital humano e que têm a legítima expectativa de retorno de seu investimento.

Diante desse contexto, a questão norteadora desse artigo é: quais são os fatores que mantêm o funcionário motivado na empresa Alfa? Pois, devido a organização ter pessoas com idades e interesses distintos, os gerentes precisam identificar quais são os fatores mais adequados para cada funcionário e assim obter melhores resultados.

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é identificar quais são os fatores que mantêm o funcionário motivado na empresa Alfa. Além disso, tem-se como objetivos específicos apontar qual o nível de motivação, bem como o que pode desmotivar o trabalhador.

Sabe-se que a motivação depende de inúmeros fatores e isso varia de indivíduo para indivíduo. Desta forma, a abordagem deste tema buscou apresentar os fatores que mantêm um funcionário motivado, tanto para o seu crescimento pessoal, como também para o crescimento da empresa afim de potencializar os resultados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos de Motivação

A motivação é um dos temas mais importantes em uma organização e, atualmente, diversos autores têm conceituado e discutido este tema. Segundo Spector (2005), ainda não é clara a definição do conceito de motivação. A princípio a motivação é como um desejo interior que estimulam as pessoas a realizarem determinadas ações, nas quais buscam alcançar desejos, alguma meta ou objetivo.

Para Weiss (1991, p.10) a motivação é “a energia ou impulso que mobiliza os recursos de uma pessoa para alcançar uma meta, portanto, a motivação vem de dentro. Tem como sinônimos: anseio, ânsia, aspiração, vontade, desejo, necessidade, incitamento, impulso e demanda”.

Já para Gil (2001, p. 202) a motivação é,

[...] a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. [...] é consequência de necessidades não satisfeitas.

Bergamini (1997, p. 83), define motivação como “uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém; o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa”.

Na opinião de Maximiano (2000), motivação significa o processo no qual um conjunto de fatores induz, estimula, incentiva, ou acarreta algum tipo de conduta/comportamento humano.

É importante ressaltar que a motivação pode ser explicada como um agente que conduz a ação, e também aquilo que faz uma pessoa se comportar de determinada maneira, ou seja, a motivação é um estímulo, que induz ao indivíduo a visualizar a realização de um determinado objetivo.

Conforme Pieron (1972), a definição de motivação seria um elemento psicológico, consciente ou não, que estimula o trabalhador a cometer determinadas ações ou alcançar certos propósitos, todavia essa motivação só acontecerá por meio da organização, apresentando como objetivos a serem alcançados a valorização e o reconhecimento do capital humano a fim de zelar para que seus funcionários permaneçam satisfeitos.

Nessa lógica, a motivação é uma das mais poderosas forças e adquiriu-se, ao longo do tempo, vários pontos de vista sem que nenhum deles possa ser considerado errado, ou até destrua os argumentos de outro (BERGAMINI, 2008).

Os conceitos citados acima mostram que os autores descrevem a motivação como uma força que gera um estímulo na pessoa, de modo que ela busque atender as suas necessidades e desejos. Tal força vem do nosso interior e pode ser estimulada pela influência de outras pessoas, pelo ambiente e/ou pelo tempo.

2.2 O Processo de Motivação

Para Hammer e Champy (1994), processo é um conjunto de tarefas realizadas em uma sequência coerente na qual o objetivo é produzir um bem ou um serviço que possui valor para um grupo específico.

Atualmente, é possível observar que a responsabilidade dos trabalhadores aumentou e a sua influência se tornou importante na tomada de decisões. Desta forma, muitas das capacidades e alçadas, exclusivas aos gestores, passaram a ser responsabilidade de todos os envolvidos. O êxito no ambiente de trabalho resulta dos ambientes que estimulam à criatividade e inovação. O diferencial competitivo no mercado provém da capacidade de criação e transferência de conhecimentos e solução dos problemas de forma eficiente e inovadora. O processo de motivação nos indivíduos acontece de uma forma pessoal, aonde cada pessoa desenvolve os seus estímulos motivacionais diferentes e em momentos diversos, concluindo que estas forças influenciam diretamente na maneira em que se desenvolve o trabalho e até suas próprias vidas (VOLPATO; CIMBALISTA, 2002).

Segundo Robbins (2005), o processo de satisfação e o entusiasmo com o ambiente profissional é mais um ato do que um comportamento, contudo a satisfação do empregado não está apenas atinente às tarefas desenvolvidas pelo mesmo, tornando-se importante outros elementos como

as oportunidades de ascensão profissional ofertadas pela organização, a remuneração, o relacionamento com os colegas de trabalho e os processos motivacionais.

Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), contribuem mais nessa questão observando que somente quando os indivíduos alcançarem o contentamento e o êxito pessoal, onde proporcione satisfação em seu trabalho, será possível um melhor desempenho de forma contínua. Com isso, as empresas poderão alcançar alto desempenho e, desta forma, à medida que o funcionário estiver satisfeito atingirá um progresso e um propósito/objetivo em comum.

Conforme Paul (2014), preparar para o trabalho significa motivar a alegria de um empregado, e planejar a empresa para enfrentar a competitividade do mercado, pois as pessoas alegres trabalham mais empenhadas e com menor estresse, conseqüentemente, pessoas satisfeitas desempenham suas habilidades com felicidade em razão dos aspectos motivacionais.

Relacionado ainda com a felicidade dos indivíduos em desempenhar suas atividades, para Minicucci (1995), a abordagem de relações humanas que presume que funcionários felizes são mais produtivos vai além e os cientistas comportamentais entendem que a percepção do comportamento humano é o artifício indispensável para se alcançar o objetivo e a eficiência. O autor ressalta ainda que,

Um empregado poderá estar dotado generosamente de todas as qualidades necessárias ao desempenho do cargo, ter ferramentas necessárias, ter um bom ambiente de trabalho, mas isso não garantirá, de antemão, que ele executará a contento sua tarefa (MINICUCCI, 1995, p. 227).

A respeito ainda do processo de motivação, para Maslow (1962), a motivação não significa novas artimanhas ou truques que possam ser utilizados para dominar e manipular os seres humanos. Na verdade, trata-se de um conjunto essencial de valores que permitem compreender que a desvalorização dos empregados contribui com a sua insatisfação e, portanto, resulta em conflitos e indisposição no andamento das tarefas a serem realizadas.

Independentemente de todas as diferenças, o processo que impulsiona e estimula o comportamento é similar para todos os indivíduos, por isso uma ferramenta essencial para a avaliação do comportamento é o *feedback*, que é um processo que ajuda no diálogo sobre as mudanças de comportamento. E, portanto, pode ser utilizada para identificar os possíveis estímulos necessários para que os empregados sintam-se motivados. O *feedback* é a comunicação a uma pessoa, ou a um grupo de pessoas, no intuito de apresentar informações a respeito de como a sua atuação tem afetado as outras pessoas, afirma Chiavenato (2009).

2.3 Abordagem das Teorias Motivacionais

Existem diversas teorias que caracterizam a motivação. Porém, para este artigo, serão usadas somente a Teoria de Maslow e a Teoria de Herzberg. Na figura 1 abaixo, mostram as cinco classificações na hierarquia das necessidades de Maslow:

Figura 1: Pirâmide das necessidades



Fonte: Adaptação de Chiavenato (2004)

De acordo com Maslow, satisfazer estas necessidades alcançaria a motivação dos funcionários. Bowditch (1997, p. 41), ainda salienta que,

[...] a hierarquia de necessidades de Abraham H. Maslow defendia que as necessidades subjacentes a toda a motivação humana poderia ser organizadas numa hierarquia de cinco níveis básicos. A teoria ainda propunha que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisavam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior. A necessidade de ar para respirar e as tentativas de saciar a sede e a fome de alguém são de importância primária. Quando estas necessidades básicas de sobrevivência forem satisfeitas, a pessoa passará a se preocupar com segurança e abrigo.

Ainda sobre teorias motivacionais Vergara (1999, p.45) explica:

Teoria de Herzberg: Segundo ele, existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais. Fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas. Fatores motivacionais são intrínsecos. Dizem respeito aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento.

Diante do exposto, diferente da Teoria de Maslow que fala sobre as necessidades, Herzberg procurou compreender através de sua teoria o modo como que as pessoas se comportam, o que pode agradar (fatores motivacionais) e o que pode desagradar (fatores higiênicos) dentro das organizações.

2.4 A importância da Motivação na Organização

A ideologia de Chiavenato (1999), a respeito da gestão de pessoas é ilimitada e indica que existem vários aspectos ligados a estrutura organizacional, aos costumes (cultura) que existe em cada empresa, as particularidades do contexto ambiental, o mercado atuante da organização, nesse ponto de vista o autor descreve que os gestores precisam olhar para os funcionários como uma peça chave na empresa, porque é através do conhecimento e das habilidades deles que são baseadas também as decisões e ações a serem tomadas, impulsionando ao crescimento da organização. Entretanto, existe ainda uma parte considerável de empresas que não dão primazia a este tema, em virtude da falta de interesse de querer transformar o ambiente. Ainda para o autor (CHIAVENATO, 1999), organizações prósperas se estruturaram e experimentaram investir nos funcionários, em razão desses recursos serem peças chaves e importantes, causadores do sucesso ou fracasso de uma empresa.

Fiorelli (2004), diz que a motivação é uma força, uma energia capaz de nos impulsionar no caminho de algo que nasce e cresce de nossos desejos interiores, isto é, quando a motivação acontece os indivíduos se tornam mais produtivos, e trabalham com grandes níveis de satisfação e alegria, gerando em consequência disso efeitos multiplicadores, o que deve ser visto como algo diferencial e suma importância para uma empresa que atua em um mercado competitivo, comprovando a extrema importância da valorização da motivação.

Também para Maximiano (2007) a motivação para o ambiente de trabalho é uma condição psicológica de estar disposto, interessado ou com vontade de alcançar ou executar uma tarefa ou objetivo. Despertar, centralizar e manter a motivação e modo positivo e de acordo com a atuação da organização tem se tornado um dos maiores objetivos dos administradores.

Segundo Rodriguez (2004), nas pequenas e médias empresas, a falta de gestores interessados em investimento nos seus recursos humanos, tem tornado difícil a ascensão e evolução destas, dando lugar para outras empresas dominarem o mercado e contratarem os bons profissionais.

Diante do exposto, o investimento na motivação dentro das organizações traz bons resultados, porque a empresa que segue uma cultura motivacional, como importante ferramenta para a

própria gestão, estará em vantagem, visto que os funcionários motivados contribuem para a organização crescer.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Realizou-se uma pesquisa com base nas principais teorias motivacionais para fundamentar os objetivos deste estudo. Procurou-se, por meio da descrição das teorias, suas características, propriedades ou relações; descrever a motivação organizacional como um fator importante na gestão nas organizações.

O estudo desenvolveu uma pesquisa de campo, descritiva, sendo possível identificar quais os fatores mantem os funcionários da empresa Alfa motivados. Para a realização da pesquisa foi utilizado o método quantitativo. Fonseca (2002, p. 20) explica como funciona a pesquisa quantitativa:

Diferentemente da pesquisa qualitativa, os resultados da pesquisa quantitativa podem ser quantificados. [...] A pesquisa quantitativa recorre à linguagem matemática para descrever as causas de um fenômeno, as relações entre variáveis, etc.

Para obtenção dos dados foi utilizado, como instrumento, um questionário. Este foi aplicado aos funcionários da empresa Alfa. Antes da realização da pesquisa, foi necessário pedir autorização ao RH da empresa através de um ofício para aplicá-lo. Visto que, dependendo do nível da pergunta poderia estar comprometendo tanto a imagem da empresa como também do funcionário; também não foi mencionado o nome real da empresa e suas respectivas gerências por questões éticas.

A empresa dispõe de um quadro de funcionários sendo 195 colaboradores e 50 estagiários. Entretanto, a pesquisa foi realizada somente com os colaboradores, pois os estagiários ao término de seu contrato não tem a possibilidade de serem efetivados, devido a empresa ser de economia mista, sendo necessário para a sua efetivação, a aprovação através de um concurso público.

A pesquisa não foi realizada com todos os funcionários da organização, pois no mês de setembro/2016 ocorreu uma greve nacional dos bancários que durou 31 dias. Desta forma, a fim de otimizar a pesquisa, o questionário foi aplicado apenas com 35 pessoas.

O questionário foi dividido em 3 etapas, sendo elas: Perfil do funcionário, fatores motivacionais e nível de motivação atual. Quanto ao perfil do funcionário, avaliou-se o gênero, a idade, o tempo de trabalho na organização e o cargo atual. Quanto aos fatores motivacionais, foi

solicitado que o entrevistado identificasse o nível de importância dentre os 16 fatores apresentados na tabela apresentada no apêndice deste trabalho. Quanto à avaliação do nível de motivação, foram apresentadas 3 perguntas fechadas e 1 pergunta aberta, que é: “Cada pessoa tem as suas necessidades. Ninguém melhor que nós próprios para saber o que nos motiva. Perante o reconhecimento das diferenças, desafio-o a apresentar sugestões que, no seu entender, possam contribuir para uma maior satisfação e motivação do local que trabalha”.

Também foi realizado um teste piloto em um total de 5 pessoas, que serviu como para verificar se os respondentes tinham dúvidas ou dificuldades para responder ao questionário. Após a aplicação do teste, não houve necessidade de alteração, como também, não houve dúvidas.

A análise dos dados ocorreu após a tabulação, as representações foram através de gráficos e tabelas para melhor compreensão dos resultados.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a aplicação do questionário, foi possível verificar o que motiva os funcionários da empresa Alfa, a partir das respostas de 35 funcionários que participaram da pesquisa.

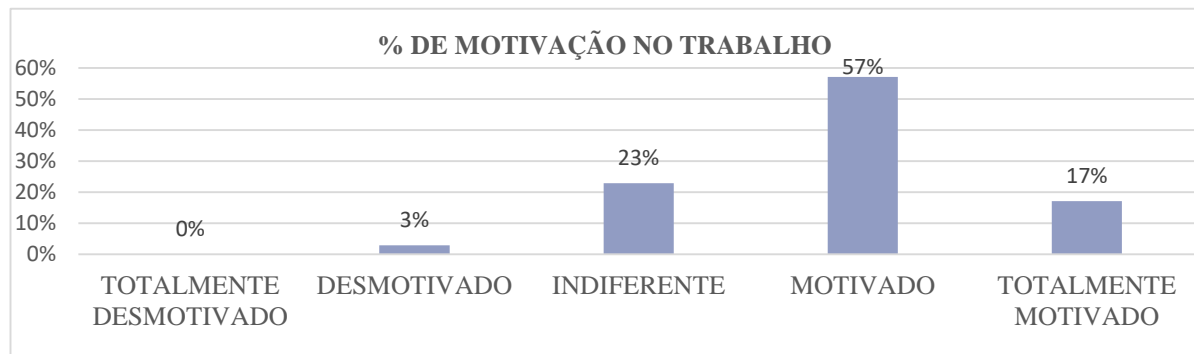
4.1 Caracterização dos sujeitos quanto ao seu perfil

Com relação a caracterização dos participantes do estudo, 66% são do sexo masculino e 34% do sexo feminino; 46% tem idade entre 26 a 35 anos, 43% entre 36 a 45 anos, 3% entre 18 a 25, 3% entre 46 a 55 e 6% acima de 56 anos; 40% trabalham entre 4 a 6 anos na organização, 23% entre 1 a 3 anos e 37% acima de 7 anos; 71% são técnicos bancários, enquanto 29% tem cargos de confiança (gerentes, coordenadores, secretários e ouvidor).

4.2 Análise quanto ao nível de motivação atual

A partir da análise das respostas obtidas por meio do questionário em relação às questões norteadoras, foi possível verificar, conforme apresentado no gráfico 1, o nível de motivação declarado pelos entrevistados.

Gráfico 1 – Nível de motivação dos funcionários

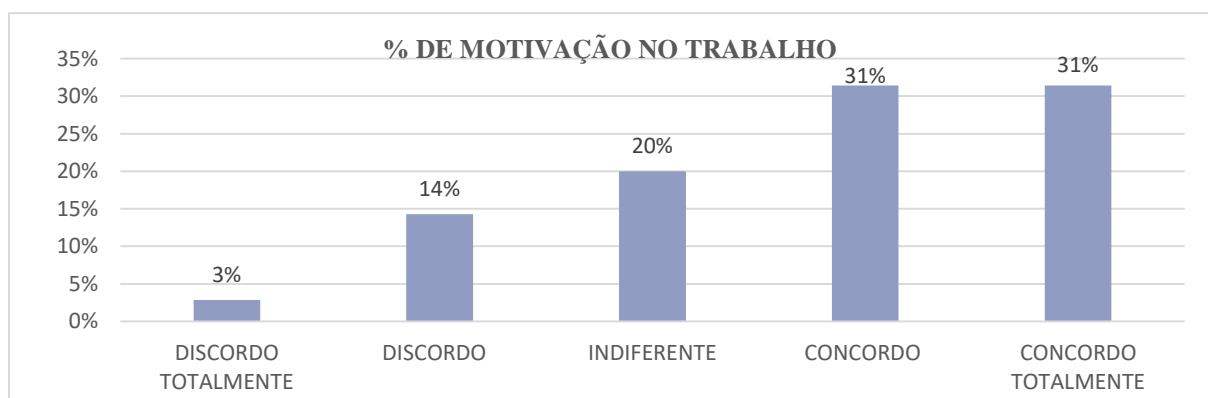


Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Verifica-se que 17% dos entrevistados sentem-se totalmente motivados, 57% sentem-se parcialmente motivados e ninguém se declarou totalmente desmotivado. Desta forma, pode-se verificar que o total de entrevistados que se declaram totalmente motivado ou parcialmente motivado representam 74%. Entretanto, existe uma porcentagem de 26% entre aqueles que estão indiferentes ou parcialmente desmotivados.

Com relação ao fato do funcionário já ter se sentido mais motivado no trabalho, foi possível verificar que, 31% disseram que concordam parcialmente, 31% concordam totalmente, 20% disseram ser indiferente, 14% discordam parcialmente e 3% discordam totalmente. Conforme mostra no gráfico 2, abaixo.

Gráfico 2 – Referente ao funcionário já ter se sentido mais motivado no trabalho



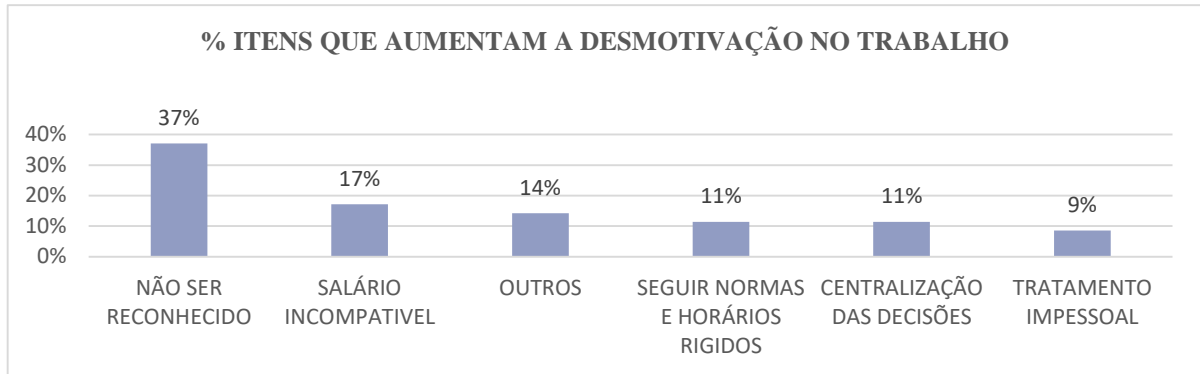
Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Observa-se que há uma grande quantia de funcionários (31%) que já se sentiu mais motivado no trabalho, bem como apenas 3% disseram que discordam totalmente.

No que diz respeito aos itens que aumentam a desmotivação no trabalho, segundo os entrevistados, verifica-se no gráfico 3 que, 37% indicam o não reconhecimento e 17%

identificam o salário como o segundo fator responsável pelo o aumento da desmotivação. Para os fatores “outros”, os funcionários preferiram não descrevê-lo.

Gráfico 3 – Fatores que aumentam a desmotivação



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

4.3 Análise dos fatores motivacionais

Ao que se refere aos fatores motivacionais, os resultados obtidos foram separados por grau de importância e por hierarquia. Na tabela 1, são apresentados os resultados obtidos referentes aos fatores motivacionais, segundo grau de avaliação, apontados como “totalmente importante”; Na tabela 2, são apresentados os resultados obtidos referentes aos fatores, segundo grau de avaliação, apontados como “parcialmente importante”; Já na tabela 3, são apresentados os resultados obtidos referentes aos fatores, segundo grau de avaliação, apontados como “indiferentes”, conforme mostram abaixo:

Tabela 1 – Análise dos fatores motivacionais avaliados como “totalmente importante”

ITEM	DESCRIÇÃO DO ITEM	Nº DE PESSOAS	%
1	Remuneração e benefícios	18	51%
9	Ambiente agradável	17	49%
6	Conjunto de relações de trabalho com meus superiores	16	46%
4	Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa	15	43%
12	Oportunidade de crescimento	15	43%
5	Ser ouvido	14	40%
13	Gostar do que faz	14	40%
8	Realização pessoal e profissional	12	34%
3	Condições físicas do trabalho	11	31%
7	Autonomia e poder	10	29%
2	Estabilidade no emprego	9	26%
11	Integração da equipe de trabalho	8	23%
15	Relação com o cliente	8	23%
14	Imagem da empresa	4	11%
10	Qualidade dos treinamentos que recebem	2	6%
16	Participação das decisões	2	6%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Tabela 2 - Análise dos fatores motivacionais avaliados como “parcialmente importante”

ITEM	DESCRIÇÃO DO ITEM	Nº DE PESSOAS	%
16	Participação das decisões	25	71%
2	Estabilidade no emprego	22	63%
10	Qualidade dos treinamentos que recebem	22	63%
8	Realização pessoal e profissional	21	60%
11	Integração da equipe de trabalho	21	60%
3	Condições físicas do trabalho	20	57%
14	Imagem da empresa	20	57%
13	Gostar do que faz	19	54%
15	Relação com o cliente	18	51%
1	Remuneração e benefícios	17	49%
4	Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa	17	49%
5	Ser ouvido	17	49%
6	Conjunto de relações de trabalho com meus superiores	17	49%
7	Autonomia e poder	17	49%
12	Oportunidade de crescimento	17	49%
9	Ambiente agradável	16	46%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Tabela 3 – Análise dos fatores motivacionais avaliados como “indiferente”

ITEM	DESCRIÇÃO DO ITEM	Nº DE PESSOAS	%
15	Relação com o cliente	9	26%
7	Autonomia e poder	8	23%
10	Qualidade dos treinamentos que recebem	8	23%
14	Imagem da empresa	8	23%
16	Participação das decisões	7	20%
11	Integração da equipe de trabalho	6	17%
2	Estabilidade no emprego	4	11%
3	Condições físicas do trabalho	4	11%
5	Ser ouvido	4	11%
4	Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa	3	9%
12	Oportunidade de crescimento	3	9%
6	Conjunto de relações de trabalho com meus superiores	2	6%
8	Realização pessoal e profissional	2	6%
9	Ambiente agradável	2	6%
13	Gostar do que faz	2	6%
1	Remuneração e benefícios	0	0%

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Com a análise, verifica-se que no item 1, remuneração e benefícios, 18 pessoas disseram que este fator é totalmente importante para mantê-los motivados, enquanto 17 pessoas disseram ser parcialmente importante. No item 2, estabilidade no emprego, 9 pessoas disseram ser totalmente importante para mantê-los motivados, 22 pessoas disseram ser parcialmente importante, enquanto 4 pessoas consideraram um fator indiferente para a sua motivação.

No item 3, condições físicas do trabalho, 11 pessoas disseram que este fator é totalmente importante para mantê-los motivados, 20 pessoas disseram ser parcialmente importante, enquanto 4 pessoas consideraram um fator indiferente para a sua motivação. No item 4, ser

valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa, 15 pessoas disseram que este fator é totalmente importante para mantê-los motivados, 17 pessoas disseram ser parcialmente importante, enquanto 3 pessoas disseram ser indiferente para a sua motivação.

No item 5, ser ouvido, 14 pessoas disseram que este fator é considerado totalmente importante para mantê-los motivados, 17 pessoas disseram ser parcialmente importante, enquanto 4 pessoas disseram ser indiferente para a sua motivação. No item 6, conjunto de relações com os meus superiores, 16 pessoas disseram que este fator é considerado totalmente importante para a sua motivação, 17 pessoas disseram ser parcialmente importante, enquanto 2 pessoas disseram ser indiferente para a sua motivação.

No item 7, autonomia e poder, 10 pessoas disseram que este fator é considerado totalmente importante para mantê-los motivados, 17 pessoas disseram ser parcialmente importante, enquanto 8 pessoas disseram ser indiferente para a sua motivação. No item 8, relação pessoal e profissional, 12 pessoas disseram ser totalmente importante para mantê-los motivados, 21 pessoas disseram ser parcialmente importante, enquanto 2 pessoas disseram ser indiferente para a sua motivação.

No item 9, ambiente agradável, 17 pessoas disseram ser totalmente importantes para mantê-los motivados, 16 pessoas disseram ser parcialmente importante, enquanto 2 pessoas disseram ser indiferente para a sua motivação. No item 10, qualidade dos treinamentos que recebem, 2 pessoas disseram ser totalmente importante para mantê-los motivados, 22 pessoas disseram ser parcialmente importante, enquanto 8 pessoas disseram ser indiferente para a sua motivação.

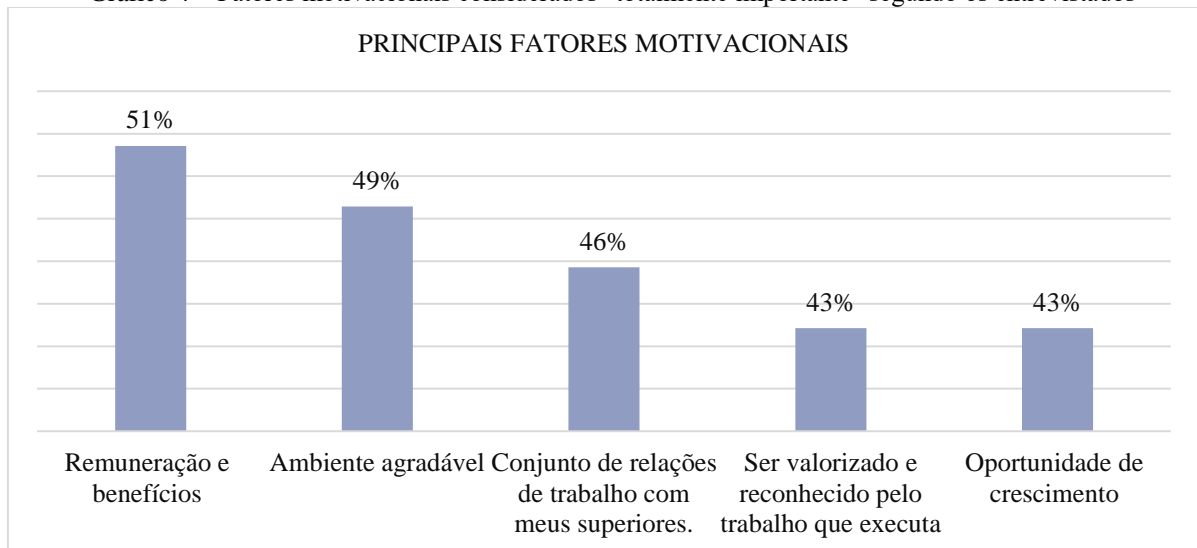
No item 11, integração da equipe de trabalho, 8 pessoas disseram ser totalmente importante para mantê-los motivados, 21 pessoas disseram ser parcialmente importante, enquanto 6 pessoas disseram ser indiferente para a sua motivação. No item 12, oportunidade de crescimento, 15 pessoas disseram ser totalmente importante para mantê-los motivados, 17 pessoas disseram ser parcialmente importante, enquanto 3 pessoas disseram ser indiferente para a sua motivação.

No item 13, gostar do que faz, 14 pessoas disseram que este fator é totalmente importante para mantê-los motivados, 19 pessoas disseram ser parcialmente importante, enquanto 2 pessoas disseram ser indiferente para a sua motivação. No item 14, imagem da empresa, 4 pessoas disseram que este fator é totalmente importante para mantê-los motivados, 20 pessoas disseram ser parcialmente importante, enquanto 8 pessoas disseram ser indiferente para a sua motivação.

No item 15, relação com o cliente, 8 pessoas disseram que este fator é totalmente importante para a sua motivação, 18 pessoas disseram ser parcialmente importante, enquanto 9 pessoas disseram ser indiferente para a sua motivação. Por fim, no item 16, participação das decisões, 2 pessoas disseram que este fator é totalmente importante para mantê-los motivados, 25 pessoas disseram ser parcialmente importante, enquanto 7 pessoas disseram ser indiferente para a sua motivação.

De modo geral, é preciso destacar que os fatores considerados “totalmente importante” que obtiveram maior percentual, conforme a opinião dos entrevistados, foram remuneração e benefícios, ambiente agradável, conjunto de relações de trabalho com os meus superiores, valorização e reconhecimento e oportunidades de crescimento com 51%, 49%, 46%, 43% e 43% respectivamente, para mantê-los motivados, conforme gráfico 4 abaixo. Destaca-se ainda com 40% gostar do que faz e ser ouvido.

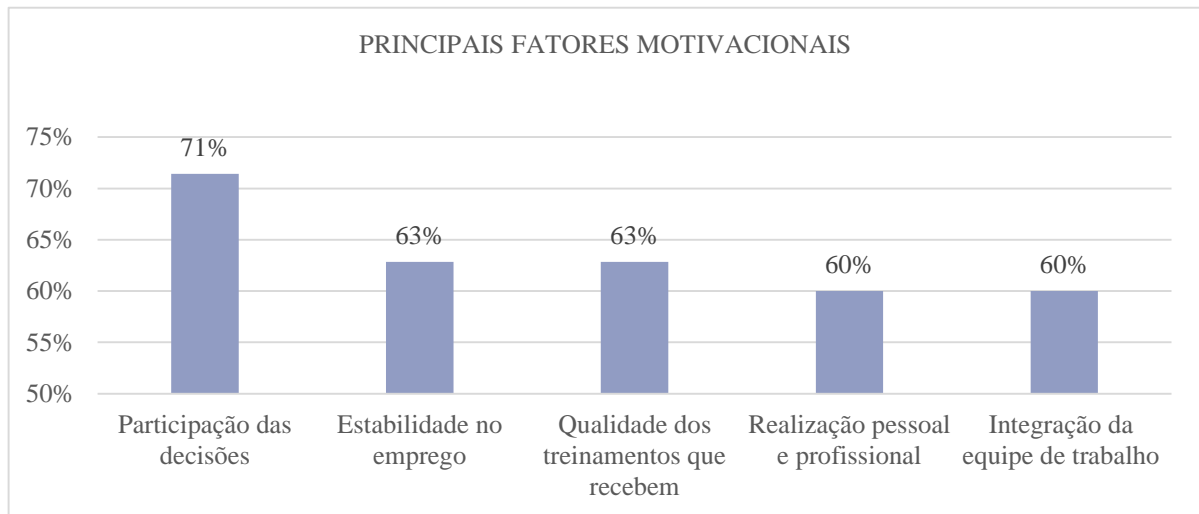
Gráfico 4 – Fatores motivacionais considerados “totalmente importante” segundo os entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

De igual forma, também é importante destacar os fatores considerados “parcialmente importante” que obtiveram maior percentual, conforme a opinião dos entrevistados, foram participação das decisões, estabilidade no emprego, qualidade dos treinamentos que recebem, realização pessoal e profissional e integração da equipe de trabalho com 71%, 63%, 63%, 60% e 60% respectivamente, para mantê-los motivados, conforme gráfico 5 abaixo. Destaca-se ainda 57% condições físicas do trabalho.

Gráfico 5 – Fatores motivacionais considerados “parcialmente importante” segundo os entrevistados



Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Com relação as teorias abordadas neste artigo, ao analisarmos o gráfico 4, observa-se que houve maior referência quanto aos fatores higiênicos segundo a teoria de Herzberg, como também, a teoria de Maslow, que engloba os fatores referentes as necessidades. Entretanto, no gráfico 5, a maior referência foi a dos fatores motivacionais, segundo a teoria de Herzberg,

Com relação ao que foi considerado “parcialmente sem importância” os resultados obtidos foram: 9% para qualidade nos treinamentos que recebem, 6% imagem da empresa e 3% participação das decisões. Por outro lado, apenas uma pessoa, o que correspondeu a 3% do resultado obtido, alegou que a imagem da empresa é considerada “totalmente sem importância” para mantê-lo motivado. Importante destacar que uma grande quantidade de funcionários considera a qualidade nos treinamentos como muito importante, o mesmo para participação nas decisões.

Por fim, foi aberto aos entrevistados um campo livre onde os mesmos pudessem expressar a sua opinião, dando sugestões de fatores que possam contribuir para a sua satisfação atual no ambiente de trabalho; 10 pessoas preferiram “não opinar”, também com o mesmo resultado obtido tem-se o “plano de carreira por meritocracia”; em seguida, 6 pessoas disseram que o fator “salários e benefícios compatíveis x benefícios por meta alcançada” são importantes para a sua satisfação, conforme mostra tabela 4, abaixo.

Tabela 4 – Sugestões para a contribuição da satisfação dos colaboradores

SUGESTÕES PARA CONTRIBUIR COM A SATISFAÇÃO TOTAL	
Não opinou	10
Plano de carreira por meritocracia	10
Salários e benefícios compatíveis x benefícios por meta alcançada	6

Ser reconhecido pela instituição e não somente pelo gestor	6
Poder expressar suas ideias e opiniões	3
Coerência nas decisões	3
Melhorar a comunicação interna	2
Feedbacks periódicos (pessoais)	2
Saber aproveitar o conhecimento do funcionário	2
Flexibilidade de horários	1
Ambiente para descanso	1
Treinamentos para as atividades executadas	1

Fonte: Dados da pesquisa (2016)

Vale ressaltar que este foi um campo livre, sendo assim, alguns entrevistados informaram mais de uma sugestão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entende-se que a motivação é algo que varia de indivíduo para indivíduo e está relacionada, muitas vezes, ao momento em que a pessoa está vivendo. Desta forma, por meio deste estudo, foi possível verificar os principais fatores motivacionais apontados pelos entrevistados, destaca-se entre eles, em ordem de importância: remuneração e benefícios, ambiente agradável, conjunto de relações de trabalho com os superiores, ser valorizado e reconhecido pelo trabalho executado e oportunidade de crescimento. Porém, cabe aos gestores identificarem esses possíveis fatores, evidenciando a singularidade de cada pessoa.

É preciso destacar que na pesquisa 74% dos entrevistados declaram-se totalmente motivado ou parcialmente motivado. Entretanto há 3% que se declararam desmotivados e 23% declararam-se indiferentes.

Também foi possível verificar que, 37% disseram que não ser reconhecido pela organização gera a sua desmotivação e que 62% disseram que já se sentiram mais motivado no trabalho em algum momento.

Os gestores precisam compreender que o capital humano é um fator crucial dentro da organização, pois é ele que trará retorno à empresa. No entanto, é necessário lhes oferecer boas condições físicas de trabalho, oportunidades de crescimento e o principal, a valorização e reconhecimento.

Em última análise, para a obtenção de resultados mais precisos, recomenda-se futuramente, a aplicação de uma nova pesquisa com todos os funcionários. Para que seja possível avaliar os fatores motivacionais e nível de motivação da organização como um todo.

6. REFERÊNCIAS

- AGOSTINHO, Márcia Esteves. **Complexidade e organizações: em busca da gestão autônoma**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BOWDITCH, J. L. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997. p.305.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7ª ed. São Paulo: Manole, 2009.
- FIGLIOLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GLASSER, W. **Administração de Liderança**. 1ª ed. São Paulo: Best Seller, 1994
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the Corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.
- MASLOW, A.H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1962.
- MASLOW, A.H. **Motivation and personality**. New York: Hapers & Brothers, 1954.
- MAXIMIANO, A. C A. **Introdução à Administração**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada a Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

- PAUL, R.C.Z.R; CLARO, J.A.C.S; PAUL, N.L.F. Treinamento como Fator de Mudança de Atitude dos Profissionais de uma Operadora Portuária. **Revista De Carreiras & Pessoas**, v.4, n 3, 2014.
- PIÉRON, Henri. **Dicionário de Psicologia**. trad por Dora de Barros Cullignan. ed. Rio de Janeiro. Editora Globo. 1995.
- ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. Pearson Prentice Hall. 11° ed. São Paulo, 2005.
- RODRIGUEZ, M et all. **Liderança e Motivação**. Ed. Harvard Business Review, 2004.
- SCHERMERHORN, Jr.; HUNT, J. G; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2° ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SPECTOR, P. **Psicologia nas organizações**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3°.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- VOLPATO, Maricilia; CIMBALISTA, Silmara. **O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações**. Rev. FAE, Curitiba, v.5, n.3, p.75-86, set./dez. 2002.
- WEISS, Donald H. **Motivação e resultados: como obter o melhor de sua equipe**. 4ª ed. São Paulo: Nobel, 1991. p.123.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

PERFIL DO FUNCIONÁRIO

- 1- Sexo - () F () M
- 2- Idade – () 18 a 25 () 26 a 35 () 36 a 45 () 46 a 55 () 56 ou mais.
- 3- Quanto tempo trabalha na organização?
 () Entre 1 mês e 3 anos () entre 4 a 6 anos () acima de 7 anos.
- 4- Cargo atual: _____

FATORES MOTIVACIONAIS

- 5- A seguir marque um X no número que representa o nível de importância da contribuição de cada um dos itens para **você se sentir mais motivado** em seu trabalho.

Utilize a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Totalmente sem importância	Parcialmente sem importância	Indiferente	Parcialmente Importante	Totalmente importante

Item	Descrição do item					
1	Remuneração e benefícios	1	2	3	4	5
2	Estabilidade no emprego	1	2	3	4	5
3	Condições físicas do trabalho	1	2	3	4	5
4	Ser valorizado e reconhecido pelo trabalho que executa	1	2	3	4	5
5	Ser ouvido	1	2	3	4	5
6	Conjunto de relações de trabalho com meus superiores.	1	2	3	4	5
7	Autonomia e poder	1	2	3	4	5
8	Realização pessoal e profissional	1	2	3	4	5
9	Ambiente agradável	1	2	3	4	5
10	Qualidade dos treinamentos que recebem	1	2	3	4	5
11	Integração da equipe de trabalho	1	2	3	4	5
12	Oportunidade de crescimento	1	2	3	4	5
13	Gostar do que faz	1	2	3	4	5
14	Imagem da empresa	1	2	3	4	5
15	Relação com o cliente	1	2	3	4	5
16	Participação das decisões	1	2	3	4	5

NÍVEL DE MOTIVAÇÃO ATUAL

- 6- No dia a dia do seu trabalho você se sente:
 () totalmente desmotivado () desmotivado () indiferente () motivado () totalmente motivado
- 7- Já me senti mais motivado no trabalho

() discordo totalmente () discordo () indiferente () concordo () concordo totalmente

8- Qual dos itens a seguir contribui para aumento da sua **desmotivação**?

() não ser reconhecido () tratamento impessoal () seguir normas e horários rígidos () salário incompatível () centralização das decisões () outros

Qual? _____

9- Cada pessoa tem as suas necessidades. Ninguém melhor que nós próprios para saber o que nos motiva. Perante o reconhecimento das diferenças, desafio-o a apresentar sugestões que, no seu entender, possam contribuir para uma maior satisfação e motivação do local que trabalha (Tente enunciar ideias simples e claras a fim de facilitar o tratamento dos dados).
