

MOTIVAÇÃO/DESMOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE: ESTUDO DE CASO EM UMA PRESTADORA DE SERVIÇOS NA ÁREA DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA NO DISTRITO FEDERAL

Márcia Darnise de Melo Cruz, Veruska Albuquerque Pacheco

Resumo: O objetivo principal deste artigo foi identificar e analisar os fatores que influenciam na motivação e desmotivação dos colaboradores de uma empresa de pequeno porte, prestadora de Serviços na Área de Assistência Técnica, no Distrito Federal. Para tanto, a metodologia adotada consistiu em uma pesquisa descritiva e explicativa, e quanto aos meios em pesquisa bibliográfica e de campo. Foi aplicado um questionário quantitativo aos colaboradores, e a apuração e análise dos dados conduziram ao alcance do objetivo geral. Durante o desenvolvimento das pesquisas, observou-se de forma nítida a fundamental importância da motivação para o melhor desempenho dos colaboradores e para o sucesso da empresa no mercado atual, ou seja, para se manter competitiva e alcançar seus objetivos, a organização deverá desenvolver formas de estímulo à motivação daqueles que compõem seu quadro funcional. Portanto, entende-se que é necessário o desenvolvimento de programas que visem motivar os funcionários por meio de ações como: estabilidade no emprego, melhores salários, benefícios, programas de recompensa por desempenho, reconhecimento, oportunidades de crescimento pessoal e profissional, satisfação no trabalho e respeito.

Palavras-chave: Empresas; Motivação; Colaboradores

***Abstract:** The main objective of this paper was to identify and analyze the factors that have influence in the motivation and demotivation of the employees of a small business company, provider of services in the technical assistance area, in Distrito Federal. In order to do so, the methodology adopted consisted of a descriptive and explanatory research, and concerning the means, bibliographic and field research. A quantitative questionnaire was applied to the employees, and the calculation and analysis of the data led to the overall objective's reach. During the development of the research, it was clearly recognized the fundamental importance of motivation for a better performance from the part of the employees and for the success of the company in the current market, i.e., in order to remain competitive and achieve its objectives, the organization should develop ways to provide stimulus to increase the motivation of those who compose its staff. Therefore, it is understood that it is necessary to develop programs aimed at motivating the employees through actions such as: employment stability, better wages, benefits, programs of accomplishment rewarding, recognition, personal and professional growth opportunities, job satisfaction and respect.*

Keywords: Companies; Motivation; Employees.

Introdução

Por muito tempo, as organizações consideraram a tecnologia o fator de maior importância para seu crescimento, relegando ao homem um lugar secundário e pouco relevante para o alcance do sucesso. Com o transcorrer dos tempos, à medida que as sociedades foram evoluindo, essa situação se inverteu. Percebeu-se então que a contribuição

do homem era imprescindível no desenvolvimento e na utilização da alta tecnologia para ganhos de qualidade e de produtividade. Essa realidade permite considerar que as empresas são compostas de pessoas com valores e desejos próprios, e que estas pessoas são as responsáveis por levarem ou não, as empresas a alcançarem os seus objetivos, bons resultados e uma imagem de respeito no mercado.

As considerações apresentadas até aqui demonstram com clareza a fundamental relevância da manutenção de um ambiente organizacional agradável, onde haja segurança, respeito, valorização e estímulos, de forma a propiciar a motivação dos funcionários.

Presumindo-se que pressões psicológicas podem comprometer o desenvolvimento das atividades, despertou-se o interesse para o tema deste estudo, no intento de identificar os fatores que podem interferir na motivação dos colaboradores e conseqüentemente impactar na eficácia organizacional. Nesse sentido, o objetivo geral deste trabalho foi identificar e analisar os fatores que influenciam na motivação e desmotivação dos colaboradores em uma empresa de pequeno porte, prestadora de Serviços na Área de Assistência Técnica, no Distrito Federal.

Para a identificação destes fatores, foram definidos os seguintes objetivos específicos: apresentar os diferentes conceitos de motivação, descrever algumas das principais teorias motivacionais, discutir a importância da motivação dos colaboradores nas organizações e mapear os níveis de motivação do grupo de colaboradores da empresa.

A importância do estudo pode ser discutida considerando-se três aspectos: do ponto de vista organizacional, é premente a necessidade de identificar fatores motivacionais para o desenvolvimento de políticas para melhoria dos contextos de trabalho. Do ponto de vista acadêmico, a produção de novos conhecimentos em na temática poderá contribuir para o aprimoramento da compreensão do tema no campo da administração. Por fim, do ponto de vista social, ressalta-se a atualidade do tema em face do cenário de constantes mudanças de natureza diversa que se operam no mundo trabalho e que impõem novos problemas e novos desafios aos trabalhadores e às organizações.

Visão Histórica da Motivação

Na busca por respostas concretas que explicassem o comportamento de cada indivíduo a motivação vem sendo a muito tempo discutida. Afinal, que força é essa que move o ser humano? O que o leva a agir, a assumir um determinado comportamento ao invés de outro? O que determina a direção a ser tomada e com qual intensidade? Estas e inúmeras outras indagações a respeito da motivação despertaram e ainda despertam a curiosidade e o interesse de grandes pensadores das ciências humanas e das ciências sociais.

O estudo do comportamento humano evoluiu ao longo dos tempos na forma de diversas teorias contemporâneas, que buscaram e ainda buscam de uma forma ou outra, por meio de suposições, pesquisas e hipóteses, entender, explicar e, até mesmo controlar, a motivação nos seus diversos aspectos.

Segundo Bergamini (2011), na análise das teorias motivacionais levantadas por filósofos e teóricos, mesmo os mais contemporâneos, é possível perceber que possuem algo em comum. O ponto é o entendimento de que os motivos do indivíduo, suas vontades, conscientes ou não, são responsáveis por suas ações.

Conceito de Motivação

Para entender ou prever o comportamento humano, há que se perscrutar além daquilo que se vê. É necessária uma análise da pessoa em si, de seus sentimentos, do que ela trás consigo e também do ambiente que a cerca.

O ser humano ao longo de sua vida vai acumulando experiências, anseios, frustrações, desejos, necessidades e etc. Ele é o resultado daquilo que vivencia. Em uma análise mais completa é possível perceber que cada indivíduo, é único e trás consigo uma história. Ele é resultado de sua história de vida, de seus desejos, medos, necessidades, frustrações e experiências.

Conforme Bergamini (2011), quanto ao comportamento nas organizações, por meio de estudos, percebe-se claramente que a motivação resulta da busca do indivíduo pelo alcance da felicidade pessoal. Bergamini (2011, p. 138) menciona a motivação como " [...] sintoma de vida psíquica que se move em busca de algo [...]". Segundo esta afirmação, depreende-se então que a motivação pode ser compreendida como uma força interna e positiva do indivíduo, capaz de impulsioná-lo, direcionando suas ações e atitudes no alcance de seus objetivos, obtendo resultados positivos. A mesma autora ainda observa que o ser humano está sempre em busca de "algo" e que, na inexistência desta busca, na falta de definição de objetivos ou metas, sua motivação será prejudicada. Desta forma, ela ainda considera que não há como analisar o ser humano em sua forma completa sem levar em consideração esse seu aspecto.

Segundo França (2006), a adoção de um comportamento pelo indivíduo será determinada pelo atendimento de suas necessidades. Nisto Spector (2006) também concorda com França (2006), e vai mais além. Em sua análise ele afirma que a motivação não só é resultante das necessidades do indivíduo, mas também de suas vontades e desejos.

O mesmo autor também concorda com Bergamini (2011) quando descreve a motivação como uma força interna, capaz de impulsionar o indivíduo a adotar determinados comportamentos e que esta, por sua vez, também pode ser influenciada pelos elementos: Direção - quando se opta por assumir um determinado comportamento dentre dos vários possíveis, intensidade - refere-se à energia que o indivíduo aplica no desempenho e, a persistência - que tem a ver com o tempo de engajamento do indivíduo na realização de uma atividade.

Conforme Maximiano (2010, p. 231), "em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão". De certa forma, os conceitos de motivação apresentados por estes autores mantêm uma estreita relação, uma vez que, de formas diferentes eles descrevem a motivação como uma força que estimula a pessoa a agir por conta própria, buscando atender suas necessidades. Esta força vem de dentro de cada um, podendo ser estimulada por outros fatores.

Motivação nas Organizações

Segundo França (2006), o indivíduo está motivado para o trabalho quando ocorre o alinhamento entre seus próprios interesses e os da organização, envolvendo aí suas metas, a melhoria de qualidade e o envolvimento em equipe. A autora, enquanto discorre sobre a

motivação para o trabalho afirma que esta “[...] é o resultado de uma ou mais necessidades que serão atendidas mediante um determinado comportamento ou conjunto de ações”. (FRANÇA, 2006, p. 24).

Sob o ponto de vista de Maximiano (2010), a motivação no trabalho é elemento essencial para que o colaborador produza ações positivas de forma a contribuir para o sucesso e alcance das metas organizacionais, descrevendo-a como um produto resultante da soma de dois fatores fundamentais: Os motivos internos (necessidades, aptidões, valores e habilidades da pessoa) e motivos externos (estímulos e/ou incentivos do ambiente ou os próprios objetivos do indivíduo). Sob esta perspectiva é possível então que se o nível de motivação do colaborador estiver elevado, ele buscará um melhor desempenho, apresentará maior disposição no desenvolvimento de novas habilidades, ou mesmo, um maior empenho nas já existentes.

De acordo com Spector (2006), as teorias de motivação se preocupam mais com as razões que levam um trabalhador à realização de uma tarefa do que com as habilidades que o levaram a essa realização. Segundo Bergamini (2011), para que se possa analisar melhor a motivação no trabalho, há que se levar em conta os diversos aspectos envolvidos na realidade organizacional.

Quando o ser humano entra numa organização para trabalhar, o seu interesse básico não é aumentar o lucro dessa organização ou empresa, mas satisfazer necessidades pessoais de ordens diversas. Se ele não encontrar no trabalho meios de satisfazer as suas expectativas e de atingir as metas principais da sua existência, ele não se sentirá numa relação de troca, mas de exploração. (TAMAYO E PASCHOAL, 2003, p. 36).

Conforme a citação dos autores acima, o colaborador ao ingressar no quadro funcional de uma empresa, a princípio não está em busca do sucesso da organização, mas sim, do alcance de seus objetivos pessoais. Se de alguma forma suas expectativas não forem alcançadas, ele tenderá a se sentir explorado uma vez que no desempenho de seu papel não vem sendo retribuída da forma justa ou esperada.

Como ocorre a Motivação

Conforme Maximiano (2010), a motivação na organização depende da associação dos fatores higiênicos e motivacionais (teoria dos dois fatores de Herzberg). Quando os dois são proporcionados ao colaborador pela organização, a mesma perceberá resultados positivos no que diz respeito à sua motivação.

De acordo com Chiavenato (2010), a teoria de Maslow sustenta que o ser humano busca suprir suas necessidades, sendo estas divididas em cinco categorias e obedecendo a uma hierarquia de forma ascendente, encontrando então sua motivação. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), McGregor lançou a proposta de que a participação no processo decisório, tarefas que exijam maior grau de responsabilidade e maiores desafios assim como melhores relacionamentos no grupo de trabalho, poderiam influenciar de forma positiva na motivação dos colaboradores. De acordo com Chiavenato (2003), o comportamento é determinado pela satisfação de uma necessidade percebida. A satisfação desta necessidade é proporcional ao equilíbrio psicológico do indivíduo, e desta forma, a motivação obedece a um ciclo composto de fases.

Conforme Lewin (1984 apud CHIAVENATO, 2003), a partir do momento em que o equilíbrio do ser humano é quebrado por um determinado estímulo, cria-se uma necessidade, que leva o indivíduo a assumir determinados comportamentos que visam a satisfação da necessidade percebida, de forma a recuperar seu equilíbrio, conforme ilustrado na figura 1. Por outro lado, se o indivíduo não encontrar a satisfação de sua necessidade através do comportamento adotado, se estabelecerá o sentimento de frustração. Neste sentido, na impossibilidade de satisfação de uma determinada necessidade a pessoa poderá substituí-la por outra, de forma a não se sentir frustrado. É aí que surge a chamada compensação das necessidades, que é na realidade uma forma de se evitar ou reduzir as frustrações dos trabalhadores.

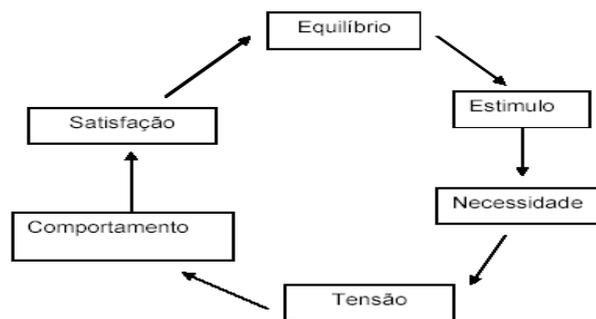


Figura 1: Etapas do ciclo motivacional resultando em satisfação da necessidade
Fonte: Chiavenato (2004, p, 98)

A remuneração na motivação

Conforme Maximiano (2010), a teoria dos dois fatores de Herzberg, explica que fatores higiênicos ou extrínsecos como salário, estilo de liderança, relações pessoais entre outros, podem sim influenciar para que não haja insatisfação. Assim sendo, quanto mais satisfeito estiver o colaborador com seu salário, menor será sua reclamação para com a empresa, mas por si só, este fator não garante a satisfação do colaborador, nem tão pouco sua motivação.

Segundo Silva Júnior (2001, p. 56), “na verdade, quando se é mal remunerado existe uma tendência a relaxar no desenvolvimento das tarefas, embora, o fato de ser bem remunerado, por si só, não leva ninguém a otimizar o desempenho”. Através de resultados de uma pesquisa realizada por ele, foi apurado que o salário representa um fator de insatisfação, mas não exerce influência sobre o desempenho do colaborador, o que de certa forma reafirma a teoria dos dois fatores de Herzberg comentada por Maximiano (2010).

O gestor na motivação dos colaboradores

Conforme Bergamini (2011, p. 129): “O líder não motiva seus seguidores, mas se constitui peça-chave em não permitir que a motivação dos seguidores vá definhando até desaparecer definitivamente”. Apesar do líder não motivar, depreende-se ser ele peça fundamental na manutenção da motivação de seus colaboradores. Bergamini (1997), comenta a importância do bom relacionamento entre a liderança e os colaboradores para a motivação. O líder pode influenciar os colaboradores através do relacionamento interpessoal. Isso dependerá da maneira como ele percebe e é percebido, ou seja, ele deve ser encarado como alguém a ser seguido e, em contrapartida, o trabalhador há que se sentir reconhecido não apenas como meio produtivo, mas como colaborador imprescindível ao sucesso da empresa.

Conforme Silva (2008, p. 206), “uma das funções mais importantes dos gerentes – talvez a função primordial – é influenciar o ciclo motivacional a fim de alcançar os objetivos da organização”. Ou seja, está implícita entre suas funções a tarefa de se manter atento ao ciclo motivacional de seus colaboradores, para que possa agir de forma a intensificar e direcionar suas motivações.

Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

De acordo com Spector (2006), Maslow, na teoria da hierarquia das necessidades, garante ser imprescindível a satisfação das necessidades humanas para que o indivíduo possa gozar de saúde física e mental. Ele se refere às necessidades físicas, sociais e psicológicas do indivíduo divididas em níveis, os quais podem ser classificados em duas categorias: primárias (necessidades fisiológicas e de segurança) e secundárias (sociais, auto-estima e auto-realização). As necessidades partem da base de uma pirâmide e demonstram os cinco níveis de hierarquia que direcionam os comportamentos humanos:

- Fisiológicas: Satisfação das necessidades básicas, físicas e biológicas, de alimentação/bebida, de sexo, de moradia, etc.
- Segurança: Satisfação das necessidades relacionadas à segurança do indivíduo propriamente dita, abrigo de quaisquer ameaças externas, sejam estas reais ou mesmo irreais, liberdade, autonomia, etc.
- Sociais: Relacionadas ao fazer parte de um grupo, se sentir aceito, querido ou até mesmo amado, numa via de mão dupla, onde se dá e recebe.
- Auto-Estima: Fazem relação com auto-estima, auto-avaliação, a forma como o indivíduo se vê. Tem a ver com aprovação/reconhecimento daqueles que o cercam.
- Auto-realização: Essas necessidades, segundo Maslow, ocupam o topo da pirâmide descrita por ele e envolve a necessidade de níveis mais altos de educação, crescimento pessoal, auto-desenvolvimento, sucesso e etc.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), segundo essa teoria, uma necessidade plenamente satisfeita, em tese, não poderia mais ser considerada como fator motivacional. Portanto, à medida que a pessoa tem suas necessidades de nível mais baixo satisfeitas, ela automaticamente se sentirá motivada pelas necessidades de nível imediatamente superior. De acordo com essa teoria, para que seja possível motivar alguém, faz-se necessário que se observe primeiro em que nível hierárquico da pirâmide ela se encontra e, acenar para ela com a possibilidade de satisfação de suas necessidades do nível imediatamente superior.

A teoria das necessidades de Maslow é facilmente compreendida e possui sua lógica, o que acabou por lhe conferir boa aceitação por parte dos gestores e consultores. Apesar desta constatação, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 198), “Maslow não fornece confirmação empírica substancial e, vários outros estudos que buscaram validar sua teoria não conseguiram encontrar embasamento para ela”.

Teoria de Dois Fatores de Herzberg

Conforme Bergamini (2011), uma das teorias mais exploradas é a teoria dos dois fatores de Herzberg que busca explicar os fatores responsáveis pela satisfação ou a insatisfação no contexto do ambiente de trabalho. A autora narra que Frederick Herzberg após

a realização de uma pesquisa em uma organização, envolvendo colaboradores de diversas áreas e níveis da empresa, chegou à conclusão de que a incidência de certos fatores gera alta satisfação, mas sua ausência não leva a uma significativa insatisfação, estes fatores foram denominados como motivacionais.

Foi apurado também que a ausência de determinados fatores, apesar de proporcionar insatisfação, não trazem uma satisfação significativa se forem proporcionados. Esse segundo grupo de fatores foi denominado como higiênico. Desta forma Herzberg concluiu que o contrário de satisfação não é a insatisfação, mas sim a não satisfação. Da mesma maneira, o contrário da insatisfação não pode ser considerado como satisfação, mas sim como a não insatisfação.

Com base nessa teoria Herzberg concluiu que os fatores higiênicos se relacionam ao ambiente da organização (salário, relacionamentos, condições de trabalho, etc.). Já os fatores motivacionais fazem relação com o indivíduo em si (internamente). De acordo com Maximiano (2010), a teoria dos dois fatores de Herzberg explica que a motivação para o trabalho depende de dois fatores, são eles: Fatores Higiênicos (extrínsecos, primários e que evitam a insatisfação no trabalho) e Fatores Motivacionais (intrínsecos, secundários, relacionados com as condições individuais internas e podem gerar satisfação e auto-realização).

Os fatores extrínsecos (higiênicos) como salários, relações pessoais no trabalho, liderança e condições físicas e de segurança podem evitar a insatisfação do colaborador, lhe proporcionando tranquilidade para o desenvolvimento de suas atribuições no trabalho. Já os fatores intrínsecos (motivacionais), como o próprio trabalho, o sentimento de realizar algo (capacidade/competência/aptidão), as expectativas de desenvolvimento e crescimento, contribuem para que o colaborador se sinta satisfeito e estimulado em sua motivação, tornando-o mais produtivo e comprometido com a organização. De acordo com França (2006), Herzberg concluiu em sua pesquisa que enquanto os fatores higiênicos são necessários para a manutenção da motivação, os fatores motivacionais contribuem para o aumento dos níveis de motivação dos colaboradores.

Modelo Contingencial de Motivação de Vroom

De forma contrária ao que abordam as teorias das necessidades de Maslow e Herzberg (que não levam em consideração as diferenças dos indivíduos), a teoria da expectativa de Vroom afirma que as motivações provêm de uma decisão racional. Conforme sustentado por Silva (2008), este modelo demonstra que a motivação surge como resultado das necessidades individuais e das expectativas que se formam em torno das recompensas a serem recebidas a partir do trabalho. A teoria da expectativa propõe prever o comportamento humano nas organizações e tem como base três elementos fundamentais, à garantia do bom desempenho individual. São elas:

- Expectativa – Percepção de que o esforço empreendido em uma tarefa alcançará o resultado esperado, e que este por sua vez, será recompensado.
- Instrumentalidade – Percepção de que a recompensa a ser recebida pelo alcance de um resultado positivo possibilitará por sua vez, o alcance de um objetivo maior.
- Valência – Sinaliza o valor que a recompensa pode representar para cada indivíduo. Este será relativo, uma vez que cada pessoa possui percepção diferente.

Desta forma, Vroom defende ser o indivíduo o principal responsável pela decisão sobre seu comportamento e pela qualidade de seu desempenho. Considerando-se que a motivação dependerá da situação individual de cada um e também, da maneira que este busca a satisfação de suas aspirações, fica mais claro o porquê das pessoas possuírem diferentes motivações.

Metodologia: Caracterização da Pesquisa

O método de pesquisa utilizado para a realização deste estudo é o de pesquisa descritiva e explicativa que, conforme Vergara (2010), busca expor as características de uma população ou fenômeno e esclarecer os fatores que contribuem ou contribuíram de alguma forma, para a ocorrência do referido fenômeno.

Quanto aos meios, foram utilizadas as pesquisas bibliográfica e de campo com a aplicação de um questionário aos colaboradores da empresa. Ainda de acordo com Vergara (2010), a pesquisa bibliográfica é realizada por meio de estudo desenvolvido e fundamentado em materiais publicados em livros, periódicos, revista, rede eletrônica e outros, para dar embasamento teórico à pesquisa. Já a pesquisa de campo ocorre por meio de investigação a ser realizada no local do fenômeno ou onde haja elementos que possam esclarecê-lo.

Caracterização do Campo de Pesquisa

Trata-se de uma sociedade empresarial limitada, sendo empresa de pequeno porte, prestadora de serviços na área de assistência técnica autorizada em celulares no Distrito Federal, desde março de 1993.

A empresa conta com uma estrutura composta de 02 sócios, um conselheiro de honra e 14 funcionários.

Missão: A empresa tem como missão “oferecer um serviço técnico especializado, de excelente qualidade, de forma rápida e eficaz, trazendo satisfação e credibilidade para seus clientes”.

Visão: “Ser uma prestadora de serviços de excelência ampla, tornando-se um referencial de alta qualidade em sua área de atuação, buscando superar todas as expectativas dos clientes, parceiros e fabricantes”.

Valores: Tem como valores fundamentais a alta qualidade e a exclusividade dos serviços prestados, a excelência no atendimento, comprometimento, aprendizado permanente e a melhoria constante, visando à superação de metas através satisfação e valorização dos clientes internos e externos.

População e Amostra

Neste estudo foram considerados como população todos os colaboradores de uma empresa de pequeno porte, prestadora de serviços na área de assistência técnica, no Distrito Federal. Considerando-se que a empresa possui apenas 14 colaboradores e que todos demonstraram interesse em participar da pesquisa, esta deixou de ser uma pesquisa realizada por sistema de amostragem, passando a configurar como um censo. Desta forma, os dados apurados permitiram uma visão mais precisa dos níveis de motivação/desmotivação dos pesquisados.

Instrumento de pesquisa, procedimentos de coleta e de análise dos dados

Para a construção do Instrumento de Coletas de Dados (ICD), inicialmente foi realizado um estudo detalhado do referencial teórico para identificar os fatores relacionados à motivação dos colaboradores. Com base no estudo foi então elaborado um questionário, composto de questões fechadas.

Depois de definida a versão final do questionário, foi realizada em data previamente agendada a aplicação deste, no mês de setembro de 2013, em via impressa, tomando os devidos cuidados de explicar a cada um dos participantes da garantia de seu anonimato, sobre a maneira correta de preenchimento e devolução do questionário, bem como da importância de colaboração em responder todas as questões com máxima sinceridade, tendo em vista tratar-se de um trabalho acadêmico de conclusão de curso.

Após devolução dos formulários de questionário, preenchidos pelos respondentes, foi dado início à tabulação dos dados obtidos em cada questão, tratando-os por meio de análise quantitativa. Para tanto foi utilizada como ferramenta de apoio o software Microsoft Excel.

Resultados e Discussão

Nesta seção são apresentados os resultados do perfil dos respondentes, discussões da pesquisa de campo e das questões fechadas, sendo que os dados do questionário foram tabulados separadamente e apresentados por meio de gráficos.

Perfil dos Respondentes

Quanto ao perfil dos colaboradores da empresa objeto deste estudo e com base na apuração dos resultados obtidos por intermédio de questionário aplicado, é possível afirmar que em sua maioria são do gênero masculino, pertencem à geração x e y, são solteiros e não graduados. Dos 14 colaboradores que compõem a força de trabalho da empresa, 50% fazem parte do quadro a mais de 4 anos, o que leva a crer tratar-se de um grupo de funcionários experientes. A vivência do grupo indica uma robustez de percepção em função desta experiência.

Principais resultados das questões fechadas

Dentre as 13 questões fechadas do questionário, serão demonstrados neste trabalho aquelas cujos resultados se apresentam relevantes para discussão. No que se refere à remuneração, foi possível apurar os seguintes resultados:



Gráfico 1: A remuneração
Fonte: Dados da pesquisa

Sabe-se que a organização oferece remuneração compatível com o praticado pelo mercado e falar em remuneração frequentemente suscita polêmica, já que pesquisas têm mostrado que salário não é preponderantemente fundamental no bem-estar ou na satisfação dos trabalhadores. Quando se fala da percepção dos indivíduos, neste quesito em especial, é um risco dar respostas categóricas. No entanto é importante ressaltar que conforme França (2010), a remuneração ocorre como resultado da execução de tarefas inerentes a um cargo como forma de compensação na relação existente entre empregado/empregador e que pode ser fixa ou variável. Ainda de acordo com a autora, a remuneração fixa é composta do salário que é pago regularmente em forma de dinheiro e com pouca flexibilidade para alterações, somado a benefícios como vale-transporte, auxílio-alimentação, plano de saúde etc. Já a remuneração variável, figura recompensa, incentivando a melhoria do desempenho de forma ao alcance de resultados mais eficazes para a empresa.

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg defende que a remuneração apesar de ser um fator higiênico, é necessária a manutenção da motivação dos colaboradores. Portanto, este quesito também merece atenção por parte dos gestores. Quanto às respostas obtidas dos funcionários a respeito do ambiente físico da empresa, seguem os resultados apurados conforme gráfico 2:



Gráfico 2: Ambiente físico
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme pode ser observado no gráfico 2, nenhum colaborador concorda totalmente com o ambiente físico da empresa e diante do exposto, percebe-se um desequilíbrio nas respostas. Infere-se então que a empresa parece não se preocupar em oferecer um ambiente adequado à saúde e o bem estar de seus colaboradores, sendo este um fator higiênico que não garante a satisfação, mas que pode levar à insatisfação, influenciando na manutenção da motivação dos funcionários, conforme preconiza a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Quando questionados sobre a preocupação da empresa quanto à motivação e qualidade de vida, a questão apresentou os resultados apurados no gráfico 3:



Gráfico 3: Preocupação com a motivação e qualidade de vida
Fonte: Dados da pesquisa

Subtende-se por meio destes resultados que os funcionários não têm percebido na empresa este tipo de preocupação, e que por não se sentirem apoiados, podem desenvolver sentimentos contrários à parceria necessária ao alcance dos objetivos organizacionais.

No quesito valorização do relacionamento interpessoal entre colaboradores, a afirmativa relacionada no gráfico 4 evidenciou os seguintes resultados:

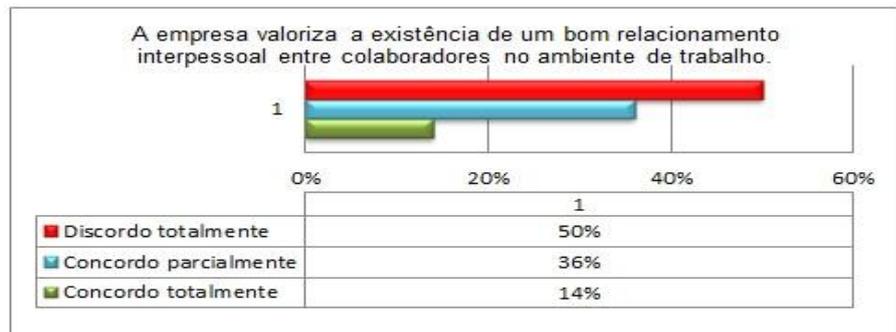


Gráfico 4: Bom relacionamento interpessoal entre colaboradores
Fonte: Dados da pesquisa

Verificando a afirmativa do gráfico 4 e de acordo com os resultados apresentados, depreende-se que, este tipo de relacionamento não vem sendo estimulado de forma efetiva pela organização.

A falta ou fragilidade do relacionamento interpessoal entre colaboradores pode, trazer insatisfação, tornando desagradável o ambiente organizacional, e dificultando o trabalho em equipe. Conforme Herzberg seria este também um fator higiênico, podendo desta forma exercer influência sobre a manutenção da motivação no ambiente organizacional.

Sobre a percepção dos trabalhadores a respeito da disposição para o trabalho em equipe, foram apurados os seguintes resultados:



Gráfico 5: Trabalho em equipe
Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados evidenciados no gráfico 5 apontam a falta de cooperação entre os colaboradores no desenvolvimento do trabalho em equipe, o que de certa forma vem a confirmar a fragilidade do relacionamento interpessoal apurada no gráfico 4.

Quando questionados quanto às perspectivas de crescimento pessoal e profissional, os resultados se apresentaram conforme ilustrados no gráfico 6:



Gráfico 6: Oportunidade de crescimento pessoal e profissional
Fonte: Dados da pesquisa

Os resultados obtidos neste quesito apontam um ponto crítico nos níveis motivacionais dos trabalhadores. Segundo Tamayo e Pascoal (2003) a melhor forma de valorização do trabalhador é a oferta de oportunidades no trabalho, como forma de alcance de suas metas e objetivos pessoais. Ainda de acordo com os autores, a relação de trabalho é por si uma relação complexa, e o colaborador diante de oportunidades para seu crescimento tenderá a desenvolver um sentimento de reciprocidade.

Tamayo e Paschoal (2003) relacionam a valorização como uma das teorias exógenas e como tal, é de grande relevância no desenvolvimento de estratégias a serem adotadas pelos gestores da organização.

Quando aos programas de recompensa por metas alcançadas, conforme gráfico 7, os colaboradores apresentaram as seguintes respostas:



Gráfico 7: Programas de recompensas por metas alcançadas
Fonte: Dados da pesquisa

Conforme evidenciado nas teorias motivacionais, o estabelecimento de metas atrativas e desafiadoras pode afetar de forma positiva a motivação, ou seja, colaboradores tendem a desempenhar melhor suas atividades quando lhes são oferecidas metas específicas que os desafiem, associando então seu desempenho à possibilidade de serem recompensados dentro de um programa por metas alcançadas.

A importância de programas de recompensas por metas alcançadas vem ao encontro da teoria da expectativa desenvolvida por Vroom. Segundo a teoria, quando o colaborador

percebe que será recompensado pelo alcance de resultados positivos (metas), tende ao melhor desempenho.

Quando a o sentimento de valorização e reconhecimento, conforme o gráfico 8 observa-se os seguintes resultados:



Gráfico 8: Valorização e reconhecimento

Fonte: Dados da pesquisa

A partir destes resultados depreende-se que de forma geral, os funcionários dessa empresa não se sentem reconhecidos ou valorizados e, em consequência disso, há uma tendência se sentirem desestimulados para o trabalho. É válido observar que o reconhecimento eleva o sentimento de auto-estima que é visto como uma das necessidades secundárias responsáveis pela motivação.

Conclusão

A motivação é um tema que há muito tempo desperta o interesse de filósofos, teóricos e estudiosos e, apesar de todas as teorias e estudos até então desenvolvidos, percebe-se que o assunto não se exauriu, sendo ainda complexo, polêmico e extremamente atual.

A relevância da motivação no ambiente de trabalho se torna cada vez mais evidente diante das rápidas mudanças impostas pela modernidade. Modernidade esta que desafia as organizações com a pungente necessidade de manter em seus quadros funcionais, pessoas talentosas e motivadas como forma de alcance dos objetivos organizacionais. Neste sentido, freqüentes discussões entre pesquisadores, administradores, executivos, gestores, colaboradores e principalmente por autores de renome, têm acontecido numa busca contínua pelo entendimento do mecanismo que envolve a motivação das pessoas no trabalho.

É importante frisar que após as diversas leituras realizadas sobre o assunto, notou-se que apesar de não haver fórmulas mágicas para motivar quem quer que seja, existem estratégias que têm como fundamentos as teorias já desenvolvidas, e que trazem como proposta, oferecer aos colaboradores os elementos necessários à manutenção de seus níveis de motivacionais.

Este artigo abordou como tema a motivação por se tratar de um assunto atual e de fundamental importância para que colaboradores e organização consigam equilibrar a equação entre seus interesses, de forma a tornar a relação vantajosa para ambos. Desta maneira fica claro que a motivação requer esforços, dedicação e persistência não só dos colaboradores, mas também, da própria organização, pois ambos têm objetivos e metas a alcançar.

Sabe-se que os colaboradores buscam melhores salários, estabilidade no emprego, satisfação no trabalho, oportunidades de crescimento e respeito. Já, a organização deseja: sobrevivência, crescimento sustentado, lucratividade, qualidade nos serviços, redução de custos, participação no mercado, novos clientes e competitividade.

O problema apresentado neste artigo foi verificar os fatores que podem interferir na motivação e desmotivação dos colaboradores no ambiente de trabalho. Diante disso, pretendeu-se no objetivo geral identificar e analisar os fatores que influenciam os níveis de motivação.

A partir da pesquisa realizada e dos resultados encontrados, entende-se que tanto o objetivo geral, quanto os específicos foram alcançados.

Os resultados do questionário aplicado aos colaboradores da empresa apontaram a existência de alguns fatores críticos para os níveis de motivação.

Fatores como a inexistência de recompensas por metas alcançadas, oportunidade de crescimento pessoal e profissional, reconhecimento/valorização, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, qualidade de vida e motivação, ambiente físico adequado à saúde e bem estar, apresentaram de 43% a 79% de respostas negativas, dando fortes indícios de comprometimento na motivação dos trabalhadores que podem ter impacto negativo nos resultados da empresa.

Quanto à remuneração, ponto polêmico, além de ser fator higiênico, a organização tem oferecido remuneração compatível com o praticado pelo mercado, mas apesar disso, os resultados demonstraram um grande descontentamento por parte dos colaboradores pois é algo dado em troca dos seus serviços prestados. Cabe à empresa pesquisada, estar atenta para que a remuneração, seja ela fixa ou variável, mas que seja condizente aos esforços destes colaboradores, o que poderá aumentar então, o comprometimento para com seus resultados.

Em suma, por todos os argumentos apresentados neste trabalho, é possível concluir que pressões, punições e ameaças não fazem com que colaboradores produzam mais, mas sim o reconhecimento e a valorização pelo bom trabalho prestado.

Por fim, recomenda-se a esta empresa a adoção de ações motivadoras, com a promoção de um bom ambiente de trabalho, a valorização de seus colaboradores e também, o feedback sempre que possível ou necessário for, a respeito do desempenho dos mesmos.

Referências

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 4. ed. São Paulo: Altas, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____.Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____.Idalberto. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FRANÇA, A. C. L. **Comportamento Organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

_____. A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed. rev. e ampl. 4. reimpr. São Paulo: 2010.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P.: JUDGE, T. S.: SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA JUNIOR, Nelson Aleixo da. **Satisfação no trabalho**: um estudo entre os funcionários dos hotéis de João Pessoa. Psico-USF (Impr.) vol.6 no.1 Itatiba jan./jun. 2001.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da motivação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

TAMAYO, A.: PASCHOAL, T. **A motivação para o trabalho com as metas do trabalhador**. In: revista de administração contemporânea [on-line]. 2003, vol.7, n. 4, pp. 33-54. Disponível em: http://www.anpad.org.br/rac/vol_07/dwn/rac-v7-n4-att.pdf. Acesso em 23 set. 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.