



Influência da Motivação no Ambiente Organizacional: um estudo de caso

Kamila Teixeira Soares, Bruno José Ely, Paula Patrícia Ganzer, Vandoir Welchen, Cassiane Chais, Adrieli Alves Pereira Radaelli, Pelayo Munhoz Olea, Eric Charles Henri Dorion, Cristine Hermann Nodari, Cleber Cristiano Prodanov

RESUMO

Este estudo examinou como a motivação influencia no ambiente de uma empresa do ramo alimentício, de pequeno porte, localizada em Porto Alegre/RS. Com o objetivo de identificar as perspectivas dos funcionários e os principais aspectos da motivação com relação à empresa. Para tal, são abordadas as principais teorias motivacionais, que permitem analisar fatores capazes de motivar os funcionários e que quando aplicadas de forma eficiente fazem com que o funcionário se sinta bem no ambiente de trabalho. Os dados foram levantados através de um questionário, de abordagem quantitativa e natureza explicativa. Tem como objetivo geral, identificar elementos motivadores e/ou desmotivadores no ambiente organizacional. Com este estudo, concluiu-se que o comportamento dos indivíduos envolve fatores internos e externos e, portanto, torna-se imprevisível.

Palavras-chave: Motivação. Indivíduo. Ambiente de trabalho. Análise motivacional.

1 INTRODUÇÃO

Empresas públicas, privadas e do terceiro setor tem como elemento principal as pessoas. Elas são a identidade e o coração das organizações e precisam ser reconhecidas por isso. A valorização e a motivação dos funcionários facilitam qualquer processo que se faça necessário dentro da empresa, e por isso líderes enfrentam o desafio e a complexidade de lidar com as variáveis do ambiente de trabalho e a influência delas sobre os funcionários. Essas variáveis afetam o desenvolvimento das pessoas dentro da empresa. Com a análise dessas variáveis as empresas estão percebendo a importância de valorizar as pessoas, que são seu principal capital. Nada é feito sem pessoas e elas precisam sentir-se bem para atuar de acordo com as normas e políticas estabelecidas.

Além disso, com o crescimento constante da competitividade na indústria e no comércio faz-se necessário valorizar o colaborador a fim de que as condições do ambiente sejam favoráveis ao desempenho e a satisfação com o serviço prestado e as atividades desenvolvidas. As empresas estão mudando a maneira de trabalhar, o foco delas estava associado simplesmente ao desempenho, porém agora está ligado ao estilo de bem-estar e felicidade dos trabalhadores. Por estas razões os estudos sobre a motivação são incentivados e utilizados dentro e fora das organizações.

Mayo (2003), destaca que existem efeitos visíveis decorrentes do alto comprometimento e da motivação. As pessoas trabalham com empenho, preparadas para assumir tarefas extras e dispostas a se envolver em vários aspectos da organização. E Santos (2014) acredita que, na tentativa de prever e explicar a grande variedade de respostas humanas à situação de trabalho, pesquisadores e teóricos investigam o caso e desenvolvem literaturas que ajudam na compreensão.

As pessoas possuem necessidades intrínsecas, que são estabelecidas fora de qualquer convenção, assim, elas encontram energia para realizar suas práticas e ações. A motivação acontece de dentro para fora e não pode ser imposta. Por este motivo, as empresas precisam conhecer essas necessidades para assim definir as melhores políticas de gestão de pessoas, visando obter o máximo de dedicação e comprometimento de cada um e melhores resultados para a organização.

As motivações são difíceis de identificar por fazerem parte de necessidades intrínsecas do indivíduo, desta maneira, torna complexo saber como deixar as pessoas



motivadas. Chiavenato (2004) concorda quando diz que para analisar como as pessoas se comportam, torna-se necessário o estudo da motivação humana e que o administrador deve conhecer as necessidades humanas para compreender o comportamento e utilizar a motivação como meio para melhorar a qualidade de vida nas organizações. O caso estudado enfrenta situações semelhantes que impactam no ambiente organizacional. Por isso é importante para os gestores identificar quais são os fatores intrínsecos que motivam seus funcionários.

No ramo alimentício existe escassez de mão de obra e competição por funcionários qualificados. A qualificação exigida tem como consequência a rotatividade elevada no setor e torna complexa a busca por esses profissionais. Por esta razão, gestores têm se preocupado com a motivação dos funcionários com o objetivo de mantê-los por mais tempo na empresa. O gestor do objeto estudado nesta pesquisa tem essas mesmas preocupações: (i) dificuldade em manter os funcionários, (ii) identificar os fatores que fazem com que eles se sintam motivados. O problema a ser resolvido nessa pesquisa é a identificação de fatores motivacionais que podem ser adotados pelo gestor para melhorar o trabalho.

Esta pesquisa tem como objetivo geral conhecer os elementos que exercem maior influência no comportamento e motivação no ambiente de trabalho. Através da análise de teorias motivacionais que apresentam de diferentes maneiras as fontes de prazer que o trabalhador encontra no seu ambiente de trabalho e verificando através de um estudo de caso com a Padaria e Confeitaria da cidade de Porto Alegre – Rio Grande do Sul, o que os trabalhadores consideram importante, quais metas querem alcançar, verificar ainda as condições criadas pela empresa, analisar como funcionam os sistemas de remuneração, como o ambiente pode influenciar nas relações.

Este trabalho é composto por quatro seções, além desta introdução. Na seção dois é apresentada a revisão de literatura que expõe aspectos do tema e o que autores ponderam sobre o assunto e sua relevância, a seção três apresenta o método utilizado para desenvolvimento da pesquisa, na seção quatro é feita a apresentação e análise dos resultados obtidos na pesquisa e na seção cinco são apresentadas as conclusões obtidas. Ao final, estão as referências e os apêndices que complementam as informações deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem como objetivo apresentar o que diferentes autores definem como motivação, as principais teorias clássicas e contemporâneas sobre o assunto, como revisão de literatura para desenvolvimento deste artigo.

2.1 CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO

A palavra motivação representa uma razão que mobiliza as pessoas na busca de algo, estando diretamente ligada ao comportamento das pessoas por oferecer a energia necessária para praticar a ação e atingir seus objetivos. “A motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (ROBBINS, 2008, p. 132).

Chiavenato (2010, p. 121) acredita que “é difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico”. O conceito de motivação é abordado por Santos (2014, p. 122) enriquece dizendo que “motivo é qualquer coisa que leve uma pessoa a praticar uma ação, sendo assim, podemos dizer que motivar é proporcionar um motivo a uma pessoa, estimulando-a a agir da maneira desejada”.

Santos (2010, p. 241) salienta ainda que:

[...] a palavra “motivação” vem do latim *motivo*, que significa: que move ou o que



pode fazer mover. Há diferentes definições para esse comportamento, mas em todos encontramos algo que se movimenta com um dado motivo. Diferentes estudos sobre o tema apontam que a motivação pode ser intrínseca ou extrínseca ao indivíduo.

Em desacordo com o que dizem outros autores Bergamini (2003) diz que a motivação é muito mais ampla do que os comportamentos ou estados que porventura tenham a capacidade de provocar. E que a simples observação do comportamento motivado não responde à pergunta de como conhecer o verdadeiro porquê de sua existência. E completa dizendo que “o estudo da motivação humana consiste na pesquisa dos motivos pelos quais as pessoas fazem o que fazem e se encaminham em direção a seus objetivos – objetivos que são, em última análise, escolhas de ordem interior ou intrínsecas à personalidade de cada um” (BERGAMINI, 2003, p.2).

A motivação é definida como sendo intrínseca, que está no interior de cada um e que ocorre de fora para dentro, pois envolve o prazer de fazer, que traz consigo além de resultados o prazer de fazer. A motivação que é dita extrínseca tem base no resultado, é ter um foco e buscar atingi-lo, não importando, necessariamente, os sentimentos envolvidos e o que precisa ser feito. “motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa [...] ela nos é, absolutamente, intrínseca, isto é, está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores” (VERGARA, 2010, p. 42).

Conforme Chiavenato (2004), a teoria de Herzberg explica a diferença que existe entre intrínseca e extrínseca através da apresentação dos fatores. Os extrínsecos representam higiene, que são nas empresas as condições de trabalho, administração da empresa, o salário, as relações com o supervisor, benefícios e serviços sociais; e os intrínsecos como sendo os motivacionais, caracterizados pelo trabalho em si, a realização pessoal e conquistas, reconhecimento, a ascensão e responsabilidade.

Para Santos (2010) a motivação é composta por fatores intrínsecos e extrínsecos que determinam o comportamento e acredita que não é possível determiná-los com clareza.

O estudo sobre motivação revela-nos os aspectos que nos impulsionam em nossos comportamentos. [...] nem sempre revelam exatamente quais os fatores que estão incluídos na determinação do comportamento humano. [...] a própria motivação revela-nos a força existente em algumas ações e a manutenção desses comportamentos dá-nos o grau de intensidade que a pessoa apresenta. (SANTOS, 2010, p. 73).

A motivação ganhou importância já na década de 1950, quando gestores perceberam que alguns fatores influenciavam na produtividade e nos resultados da empresa. Segundo o autor, a motivação humana no ambiente de trabalho é sensível a diversos fatores, entre os quais, as limitações culturais, os objetivos individuais, os métodos de diagnósticos e intervenção variáveis de análise. (SANTOS, 2014, p. 123).

2.2 TEORIAS E ESTUDOS SOBRE MOTIVAÇÃO

As Teorias da Motivação foram desenvolvidas na segunda metade do século XX, e estão em constante pesquisa. Muitos estudiosos caracterizam estas teorias como sendo estudo de satisfação, pois visam medir o índice de motivação das pessoas, baseadas em suas necessidades e aspirações.

2.2.1 Hierarquia das Necessidades de Maslow

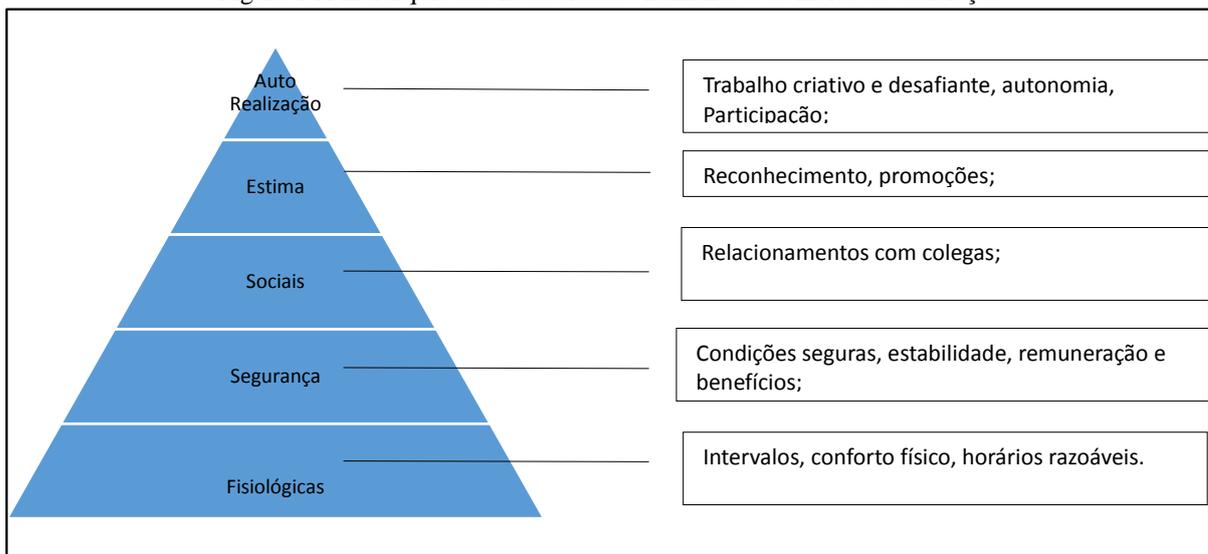
Segundo Maslow, citado por Chiavenato (2010), a motivação humana está baseada na satisfação de necessidades, para ele o ser humano busca através das condições do dia a dia, maneiras de suprir as necessidades que existem e que são classificadas por ele em cinco delas, considerando uma forma hierárquica. Para ele, a pessoa percebendo no trabalho que algumas



das necessidades serão satisfeitas irá se motivar para o trabalho, em não havendo esta percepção a motivação tende a não acontecer.

Chiavenato (2010, p. 125) diz que “Maslow concebeu essa hierarquia pelo fato de o homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do comportamento”. Esta hierarquia é apresentada na figura 1.

Figura 1 A hierarquia das necessidades humanas e os meios de satisfação



Fonte: Elaborado a partir de Chiavenato (2004).

Combinada a apresentação da hierarquia das necessidades de Maslow, a figura 1, expressa maneiras de satisfazê-las. Chiavenato (2004) simula maneiras de elevar a motivação dos funcionários através de conforto físico, estabilidade, reconhecimento, promoções, desafios e etc. Todas as atitudes capazes de levar o funcionário ao atendimento de suas necessidades sejam elas, fisiológicas ou de realização pessoal.

2.2.2 Teoria dos Dois Fatores

Outra teoria clássica é a de Frederick Herzberg, que na década de 1970 desenvolveu diferentes perspectivas a partir de sua pesquisa sobre motivação, seu trabalho propõe a existência de dois objetivos motivacionais. Conhecida como a teoria dos dois fatores, ela procura explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Para ele, esses fatores orientam o comportamento humano, quando Herzberg fala sobre a abordagem extra orientada são considerados dois fatores essenciais à satisfação: higiene e motivação. Para ele estes dois elementos podem criar satisfação ou insatisfação nos colaboradores, mas não se opõem. Robbins (2008) sugere que o oposto de satisfação é a não satisfação e o oposto de insatisfação é a não insatisfação.

Os fatores de higiene podem ser amizade com colegas e superiores, condições do ambiente de trabalho, recompensa salarial e segurança em não perder o emprego. E dentre os fatores de motivação, estão a realização pessoal, a responsabilidade e o reconhecimento por esforço pessoal, conforme descrito por Bergamini (2003). Herzberg e Maslow falam sobre as necessidades e tem pontos de concordância em suas teorias, os fatores higiênicos de Herzberg podem ser relacionados às necessidades primárias de Maslow, como as fisiológicas, e os fatores motivacionais podem ser associados as necessidades mais elevadas, como estima e realização da hierarquia.

Chiavenato (2009, p. 128) afirma que “enquanto Maslow fundamenta sua teoria da



motivação nas diferentes necessidades humanas abordagem intra-orientada, Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo abordagem extra-orientada”.

2.2.3 Teoria X e Y

Houve mais tarde uma evolução com relação ao pensamento sobre motivação, McGregor, conforme descrito por Chiavenato (2004), defende que antigamente a motivação provinha de fatores externos – recompensa, cobrança, etc. – partindo do pressuposto que o trabalhador não gostava de trabalhar e o fazia por obrigação, porém percebe-se hoje que o trabalhador gosta de trabalhar, ele tem motivação para tal, basta saber como despertar isso nele da maneira correta.

McGregor compara dois estilos opostos e diferentes de administrar. Ele apresenta um conjunto de pressupostos a respeito da natureza das pessoas e do tipo de gerência necessária para elas, “uma basicamente negativa, chamada de Teoria X e outra basicamente positiva, chamada de Teoria Y”, conforme observa Robbins (2008, p. 133).

A Teoria X aborda pressupostos negativos e considera que todas as pessoas são preguiçosas, evitam responsabilidades, são pouco ambiciosas e resistentes à mudança, necessitando nesse caso uma administração mais rigorosa. Já a Teoria Y é oposta a essa, baseada em premissas atuais e sem preconceitos a respeito da natureza.

Robbins (2008) afirma que McGregor acreditava que as premissas da Teoria Y eram mais válidas que as da Teoria X, pois os funcionários demonstram auto orientação quando estão comprometidos com o objetivo e são capazes de tomar decisões inovadoras.

2.2.4 Teoria ERG

Conforme destaca Robbins (2008), essas teorias não resistiram a uma análise mais detalhada e com isso surgiram teorias contemporâneas que possuem algum grau de fundamentação válida. Entre elas está a Teoria ERG, desenvolvida por Clayton Alderfer, como um alinhamento empírico da teoria de Maslow. Onde se destacam três grupos de necessidades essenciais: existência, relacionamento e crescimento.

O autor explica que o primeiro grupo existência se refere aos requisitos materiais básicos, que correspondem às necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow, o segundo grupo é referente às necessidades de relacionamento e por último, as necessidades de crescimento que incluem o desejo de desenvolvimento pessoal e auto realização.

A principal diferença, no entanto, é que, segundo Robbins (2008), as pessoas mudam constantemente de nível, diferente da pirâmide em que as necessidades prioritárias são as da base e são atendidas progressivamente; na teoria ERG as pessoas, quando frustradas, retornam a níveis inferiores mesmo que as necessidades já tenham sido atendidas.

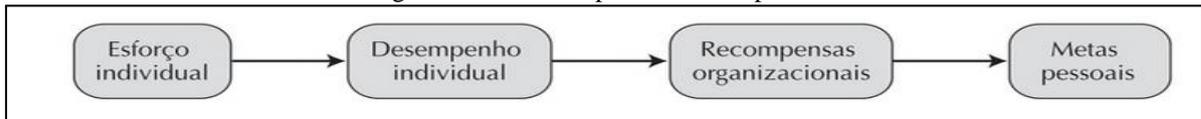
2.2.5 Teoria da expectativa

A teoria desenvolvida por Victor Vroom, conforme informa Robbins (2008, p. 60), “sustenta, essencialmente, que a intensidade da tendência para agir de uma determinada maneira depende da intensidade da expectativa de que essa ação trará um dado resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo”.

A intensidade da motivação de alguém para produzir algo (esforço) depende do quanto ela acredita que pode atingir aquilo a que se propõe. Caso consiga atingir sua meta (desempenho), ele será adequadamente recompensado? A Figura 2 apresenta o ciclo simplificado que descreve essa teoria.



Figura 2 Modelo simplificado de expectativa



Fonte: Robbins (2009, p. 61).

2.2.6 Motivação 3.0

Segundo Pink (2010, p.8), há uma nova forma de motivação que não é baseada no sistema de incentivos, bonificações e punições. Ele acredita que esse processo se tornou ineficiente, e diz que os fatores motivacionais vêm de dentro de cada um. Ele observa que “o problema é que a maioria das pessoas ainda não se deu conta desse novo entendimento sobre o que nos motiva”.

O autor salienta que existe uma necessidade inata de direcionar a própria vida e que é o nível de satisfação pessoal e profissional que faz as pessoas buscarem um melhor desempenho e resultado no que se propõem a fazer. Ele tem uma visão clara embasada em argumentos consistentes como quando diz que “Quanto mais houver salários diferenciados, privilégios e benefícios na vida profissional de alguém, mas eles inibirão a criatividade e relaxarão o desempenho” (PINK, 2010, p.153).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção descreve as técnicas de delineamento de pesquisa e coleta de dados utilizados para atingir os objetivos deste trabalho. A pesquisa realizada possui natureza quantitativa. Appolinário (2006, p. 159) descreve a importância dessa natureza de pesquisa, “o fato é que a pesquisa qualitativa não busca a generalização. Assim, a análise de dados terá por objetivo simplesmente compreender um fenômeno em seu sentido mais intenso, em vez de produzir inferências [...] que permitam fazer previsões válidas sobre a realidade futura”.

O tipo de pesquisa utilizado tem caráter explicativo, Gil (2010, p. 28) esclarece que “aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas”. Andrade (2010) acredita que esta é a mais complexa das pesquisas porque deve analisar e interpretar o fenômeno estudado e porque esta tem o objetivo aprofundado.

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

Como delineamento básico de pesquisa foi realizado estudo de caso, que serve para melhor compreensão de fenômenos individuais, processos organizacionais e políticos. Sua característica é o estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento. Segundo Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados. E Andrade (2010) destaca que a vantagem deste método é que respeita a totalidade dos grupos, ao estudar a vida do grupo em sua unidade concreta evitando a dissociação prematura de seus elementos.

Para Gil (2010), a importância do estudo de caso e motivo para que vem sendo usado com tanta frequência é que serve para diferentes propósitos, tais como: explorar situações da vida real, descrever a situação do contexto em que está sendo feita determina investigação e explicar variáveis causais de fenômenos em situações que não possa se utilizar de levantamentos e experimentos.

3.2 COLETA DE DADOS

Para coletar os dados dessa pesquisa foram utilizadas duas fontes. A primeira foi obtida através de aplicação de questionário com perguntas abertas e fechadas, com intuito de conhecer melhor a empresa e como seus funcionários a avaliam. Parker e Rea (2000) alertam



que nenhum questionário pode ser considerado para se obter todas as informações necessárias. Tem suas vantagens e falhas e requer que o pesquisador adote critérios profissionais na construção de perguntas para assim maximizar as vantagens e atender ao objetivo. Para análise dos dados obtidos, as questões são agrupadas em dimensões para melhor compreensão dos resultados. As dimensões são: ambiente de trabalho, comunicação, remuneração, desenvolvimento profissional e o trabalho em si. Dimensões essas que são tratadas na revisão de literatura, através das teorias apresentadas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo foi realizado em uma Padaria, localizada na cidade de Porto Alegre. O empreendimento foi aberto em outubro de 2014 e com alto índice de rotatividade já nos primeiros meses, questão que resultou no estudo que tem como objetivo identificar elementos motivadores e/ou desmotivadores dos funcionários no ambiente de trabalho. Para tal intento, definiu-se como população de pesquisa os cinco funcionários da organização, aos quais foi realizada entrevista e aplicado questionário.

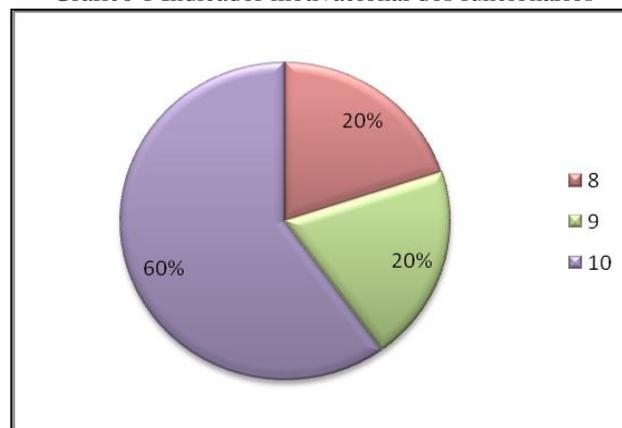
4.1 PESQUISA QUANTITATIVA

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos através da pesquisa realizada na empresa. As perguntas realizadas foram alocadas em grupos para melhor compreensão das dimensões estudadas, conforme as teorias abordadas na revisão de literatura.

4.1.1 Análise geral do ambiente de trabalho

Esta dimensão aborda a percepção dos funcionários sobre a empresa, assim, o resultado apresentado caracteriza o ponto de vista delas com relação ao trabalho desenvolvido no estabelecimento. A análise do ambiente de trabalho, pode ser associada tanto as necessidades fisiológicas da hierarquia de Maslow quanto aos fatores de higiene de Herzberg que, segundo Bergamini (2003), considera as condições do ambiente e segurança do trabalho.

Gráfico 1 Indicador motivacional dos funcionários



Fonte: Os autores (2015).

Analisando individualmente a questão dois que tinha como objetivo indicar a motivação dos funcionários, as respostas foram positivas, caracterizando que todos estão motivados e felizes por trabalhar na empresa e por desempenhar suas funções. Como é apresentado no Gráfico 1.

4.1.2 Análise da dimensão comunicação

Esta dimensão aborda a perspectiva dos funcionários a respeito da comunicação



estabelecida entre o superior e seus colegas, de acordo com a Figura 3, que segue:

Figura 3 Análise da dimensão comunicação

Tema: Comunicação	Concordo Plenamente	Concordo	Discordo	Discordo Plenamente
A comunicação do chefe a mim e a equipe são claras.	60%	40%	0%	0%
Recebo sempre informações suficientes para realizar meu trabalho com agilidade.	40%	60%	0%	0%
Recebo todo apoio necessário para realizar as atividades a mim designadas.	40%	40%	20%	0%
Tenho clareza sobre minhas responsabilidades e o que é esperado do meu trabalho.	40%	20%	40%	0%

Fonte: Os autores (2015).

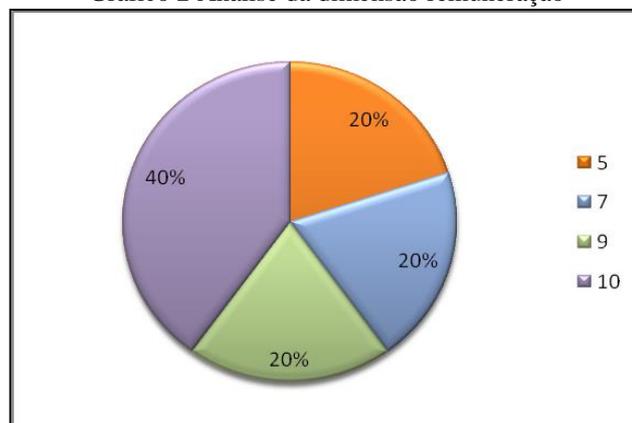
Conforme é apresentado na Figura 3, a maioria dos funcionários acredita que a comunicação dos gestores com a equipe é suficientemente clara e capaz de auxiliar nas atividades que precisam ser realizadas.

A comunicação é interpretada, neste contexto, pela teoria ERG quando trata da necessidade de relacionamento e existência, Robbins (2008), informa que as pessoas mudam constantemente os seus níveis, no que diz respeito às suas necessidades. E a comunicação é vista pelos funcionários como uma forma de sentir-se parte da empresa. A funcionária B informa “sempre houve espaço para a comunicação e para darmos ideias de como deixar nosso trabalho melhor, particularmente, isso me motiva porque me faz sentir parte do processo e também pelo relacionamento que temos estabelecido”.

4.1.3 Análise da dimensão remuneração

Este tema se refere ao salário recebido e a adequação da remuneração à atividade exercida. Neste ponto, os funcionários apresentaram alto percentual de discordância com relação às suas percepções. Bergamini (2003) descreve a recompensa salarial como sendo um dos principais fatores higiênicos da teoria dos dois fatores, enquanto que para Chiavenato (2010) a hierarquia das necessidades de Maslow apresenta a remuneração como questão de segurança, neste caso, não sendo as necessidades de primeiro plano.

Gráfico 2 Análise da dimensão remuneração



Fonte: Os autores (2015).



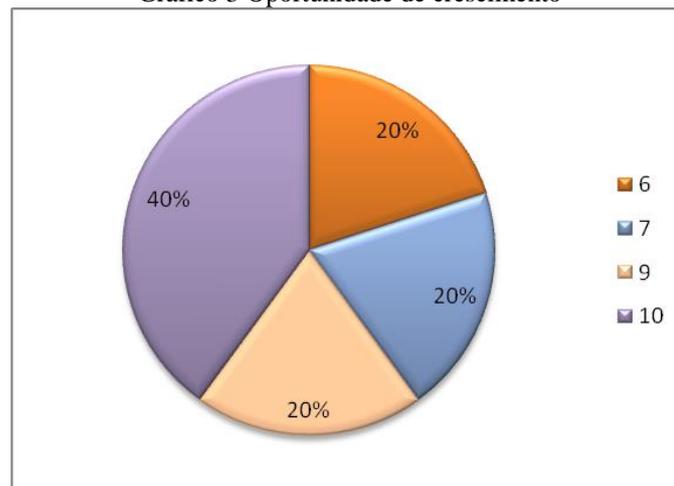
O gráfico 2 apresenta esse percentual, mostrando que quando se trata de remuneração há maior diversidade nas questões de satisfação. Porém, 40% estão felizes e responderam com 10, que equivale a concordar inteiramente com o salário oferecido e acreditam que a remuneração está de acordo com o cargo e com as atividades desenvolvidas.

4.1.4 Análise da dimensão desenvolvimento profissional

Esta análise compreende a percepção dos funcionários a respeito das possibilidades de aperfeiçoamento e crescimento profissional na organização. Quando questionados, os funcionários apresentaram maior preocupação com esta dimensão, levando em conta também o reconhecimento de seu talento profissional, que, de acordo com Pink (2010) é o que motiva as pessoas, e não mais questões de remuneração e bonificações, hoje as pessoas estão preocupadas com seu desenvolvimento profissional, existe uma necessidade inata de direcionar a própria vida e que é o nível de satisfação pessoal e profissional que faz as pessoas buscarem um melhor desempenho e resultado no que se propõem a fazer.

O gráfico 3 apresenta as respostas obtidas com o questionário, mostrando que de maneira geral, os funcionários acreditam na possibilidade de crescimento e esperam que isso aconteça para que possam crescer ainda mais na organização.

Gráfico 3 Oportunidade de crescimento



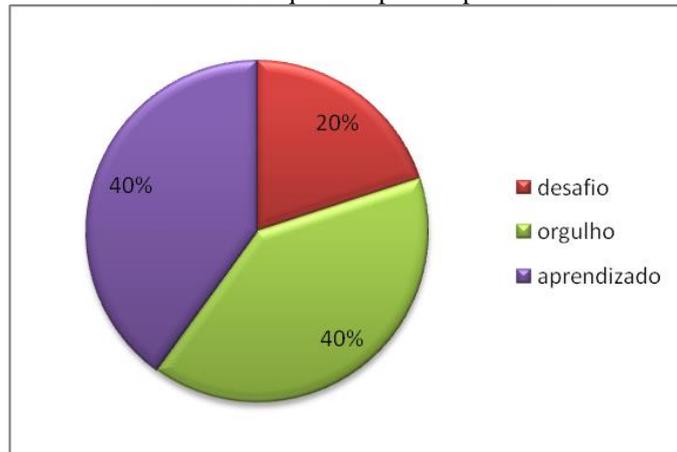
Fonte: Os autores (2015).

4.1.5 Análise da dimensão trabalho

Esta seção aborda a satisfação do funcionário com relação ao trabalho que realiza, abrangendo questões como autonomia, entusiasmo, cooperação e o significado de trabalhar na empresa. Foi solicitado que em uma palavra descrevem-se o que a empresa representa, esta questão é apresentada no Gráfico 4.



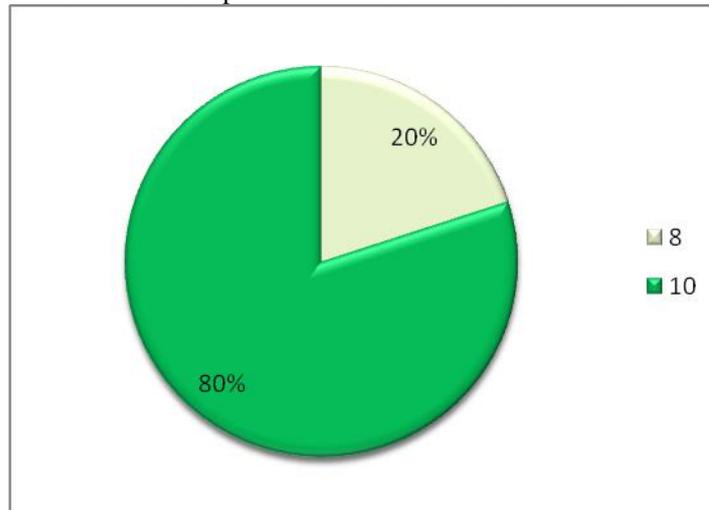
Gráfico 4 O que a empresa representa



Fonte: Os autores (2015)

Com as repostas obtidas é possível entender o que defende a teoria Y proposta por McGregor, que segundo Robbins (2008), os funcionários demonstram auto orientação quando estão comprometidos com o objetivo. Assim, como as repostas podem ser associadas a necessidades de autorrealização proposto por Maslow e que conforme Chiavenato (2010), incluem o trabalho desafiante e criativo.

Gráfico 5 Assumir responsabilidades e enfrentar desafios – Autonomia



Fonte: Os autores (2015)

O gráfico 5 apresenta a percepção dos funcionários com relação a autonomia que eles têm dentro da empresa, todos garantem que assumiriam responsabilidades novas e enfrentam desafios sempre que necessário, porém 20% não têm tanta confiança. O comprometimento dos funcionários e seu desempenho na busca por resultados positivos é sustentada pela Teoria da expectativa de Victor Vroom, que conforme Robbins (2008) a intensidade para desenvolvimento de uma tarefa está relacionada a expectativa de um resultado positivo e o significado dele para o indivíduo.

Houve ainda ponderações a respeito do tempo que o trabalho deixa disponível para realização de outras atividades. De acordo com a questão 11, que tem o seguinte enunciado: “Classifique de 0 (zero) a 10 (dez) o tempo que seu trabalho lhe deixa para sua vida pessoal e familiar? Isso influencia na sua motivação e desempenho?” A funcionária A, classificou o tempo livre com a nota 5 (cinco), informando “me sinto muito responsável em muitas



atividades, prefiro não me ausentar”. A funcionária B declara que “os horários são muito apertados, tem que ser tudo planejado um dia antes, mas isso não afeta nem na motivação e nem no desempenho”. Já a funcionária C considera a situação difícil, informou não haver muito tempo livre, classificou com a nota 3 (três), mas disse que isso não lhe afeta muito. A funcionária e considera nota 8 (oito) para o tempo livre e afirma que influencia na motivação positivamente.

4.2 ANÁLISE DOS COMENTÁRIOS ABERTOS SOBRE A EMPRESA

O instrumento de pesquisa ofereceu espaço para comentários positivos e/ou negativos sobre o trabalho e a organização de modo geral. Destacaram-se nessas questões as expressões: gostar do trabalho, salário insatisfatório/satisfatório, relacionamento nem sempre fácil, liberdade de falar, oportunidade de crescimento, entre outras informações sobre o relacionamento.

As expressões contidas nas respostas demonstraram que as funcionárias gostam do trabalho em si, vislumbrando a oportunidade de adquirir conhecimento e experiência profissional através dele. A funcionária A informa “lido com todas as atividades e tenho conhecimento de todos os setores, é um prazer trabalhar aqui”. Entretanto, apresentam-se também contrariedade em relação a remuneração e com algumas políticas da gestão.

A funcionária C diz que “assuntos pessoais invadem o horário de expediente e se misturam com assuntos do trabalho e o uso constante de celular por parte de algumas pessoas acaba atrapalhando”, podendo, desta maneira, comprometer a motivação para trabalhar na organização.

Tais observações puderam ser corroboradas através das Teorias de Maslow e Herzberg que conforme Chiavenato (2010) afirmam, respectivamente, que os indivíduos possuem necessidades diferentes e que atribuem a motivação, ou não, a fatores intrínsecos ou extrínsecos ao trabalho. Deste modo, tornou-se possível identificar o trabalho em si e a oportunidade de acumular experiência como elementos motivadores. Bem como, as dificuldades de relacionamento e comunicação podem ser desmotivadoras para os funcionários.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa sobre a motivação dos funcionários da Padaria e Confeitaria, possibilitou inferências a respeito do comportamento destes em seu ambiente de trabalho. A partir deste estudo, procurou-se analisar os indivíduos do ponto de vista profissional, considerando-os recursos humanos estratégicos capazes de otimizar os resultados finais da empresa através da sua valorização enquanto componente humano.

O diagnóstico de elementos motivadores e/ou desmotivadores ofereceu à organização a oportunidade de compreender o posicionamento dos funcionários perante aspectos motivacionais. Deve-se ressaltar, no entanto, que não houve a pretensão de esgotar o assunto e sim de entender o fenômeno motivacional na empresa e de como isto pode contribuir para a sua excelência na prestação de serviços. Uma constatação relevante obtida durante a realização da pesquisa é que alguns funcionários ficaram com receio em ser identificados, o que indica que o ambiente de trabalho pode inibir a liberdade de expressão dos funcionários, embora eles declarem que a comunicação é boa, isso pode se tornar um problema que a longo prazo pode tornar a empresa improdutiva.

Este estudo proporcionou a identificação e análise de elementos motivadores como: o trabalho em si, a oportunidade de adquirir conhecimentos e acumular experiências através de suas funções, o relacionamento interpessoal e a possibilidade de aplicação de suas habilidades. E como desmotivadores: as restrições à liberdade de expressão, a remuneração, a incerteza sobre a permanência no emprego, a baixa possibilidade de promoção e a falta de



programas de lazer para as funcionárias. Constatou-se ainda uma tendência para a formação de grupos informais e certa insatisfação com as condições físicas de trabalho. Desta maneira, respondendo aos objetivos propostos.

Diante destes aspectos, podem ser consideradas como possíveis melhorias: a valorização do componente humano através do reconhecimento e incentivo ao crescimento profissional, a melhoria das condições físicas do ambiente, o estímulo à convivência social. A organização deve estabelecer um contato direto com o seu maior projeto de vida, os colaboradores, a ação faz a união, e o despertar deste interesse tem grande influência no sucesso.

A experiência obtida através deste estudo abre para uma reflexão sobre a complexidade da aplicação prática do conteúdo dos conceitos motivacionais, uma vez que o comportamento dos indivíduos envolve aspectos internos e externos, e, portanto, torna-se imprevisível. É um desafio para o administrador se adaptar a cada situação, dada à velocidade em que ocorrem as mudanças nos ambientes interno e externo, assim como assumir o papel de planejador estratégico a partir do comportamento de seus liderados e aperfeiçoar os resultados finais da empresa garantindo sua continuidade.

Como limitação a este estudo está a dificuldade de realizar as entrevistas, uma vez que a empresa tem movimento constante e que os funcionários precisam estar atentos as suas atividades para realizar um atendimento de qualidade.

REFERÊNCIAS

A **MOTIVAÇÃO segundo Herzberg**. Cotia, São Paulo: Siamar, 2009. 1 DVD (12 min): son. color.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. FGV-EAESP. RAE executivo. Vol I, N° 2. 2003. P. 63 – 67.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 3. ed. rev. atual., 2004.

_____. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 7 Ed. Rev. Atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

_____. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos** [documento eletrônico]. 7 Ed. Rev. Atual. Barueri, SP: Manole, 2009. Reimpressão 2010.

FACCIOLI, Cintya. Artigo: **Teorias Motivacionais** [08/2014]. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/teorias-motivacionais/22665/>>.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

JONES, Gareth R. **Teoria das Organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymar, 2012. 160p.



MARQUES, José Roberto. Instituto Coaching. Disponível em:
<<http://www.ibccoaching.com.br/tudo-sobre-coaching/lideranca-e-motivacao/teorias-da-motivacao>>. Acesso em: 09/2014.

MASLOW, Abraham H. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

PINK, Daniel. **Motivação 3.0**: os novos fatores motivacionais que busca tanto a realização pessoal quanto a profissional. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PARKER, Richard A; REA, Louis M. **Metodologia de pesquisa do plano a execução**. São Paulo: Thomson, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Reimpressão 2008.

_____. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SANTOS, Bettina Steren dos. **A motivação em diferentes cenários**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2010.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

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

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

ANÁLISE GERAL

1. Comparado ao seu cargo, como você avalia suas tarefas?
2. Você se sente feliz trabalhando na EMPRESA. Avalie de 0 (zero) a 10 (dez).

ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO	Concordo Plenamente (10)	Concordo (9-6)	Discordo (5-1)	Discordo Plenamente (0)
3. A comunicação do chefe a mim e a equipe são claras.				
4. Recebo sempre informações suficientes para realizar meu trabalho com agilidade.				
5. Recebo todo apoio necessário para realizar as atividades a mim designadas.				
6. Tenho clareza sobre minhas responsabilidades e o que é esperado do meu trabalho.				

- 7. SALÁRIO** – Como você classifica seu salário total considerando suas obrigações e responsabilidades?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

	Concordo Plenamente (10)	Concordo	Discordo	Discordo Plenamente (0)
Há oportunidades de crescimento e desenvolvimento de carreira na empresa.				
A empresa oferece cursos de aperfeiçoamento e treinamentos regularmente.				
Seu potencial profissional está sendo adequadamente aproveitado.				



DIMENSÃO TRABALHO

9. Trabalhar na EMPRESA é:

- uma atividade comum
- um desafio
- um orgulho
- um aprendizado
- uma aventura estimulante

10. As pessoas com quem você trabalha cooperam para que o trabalho seja feito:

SEMPRE	ÀS VEZES	RARAMENTE	NUNCA

11. Classifique de 0 (zero) a 10 (dez) o tempo que seu trabalho lhe deixa para sua vida pessoal e familiar? Isso influencia na sua motivação e desempenho?

12. Quais são as suas necessidades no trabalho? Classifique por importância de 1 (um) a 5 (cinco). Considere 5 (cinco) como o de maior importância.

- Tempo de lazer
- Remuneração
- Ambiente de trabalho adequado
- Reconhecimento no trabalho
- Crescimento profissional

Mensagem Livre

Expresse sua opinião sobre outros assuntos adicionais que queira relatar.