

FATORES QUE AFETAM A MOTIVAÇÃO – QUAL O PRINCIPAL FATOR QUE AFETA A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES EFETIVOS ACIMA DE DOIS ANOS EM UMA EMPRESA?

FACTORS AFFECTING MOTIVATION - WHAT IS THE MAIN FACTOR AFFECTING MOTIVATION OF EFFECTIVE EMPLOYEES OVER TWO YEARS IN A BUSINESS?

Autora: Selma Leão Da Silva

Orientador: Prof. Dr. Ernandes Reis Marinho

RESUMO

O foco é identificar os principais fatores que afetam a motivação dos colaboradores acima de dois anos de trabalho em uma empresa, com o objetivo de analisar o relacionamento entre os colaboradores e seus respectivos chefes, identificar a percepção dos colaboradores com relação ao sistema de recompensa que a organização utiliza para a motivação e entender o porquê de os colaboradores não conseguirem perceber o reconhecimento do seu trabalho dentro da empresa. O trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa exploratória, utilizando fontes literárias, sites e artigos, tendo como campo de pesquisa duas filiais de uma empresa onde foi aplicado um questionário com nove questões abordando o relacionamento dos colaboradores e chefes, o sistema de recompensa e o reconhecimento no trabalho.

Palavras-chaves: Motivação, Recompensa, Reconhecimento, Relacionamento com líderes.

ABSTRACT

The focus is to identify the key factors that affect the motivation of employees over two years working in a company with the aim of analyzing the relationship between employees and their bosses, to identify the perceptions of employees regarding the reward system Organization uses for motivation issue and understand why the developers fail to realize the recognition of their work within the company. The work was developed through an exploratory research, using - if literary sources, websites and articles, having as their field of study, two branches of a particular company where a questionnaire with 09 questions addressing the relationship of employees x heads was applied, the reward and recognition system at work.

Keywords: Motivation, Reward, Recognition, Relationship with leaders.

1. INTRODUÇÃO

A globalização e as mudanças nas diversas áreas fizeram surgir um mercado mais competitivo, e isso gerou maior necessidade de ter funcionários motivados, comprometidos e que gostem de atuar na área de atendimento ao

público nas organizações. Diante deste fato, surge um grande desafio para os gestores: manter seus colaboradores motivados, preparados e comprometidos, adotando novas metodologias e estratégias motivacionais e tornando-se assim uma organização com um forte diferencial.

Mas será que as organizações estão acertando no quesito motivação? O sistema de recompensas está agradando a seus colaboradores? Os funcionários se sentem importantes em seu local de trabalho por conseguirem perceber o devido reconhecimento por seu trabalho? E o relacionamento com os líderes, como os colaboradores veem?

O presente trabalho busca resposta para a seguinte questão: qual o principal fator que afeta a motivação dos colaboradores efetivos acima de dois anos em uma empresa? O objetivo geral é identificar o principal fator que afeta a motivação dos colaboradores efetivos acima de dois anos em uma empresa. Como objetivos específicos foram levantados: analisar o relacionamento entre líderes e colaboradores na empresa; identificar a percepção dos colaboradores em relação ao sistema de recompensas que a empresa utiliza para motivá-los; entender o porquê de os colaboradores não conseguirem perceber o reconhecimento dentro da organização. Diante do exposto, as prováveis respostas ao problema proposto foram levantadas a partir das seguintes hipóteses:

H1 – Acredito que a maioria dos colaboradores não percebe o reconhecimento dentro da empresa.

H2 – Suponho que mais de 52% dos colaboradores não estão satisfeitos com o sistema de recompensas adotado pela empresa.

H3 – Acredito que mais de 55% dos colaboradores encontram dificuldades em se relacionar com seus líderes.

A pesquisa foi realizada em duas filiais de uma empresa de departamentos localizada em Taguatinga utilizando-se de um questionário contendo nove questões com o foco em cima das hipóteses propostas, sendo que cada questão terá seis opções de resposta. Para a obtenção dos resultados foi utilizado uma planilha do Excel e a maneira utilizada para se chegar ao percentual de cada questão foi através da regra de três simples.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Motivação: a origem e suas aplicações

De acordo com Carvalho e Serafim (2004), a pesquisa motivacional, conhecida também como os experimentos de Hawthorne, originou-se em meados de 1924 a 1931 por Elton Mayo nas proximidades de Chicago em uma indústria de equipamentos telefônicos, a Western Electric Co, com o desejo desta indústria de detectar fatores negativos impactando a produtividade no trabalho. A pesquisa gerou desenvolvimento no entendimento da relação entre o funcionário e sua atividade. Sua maior descoberta foi a percepção de um comportamento em um determinado grupo de colaboradores que levava ao aumento da produtividade. Através de entrevistas com esse grupo de funcionários, percebeu-se que entre eles era permitida a comunicação, e a chefia imediata envolvia-os em todo o processo, incentivando a participação do grupo. Os autores salientam ainda que:

Em termos de gerência participativa de RH, a pesquisa de Hawthorne indica que o empregado se sente extremamente motivado quando: a) pode usufruir de um razoável sistema de comunicações formais e informais; b) é parte integrante do processo de produção; e c) tem liberdade para discutir métodos e técnicas de trabalho com a sua chefia. (CARVALHO E SERAFIM, 1995, p. 58)

Nesta mesma linha, como foi exposto acima, quando existe bom relacionamento entre colaboradores e chefes, ou seja, a participação de ambas as partes, a produtividade tende a aumentar. O colaborador percebe que sua participação nos processos da empresa é extremamente importante na geração de bons resultados e, com isso, o interesse de crescimento profissional é despertado em cada funcionário.

Segundo Samulski (2009 p.167), “a motivação pode ser definida como a totalidade dos fatores que determinam a atualização de formas de comportamentos dirigidas a um determinado objetivo”. Acrescenta-se também que é uma inspiração do colaborador para realizar uma ação, através de um comportamento cuja meta é atingir desejos, necessidades, metas e objetivos. As empresas, visualizando este cenário de mudança, procuram inovar suas estratégias na tentativa de motivar seus funcionários sabendo que é uma tarefa difícil pelo fato de a motivação humana ser bem complexa para ser compreendida. Também Silva (2008) concorda dizendo que cada colaborador é único, gerando uma motivação individual e intencional, uma força interna influenciando suas ações e suas escolhas de comportamento para alcançar algo desejado, e mais. Silva (2008, p.204) reforça ainda que “a motivação é multifacetadas: os fatores de maior importância são: (1) o que mantém as pessoas ativas e (2) a força de um indivíduo para adotar o comportamento desejado (escolha do comportamento).”

Seguindo nesta mesma linha de raciocínio, Gomes e Michel (2007) comentam em seu artigo que uma das formas com as quais as organizações podem realizar a sua aplicação motivacional é a forte valorização dos seus funcionários, fazendo com que eles se sintam importantes para a empresa, no reconhecimento e recompensa por realizar um desempenho positivo, na geração de confiança entre os chefes e colegas, oferecendo um ambiente adequado para se trabalhar, proporcionando crescimento profissional e oferecer benefícios que atenda as necessidades dos colaboradores.

Nesta mesma concordância, Fortuna, Ferreira e Tachizawa (2006) salientam que está sendo uma difícil missão para os líderes motivar seus colaboradores ou até mesmo mantê-los motivados, pois a constante busca de realizações pessoais e profissionais dos colaboradores leva as empresas a buscar novas formas de motivá-los, usando de criatividade por parte da gestão e do apoio de novas teorias que estão surgindo para a compreensão e entendimento sobre a motivação. Nem sempre as estratégias das empresas vão alcançar os interesses dos funcionários para levá-los a realizar tarefas com o objetivo de gerar lucros e sucesso para empresa. Para eles, no interior das organizações deve existir a chamada “via de mão dupla”: o que é bom para empresa será bom para ele também. A liderança tem o seu importante papel nesse processo motivacional, onde um sonho de almejar algo antes de fazer com que a equipe venha a sonhar, o líder deve sonhar primeiro, só assim ele conseguirá persuadir o seu grupo a caminharem juntos para este objetivo. Os

líderes precisam estar atualizados em relação à motivação de sua equipe verificando o que pode satisfazê-los.

Portanto, de acordo com o pensamento dos autores fica claro que a missão de motivar seus colaboradores e saber lidar com o comportamento de cada indivíduo é muito difícil, porém não é impossível. Uma maneira de auxiliar dos gestores nesta missão é a busca de conhecimentos e o apoio nas várias teorias motivacionais.

2.2. Teorias motivacionais

2.2.1. O modelo skinneriano

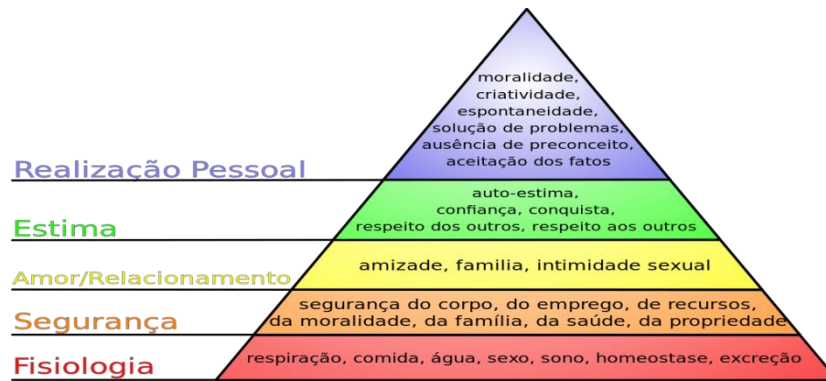
Conforme Marras (2009), a teoria de Skinner trata da repetição de atitudes que deram certo no passado. Quando o indivíduo adotou um comportamento e, como resultado, alcançou o sucesso, ele tende a repetir este comportamento para alcançar novos objetivos já que o anterior foi positivo. Para um gestor, essa teoria pode trazer bons frutos ao provocar atitudes ou comportamentos desejados ou evitar atitudes indesejáveis, deixando de premiar o que não é do seu interesse.

2.2.2. O modelo Maslow: a hierarquia das necessidades

Seguindo o exposto por Marras (2009), o ser humano possui vários tipos de necessidades, tais como fisiológica, segurança, social, estima e autorrealização, formando, assim, a pirâmide das necessidades de cinco níveis sendo que sua base enquadra as necessidades fisiológicas, a comida, o sono, água, sexo, etc. Porém, o indivíduo só irá buscar um próximo nível de satisfação quando a anterior já estiver totalmente satisfeito, levando em consideração o momento, a necessidade, a ocasião (variáveis intrínsecas e/ou extrínsecas). Assim o autor se manifesta:

Os indivíduos possuem necessidades distintas de acordo com uma série de variáveis intrínsecas e / ou extrínsecas (o momento, o tipo de trabalho etc.) e somente passam a buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a imediatamente inferior estiver satisfeita de modo pleno. (MARRAS, 2009, p. 34)

Conclui-se que, para se chegar ao topo, é necessário subir por partes os degraus da pirâmide, mas é visto também que existem pessoas que alcançam o topo sem subir todos os degraus. Por outro lado, também existem pessoas que alcançam o topo, mas estão insatisfeitas em alguma etapa gerando, assim, uma frustração.



(http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow#mediaviewer/Ficheiro:Hierarquia_das_necessidades_de_Maslow.svg)

Conforme a figura acima, as necessidades fisiológicas, além de serem a base, tornam-se as necessidades de nível mais baixo na pirâmide, e elas devem ser supridas e satisfeitas antes de se buscar os níveis mais altos para atingir a autorrealização.

2.2.3. O modelo McGregor X e Y: pensamentos opostos “Ser” e “Ver”

Segundo Marras (2009), a teoria X mostra que seus colaboradores são, ou são vistos pelos seus líderes, como preguiçosos, não gostam do trabalho, falta o comprometimento na realização das tarefas gerando, assim, uma alta supervisão restrita e controle (negativa). A teoria Y (positiva) é totalmente o oposto da teoria X: os colaboradores são vistos como altamente comprometidos com seus afazeres, gostam do seu trabalho e são pessoas que futuramente podem ser mais exploradas pelo sua forte criatividade e potencial.

2.2.4. O modelo Herzberg: teoria dos dois fatores

Esta teoria, conforme o texto de Marras (2009), busca entender os fatores que causam a insatisfação sendo os higiênicos como a política da empresa, as condições do ambiente de trabalho, o relacionamento com os outros funcionários, a segurança e o salário, assim como os motivadores que levam à satisfação no ambiente em que atua, como crescimento, desenvolvimento, responsabilidade, reconhecimento e realização.

2.2.5. O modelo vromm

Conforme Marras (2009), a teoria das expectativas, ligada a uma escolha individual, em que o funcionário tem uma expectativa positiva e toma uma decisão em realizar uma ação em busca de um objetivo proposto a ele. A instrumentalidade é uma reflexão sobre o que ele vai realmente ganhar realizando o que lhe é imposto analisando todos os prós e contras.

2.3. Sistema de recompensas

Para Snell e Bohlander (2011, p. 376), “funcionários desmotivados provavelmente cumpre apenas os padrões mínimos de desempenho.” Desta forma, quando um colaborador não está motivado, ele não tem o compromisso

que a empresa espera, realizando suas atividades muito abaixo do esperado, o que reflete negativamente nos resultados. O mesmo autor salienta ainda que “essas empresas estão tentando fazer que seus funcionários se motivem mais com sua remuneração, relacionando-a expressamente aos objetivos organizacionais e ao desempenho”.

Mas o que vem a ser um sistema de recompensas?

Segundo Snell e Bohlander (2011), é uma forte característica das organizações na gestão de remuneração estratégica para com seus funcionários e com uma crescente inovação nos programas de incentivo conhecidos também como pagamento variável, no qual o pagamento é baseado no desempenho e na entrega de resultados para fins motivacionais. O objetivo do pagamento variável é fazer com que os funcionários tenham mais foco nas metas e objetivos da empresa e criar um ambiente de total comprometimento para o sucesso da instituição. Seguindo o mesmo raciocínio, com os incentivos os gestores concluem que os seus colaboradores se colocarão em uma postura de “DONOS”, aplicando o melhor de si mesmos, esforçando-se mais. Outro ponto positivo alcançado é a retenção dos funcionários, a produtividade tende a aumentar e se torna uma ótima ferramenta para atrair candidatos que apresentam um alto nível de desempenho.

Por outro lado, o autor afirma que as pesquisas concluem que nem sempre há o lado bom da moeda, isto quer dizer que pode-se não alcançar os resultados esperados pela empresa. Como assim? Os programas de pagamento variável podem não interessar aos desejos dos empregados, uma vez que eles já não acreditam que o prêmio poderá ser alcançado, pode haver falhas na implantação do programa na direção dos gestores, deixando muitas dúvidas para o entendimento dos talentos interno e, por fim, o desempenho esperado dos funcionários poderá ser deficiente devido à falta de qualificação, treinamentos e pouca capacidade de alterar esse desempenho.

Dentro desta ótica, o autor acima afirma que:

Para o sucesso de um programa de incentivo, os funcionários devem desejar que ele seja implantado. Esse desejo pode ser influenciado em parte pela maneira como a direção apresenta o programa e consegue convencer os funcionários de seus benefícios. Incentivar os funcionários a participar do desenvolvimento e da administração do plano provavelmente aumenta a disposição em aceitá-lo. (SNELL E BOHLANDER, 2011 p. 378)

Em resumo, para o sucesso de uma campanha lançada, os líderes precisam comprar a ideia primeiro, para depois convencer seus colaboradores.

Já para Zaccarelli, Teixeira e Hanashiro (2008), a remuneração era repassada para os colaboradores que se esforçaram na entrega do resultado esperado e estipulado pelas empresas. Hoje, com a mudança no meio do mundo empresarial, os ganhos não ficam somente nas mãos dos donos, como meio de motivar o seu pessoal. Estes ganhos passaram a ser divididos com quem participou da conquista de bons resultados. Neste mesmo contexto, as organizações visualizam a grande importância da remuneração e dos incentivos como uma ferramenta motivacional poderosa impactando diretamente suas estratégias de negócio. De um lado, a empresa mostra quais são suas metas e, de outro, os colaboradores assumem um comportamento de comprometimento para receber, em troca, a recompensa ofertada pela

organização. De alguma forma, segundo o exposto, os funcionários se sentem punidos quando não conseguem atingir ou alcançar esse pagamento extra que a empresa implanta. De outro lado, os funcionários não acreditam nas recompensas oferecida pelas empresas devido a metas extrapoladas propositalmente que são impostas a eles e que dificilmente serão alcançadas.

2.4. O colaborador e seu papel nas organizações

De acordo com Marras (2011), o ser humano, antes de ingressar nas organizações, através das escolas, família, no mundo social em que convive, entre outras, acaba recebendo uma herança cultural com seus valores e princípios de criatividade, de liberdade, de se expressar livremente, de ter a oportunidade de crescimento próprio e de respeito ao próximo e a si mesmo. Ele acredita que estes princípios serão de fato realizados dentro das empresas e, ao passar a ter um vínculo empregatício, na visão de empregado esses ensinamentos adquiridos se tornam diferentes, contrários. Após o compromisso formalizado com as empresas, os colaboradores assimilam uma nova realidade imposta pelos patrões, novas culturas organizacionais, e iniciam-se os confrontos, recebendo uma nova cultura segundo a qual o trabalhador se torna um simples instrumento útil na geração de capital e lucros. Diante desse baque, ainda com Marras (2011), os colaboradores tendem a ter duas formas diferentes de aceitar essa realidade. Uma delas é abraçando a empresa como uma família, ajudando nos resultados, tendo a visão de que a empresa é tudo para ele; e a outra, se revoltando com a cultura dele exigida em uma situação de desconforto, um conflito de pensamentos e atitudes.

Diante do exposto, é neste cenário que entram os grandes desafios de motivar as pessoas com o fim de atingir grandes resultados, pois empresa e funcionário, cada um tem interesses diferentes e individuais, como a realização pessoal e profissional dos trabalhadores, a alta lucratividade dos empresários, cada um na sua busca individual. Saliencia Marras (2011, p.84) que “se o trabalhador quiser ingressar nesse mundo do trabalho assalariado, deverá se submeter, por princípio, a esses valores. Caso contrário, será excluído desse grupo ou nem mesmo será incluído nele.” Neste contexto, podemos inferir que é de extrema importância o colaborador entender que um de seus papéis é andar de acordo com a missão, visão e valores da empresa, e que este conjunto de regras terá o objetivo de estruturar uma boa relação entre a empresa, funcionários e clientes.

De acordo com a pesquisa no site do Sebrae¹ seja qual for a área dentro da organização, os funcionários têm seu valor e de muita importância para os resultados empresariais. Desta forma, seus gestores precisam deixar claro o importante papel que cada funcionário tem para a contribuição no sucesso da empresa e a importância que cada líder tem ao oferecer estímulos para que os funcionários tenham mais vontade de entregar o que está sendo cobrado e de ter o desejo de continuar na organização.

¹ <http://www.sebraesp.com.br>

2.5. A liderança

Segundo Minicucci (2006, p.170), a “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta.” Diante desta definição, podemos deduzir que a liderança, para ser realizada, dependerá de três fatores: o líder, os liderados e a situação. E é através da situação que surgirá um líder. Geralmente, os gestores procuram exercer sua liderança através do poder, da influência e da autoridade para convencer seus colaboradores a realizar suas tarefas em busca de suas metas. Mas existe uma diferença entre liderança e poder, isso significa que uma pessoa tendo o poder em suas mãos pode não desempenhar uma boa liderança. De acordo com Robbins (2004), os estilos de liderança são: autocrático, que é centralizador, não permitindo qualquer participação de seus liderados e tudo está em suas mãos (diretrizes, decisões, providências e outras mais); o democrático, uma liderança participativa envolvendo seus liderados em qualquer tomada de decisão, incentivando-os a participar das decisões de seu líder; e o estilo *laissez-faire* (liberal) depositando total liberdade nos funcionários para tomar decisões e nas divisões de tarefas.

Seguindo a linha de Robbins (2004), estudos mostraram que o estilo que mais satisfaz os funcionários seria o estilo democrático, oferecendo aos colaboradores oportunidade para o desenvolvimento profissional, maior participação na atuação juntamente com seus líderes trazendo maior aproximação entre eles e gerando um sentimento de confiança entre as partes. Conforme exposto, pode-se dizer que liderar é uma ação de comandar um grupo de pessoas, seja em uma empresa, seja no exército, na escola, persuadindo e influenciando a mentalidade e o comportamento desse grupo, levando-o a executar tarefas com o objetivo de alcançar metas propostas para um único fim, estando atrelada a motivação. Uma boa liderança e utilizada de forma eficaz pode expor habilidades como a paciência, a empatia, o carisma, a persuasão e, principalmente, o respeito, o que poderá trazer bons resultados.

Segundo Selman (2010), o respeito é o sentimento que permitirá visualizar os outros e a nós mesmos, e nos levará a definir a maneira como realizaremos nossas escolhas futuras. Porém, os líderes, em algumas empresas, buscam constantemente uma liderança com maior ênfase no objetivo principal, que é conseguir motivar seus colaboradores, uma missão difícil pelo fato dos líderes estarem focados mais em metas e resultados. Conforme Gubman (1999), para os funcionários ainda é vago e sem definições sobre o que esperar de seus líderes, faltando muita comunicação entre eles, afetando, assim, o nível de confiança.

Os líderes vivem tão concentrados nos resultados que não investem muito tempo ou atenção nas pessoas, a não ser em caso de problema ou alguma ocorrência excepcional. Os empregados querem que suas empresas sejam bem-sucedidas, mas, mesmo quando elas o são, as pessoas irão se queixar sobre a liderança se os funcionários sentirem que seus problemas e preocupações não são ouvidos. (GUBMAN, 1999, p. 151)

Desta forma, conforme exposto acima, a insatisfação por parte dos funcionários surgirá quando, na sua percepção, o líder não adotar uma nova maneira de atuação dentro da organização, colocando seus talentos internos

como uma das principais prioridades em questões de resultados e desenvolvimento.

2.6. Relacionamento com os líderes X reconhecimento

Segundo Marras (2011), mesmo que o líder nos dias de hoje tenha uma visão positiva no quesito “valorizar o colaborador” em relação ao passado, esta valorização ainda não está acontecendo, deixando muitos trabalhadores insatisfeitos, com o sentimento de que ainda nos dias de hoje as máquinas e os processos são mais importantes, só depois vem a valorização do trabalhador. As organizações não andam muito preocupadas em desenvolver seus talentos internos e, sim, se preocupam para que seus funcionários gerem lucros. Enquanto o funcionário estiver dando lucro para empresa, ele continua no quadro de funcionários; a partir do momento em que esse lucro é afetado o colaborador é simplesmente dispensado.

De acordo com a pesquisa realizada no site eHow Brasil², as formas que os líderes optam por atuar dentro das empresas, como passar orientações confusas e complicadas, agir com injustiça com os funcionários, usar de autoridade abusiva, dentre outros, poderá resultar negativamente, gerando a falta de credibilidade por parte dos colaboradores nos chefes, afetando a produtividade. Os colaboradores perdem a vontade de trabalhar e não acreditam mais no reconhecimento do seu próprio trabalho.

Robbins (2003) diz que, nos dias de hoje, a motivação dos colaboradores nas organizações para um melhor entendimento depende do relacionamento entre chefes, reconhecimentos e prêmios. Em relação ao reconhecimento, os colaboradores têm a percepção de que por mais que eles se esforcem ao máximo, oferecendo o melhor de si não serão reconhecidos. Muitos colaboradores acreditam que, no relacionamento com os chefes, existe uma deficiência pelo fato de perceberem que seus líderes não gostam deles estando certos ou não, e no momento da avaliação, conseqüentemente, não obterão grandes resultados. A relação dos funcionários com seus chefes, a possibilidade do desafeto, ou seja, não existir o companheirismo, a união para trabalhar em uma verdadeira equipe unida, reconhecendo cada tarefa cumprida e metas alcançadas levam ao impacto negativo motivacional. As premiações que as organizações oferecem para seus colaboradores através do seu desempenho ainda não estão alavancando a motivação devido à falta de credibilidade por parte dos funcionários em relação aos seus chefes. Em síntese o autor diz:

Muitos funcionários consideram que ha um fraco relacionamento entre desempenho e premiação no seu trabalho. A razão é que as organizações recompensam um grande número de coisas além do desempenho. Por exemplo, quando é distribuído pagamento aos funcionários com base aos “anos de casa” ou em “atitudes bajuladoras” para com a chefia, os funcionários têm a propensão de perceber o relacionamento entre o desempenho e a premiação como fraco e desmotivador. (ROBBINS, 2003, p.28)

Assim, quando se fala em premiação como um indicador fraco e desmotivador, o autor deixa claro que na forma utilizada para se premiar os

² http://www.ehow.com.br/fatores-afetando-motivacao-funcionarios-info_37056/

funcionários a empresa está deixando uma margem de insatisfação por parte da massa trabalhadora devido a atitudes dos chefes de valorizar ações bajuladoras e não ao esforço de cada funcionário. E essa insatisfação leva a uma queda na produtividade, na realização das tarefas e na entrega dos resultados.

2.7. Produtividade

Segundo Ramos e Ferreira (2010), a definição de produtividade trata da forma como a produção é executada utilizando uma quantidade menor de materiais disponíveis, assim buscando a maximização dos resultados. A produtividade está relacionada ao sistema produtivo de maneira geral, tendo uma visão sistêmica em um contexto empresarial.

Se a estratégia de compras de empresa (qualidade, quantidade, relação com os fornecedores, etc.) é inadequada e/ou a sua estratégia e resultados de mercado (logística de distribuição, volume de vendas, mark-up, market share, relação com clientes, entre outros) são problemáticos, a eficiência de seu processo produtivo pode ficar comprometida, apesar da excelência que possa ter no processo de produção. (MACEDO, 2002, p. 19-20).

Conclui-se que se a um setor e/ou área na organização faltar bom desempenho, compromisso e satisfação dos funcionários, a falta de motivação pode afetar negativamente os resultados que a empresa deseja ou estipula.

Ramos e Ferreira (2010) reforçam que a valorização e a produtividade estão relacionadas à satisfação dos colaboradores. Quanto mais motivados, mais comprometidos com a política interna da organização alcançando maior produtividade. A empresa que usa um sistema de recompensa atrai seus colaboradores levando-os a produzir mais, e produzir com os recursos que a empresa disponibiliza de uma forma eficiente e eficaz.

3. METODOLOGIA

Tipos de pesquisa

Com o objetivo de identificar os principais fatores que afetam a motivação dos colaboradores acima de dois anos em uma empresa, foi realizada uma pesquisa e, segundo Oliveira (2002, p.118), “pesquisar significa planejar cuidadosamente uma investigação de acordo com as normas da metodologia científica, tanto em termos de formas como de conteúdo” com a finalidade de buscar o conhecimento e a explicação dos fenômenos. Deste modo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e exploratória por material impresso – livros, revistas e documentos – e eletrônico na internet.

Universo e Amostra

Para a realização desta pesquisa foi preciso identificar se a população ou o universo tinham as informações necessárias a fim de que viesse a atender a satisfação dos requisitos deste trabalho, ou seja, todos aptos para responder ao questionário. A partir daí, foi utilizada uma parte de pessoas que estavam no momento e que podemos chamar de amostra (população útil).

Em outras palavras, a população utilizada para a realização deste trabalho pertence a duas filiais de uma empresa de departamentos em Taguatinga, com características comuns e apta a responder ao questionário proposto. Dentro deste universo, um grupo de pessoas presentes no momento foi selecionado para responder às questões apresentadas, totalizando 46 entrevistados.

Tabela 1- Dados demográficos.

IDADE	QUANTIDADE	ESCOLARIDADE	QUANTIDADE
Até 25 anos	31	Médio Completo	33
		Superior completo	5
Mais de 25 anos	15	Superior Incompleto	8
		Pós Graduação	0
Total	46		46
TEMPO DE SERVIÇO		QUANTIDADE	
De 2 a 5 anos		29	
Mais de 5 anos		17	
Total		46	
SEXO		QUANTIDADE	
Feminino		31	
Masculino		15	
Total		46	

Fonte: Elaboração primária (2014)

De acordo com o questionário, foram coletados os seguintes dados: a idade dos colaboradores entrevistados foi entre 18 e 43 anos. Com relação à escolaridade, 33 dos entrevistados concluíram o Ensino Médio, cinco concluíram o Ensino Superior e oito não concluíram o Ensino Superior. Em relação ao tempo de trabalho, 29 dos entrevistados tinham de dois a cinco anos de empresa e 17 tinham mais de cinco anos de empresa. Dos entrevistados 31 do sexo feminino e 15 do sexo masculino totalizando 46 entrevistados.

Instrumento de Coleta de dados

Segundo Zaccarelli, Teixeira e Hanashiro (2008), o questionário que será utilizado contém várias perguntas do tipo fechadas, sobre um determinado tema, e as pessoas que responderão a este questionário são sujeitos a serem estudados.

A coleta de dados foi realizada através da aplicação de 46 questionários impressos, aplicados entre os dias 21/08/2014 a 25/09/2014 com a presença do gestor da filial. Após término da coleta de dados, no dia 25/09/2014, os questionários foram numerados e tabulados com o auxílio da ferramenta Microsoft Excel.

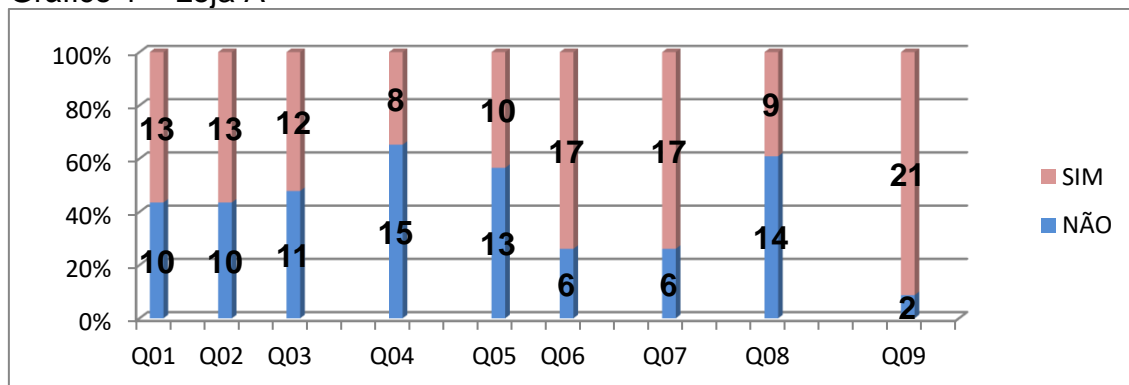
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O questionário é composto por nove perguntas fechadas com seis opções de respostas baseadas na Escala de Likert, conforme mencionado

acima e ilustrado em anexo. Para a apresentação dos resultados, utilizou-se a soma das três opções de concordância, consideradas respostas positivas (SIM) e a soma das três opções de discordância, consideradas respostas negativas (NÃO).

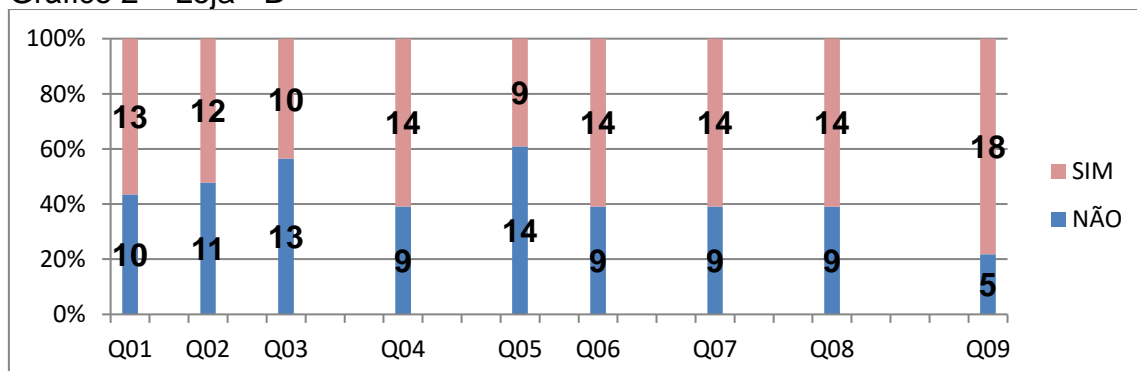
As informações gráficas abaixo mostram a quantidade de colaboradores que responderam concordo, representado pelo sim, e discordo, representado pelo não, em um questionário aplicado individualmente por filial. Em cada filial foram entrevistados 23 colaboradores totalizando 46 entrevistados. As filiais serão apresentadas como Loja A e Loja B.

Gráfico 1 – Loja A



Fonte: Elaboração primária (2014)

Gráfico 2 – Loja - B



Fonte: Elaboração primária (2014)

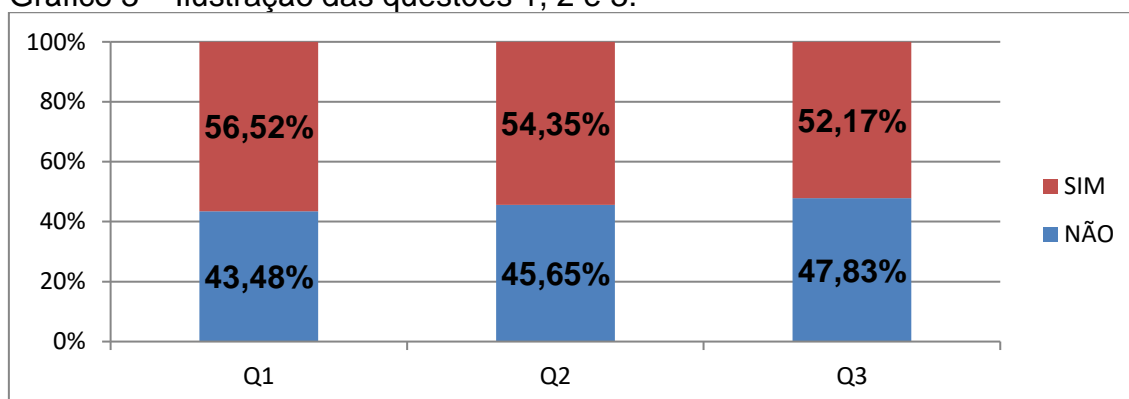
De acordo com a pesquisa, na questão “A empresa reconhece o trabalho do colaborador”, 56,52% dos entrevistados concordaram que o reconhecimento por parte da empresa é realizado. Visualizando individualmente por filial, dos 46 entrevistados 26 responderam que a empresa reconhece sim o trabalho dos colaboradores e, desta forma, podemos concluir que é a maioria. Na questão “Eu me sinto valorizado nesta empresa”, 39,13% dos entrevistados concordam parcialmente e, somando todos os entrevistados que de alguma forma concordaram, podemos concluir que 54,35% dos entrevistados se sentem valorizados em seu ambiente de trabalho. Os resultados apurados nas questões acima devem-se ao fato de que a empresa, de uma forma padronizada, realiza internamente algumas práticas que leva o colaborador ter uma percepção de valorização, como exemplos pode-se citar ambientações decoradas para descanso e leituras para os intervalos de almoço

e ambientes de higiene pessoal, incentivando os colaboradores a cuidar de sua aparência (cartão de visita), oferecendo ao colaborador maquiagens, produtos de beleza e higiene.

Já na temática “A empresa está valorizando mais as metas do que o colaborador”, mesmo que nas questões anteriores os colaboradores se sintam valorizados e reconhecidos, ainda 52,17% dos 46 entrevistados acreditam que as metas são mais importantes do que os funcionários, de acordo com a pesquisa no geral.

Conforme exposto no referencial acima, Marras (2011) afirma que, em relação ao reconhecimento e a valorização dos funcionários, ainda existem algumas deficiências, ficando claro para os colaboradores que as máquinas, os processos e as metas ainda são mais importantes do que o funcionário, gerando insatisfação nos trabalhadores, como exemplo, as falhas e falta de treinamentos e desenvolvimentos dos colaboradores fazendo com que eles não se sintam importantes dentro da organização. Em adição, Gomes e Michel (2007) reforçam ainda que as empresas precisam fazer com que os colaboradores se sintam importantes, e isso está faltando para uma boa parte dos entrevistados, de acordo com os resultados.

Gráfico 3 – Ilustração das questões 1, 2 e 3.



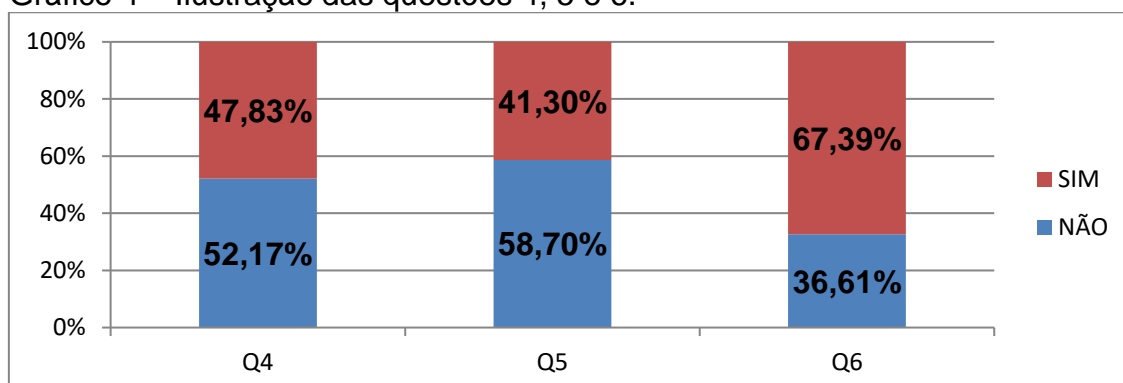
Fonte: Elaboração primária (2014)

Embora na questão 4 “A chefia atua com paciência, carisma e principalmente com respeito” no geral o resultado tenha sido de 47,83% que concordaram, sob outra ótica podemos afirmar que dos 46 entrevistados, 24 deles, representando 52,17%, responderam negativamente tornando-se maioria. Na abordagem “Eu confio no meu chefe”, 27 dos entrevistados, representando um percentual de 58,70%, não confiam nos seus chefes. Em relação ao tratamento entre colaboradores como é abordado na questão 6, entende-se que a maioria, 67,39% dos entrevistados, afirmam que há diferenças de tratamento entre colaboradores. Desta forma, segundo a pesquisa, fica claro que existe uma deficiência na liderança exercida na empresa, não existindo a cumplicidade entre as partes, o trabalhar em equipe e/ou a troca de conhecimentos para o crescimento de ambos.

De acordo com Robbins (2004), a liderança democrática oferece ao colaborador oportunidades para desenvolvimento profissional e participação nas tomadas de decisões juntamente com seus chefes, gerando aproximação e confiança e motivando muito mais os talentos internos. Selmam (2010) salienta ainda que o respeito entre as partes é muito importante na geração de

confiança, cumplicidade, companheirismo, na forma de visualizar ou se relacionar entre o grupo.

Gráfico 4 – Ilustração das questões 4, 5 e 6.

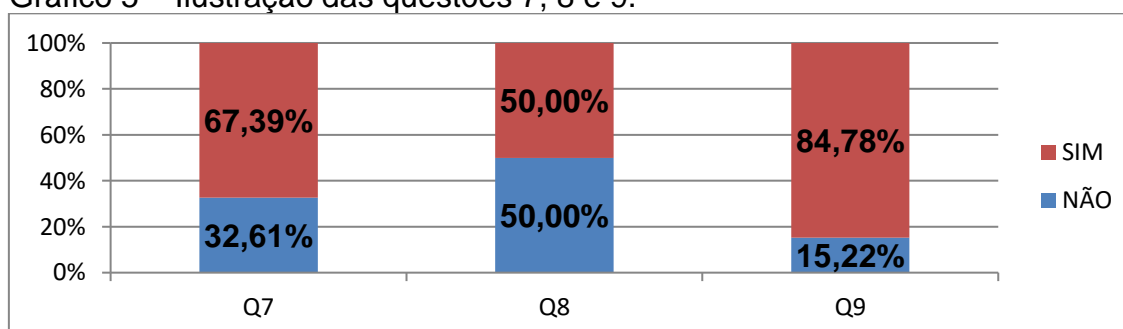


Fonte: Elaboração primária (2014)

Na questão “As premiações, na minha concepção, têm motivado os funcionários”, 67,39% concordaram com a afirmação, pois as premiações são atrativas e atingem as expectativas dos funcionários. Já no item “Quando uma campanha é lançada acreditamos que o prêmio oferecido pode ser alcançado”, houve divisão nos resultados, com 50,00%. Já para a afirmação “Os colaboradores se sentem punidos quando não recebem uma premiação devido a meta não ter sido atingida em grupo”, 84,78% dos entrevistados afirmam que se sentem punidos, gerando elevada insatisfação dos funcionários devido a metas extrapoladas.

De acordo com Zaccarelli, Teixeira e Hanashiro (2008), as empresas reconhecem a importância de oferecer incentivos para a entrega das metas estipulando regras e normas para o atingimento desse prêmio. E, com isso, determinam metas, porém extrapoladas ou muito altas, gerando falta de credibilidade nos colaboradores e desmotivando o grupo por terem, seus integrantes, uma visão negativa ou até mesmo de fracasso, não lhes sendo possível chegar àquele resultado.

Gráfico 5 – Ilustração das questões 7, 8 e 9.



Fonte: Elaboração primária (2014)

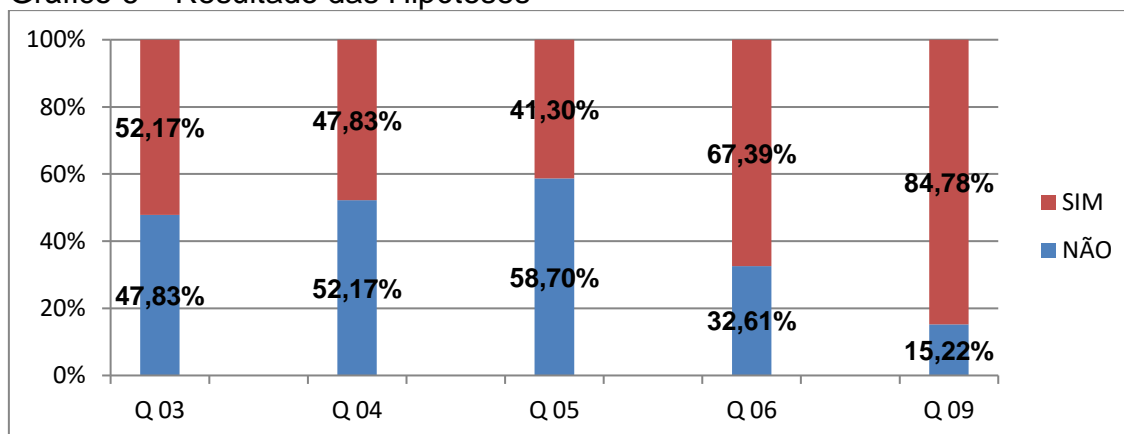
O gráfico abaixo mostra os percentuais obtidos através da pesquisa realizada de cada hipótese apresentada:

H1 – Acredito que a maioria dos colaboradores não percebem os reconhecimentos dentro da empresa, representada pela Q 3 (A empresa está valorizando mais as metas do que os colaboradores).

H2 – Suponho que mais de 52% dos colaboradores não estão satisfeitos com o sistema de recompensas adotado pela empresa, representada pela Q 9 (Os colaboradores se sentem punidos quando não recebem a premiação devido à meta não ter sido atingida em grupo).

H3 – Acredito que mais de 55% dos colaboradores encontram dificuldades em se relacionar com seus líderes, representada pelas questões 4, 5 e 6 (A chefia atua com paciência, carisma e principalmente respeito; Eu confio no meu chefe; Existe tratamento diferenciado (privilégios) entre os colaboradores).

Gráfico 6 – Resultado das Hipóteses



Fonte: Elaboração primária (2014)

5. CONCLUSÃO

Na realização deste trabalho, ficou claro, através dos resultados da pesquisa, que por mais que as empresas tenham a ciência da importância de motivar seus colaboradores ainda existe grande dificuldade em conseguir extrair o melhor do colaborador na loja e mantê-los motivados. As mudanças são constantes, tanto no mercado de trabalho como nos seres humanos. Tudo muda, a competitividade aumenta, o conhecimento das pessoas se torna mais esclarecedor, gerando a busca por melhores oportunidades, melhores salários e *status*; e, diante deste fato, é muito importante as empresas acompanharem esta mudança.

E, para isso, é preciso atenção e maior cuidado na maneira como os chefes estão se relacionando com seus subordinados, percebendo o momento de mudar o seu estilo ou forma de liderar, cobrar, orientar e aplicar *feedbacks*, até porque cada ser humano é único, com pensamentos, atitudes e comportamentos diferentes, desejos e sonhos individuais. No momento de tomar certas decisões, uma escolha errada ao lidar com o colaborador pode gerar um alto nível de *stress* para ambas as partes, comprometendo o resultado da empresa e fazendo com que a produtividade caia.

Conseguimos perceber que muitas empresas estão dando muita importância a questão da motivação. De acordo com a revista *Exame* (2014) há empresas que merecem destaque por serem consideradas como as melhores para se trabalhar, e algumas delas foram listadas, como Laboratório Sabin, a Telefônica Vivo, o Grupo Boticário e a mais recente foi a Zanzini. Mas é fato que muito se pode melhorar.

Diante dos resultados alcançados, conclui-se que: Na primeira hipótese – Acredito que a maioria dos colaboradores não percebem os reconhecimentos

dentro da empresa -, mesmo que os colaboradores tenham uma percepção positiva em relação ao ambiente interno criado pela empresa, quando o colaborador se depara com a importância que a empresa dá às metas, aos processos e às máquinas, eles se sentem desvalorizados. A partir do momento em que o resultado não é apresentado e as metas não são atingidas, este já não se enquadra na organização gerando com isso a rotatividade de funcionários. Diante do resultado, a hipótese foi comprovada.

Na segunda hipótese, suponho que mais de 52% dos colaboradores não estão satisfeitos com o sistema de recompensas adotado pela empresa. Na questão 9 (os colaboradores se sentem punidos quando não recebem uma premiação), o resultado foi bem significativo, superando o resultado esperado e demonstrando a grande insatisfação dos colaboradores. A maioria dos entrevistados tem uma visão de punição e injustiça dentro da empresa, pois o esforço e o trabalho realizado por eles não são vistos pelos gestores e chefes. Outro motivo da insatisfação é quando ocorrem erros e falhas na implantação de uma campanha de premiação, deixando muitas dúvidas para os funcionários, como os critérios utilizados para realizar o pagamento dos prêmios, dentre outros. Por tanto a hipótese foi confirmada.

A terceira hipótese – Acredito que mais de 55% dos colaboradores encontram dificuldades em se relacionar com seus líderes - foi comprovada nas questões “Confiança no chefe e tratamento diferenciados entre colaboradores (privilégio)” caso em que o resultado foi bem relevante. Apesar da questão 4 (a chefia atua com paciência, carisma e respeito) não ter atingido o percentual esperado, o resultado merece destaque por demonstrar negativamente a atuação da chefia da loja. O estilo de liderança exercida na organização é o principal motivo da insatisfação, um estilo autoritário, onde mais se “manda” e menos “delega” tarefas e orientações, faltando tempo para acompanhá-los e desenvolvê-los. Desta forma, aumenta a falta de cumplicidades entre as partes, o respeito, o espírito de equipe, prejudicando os mais variados resultados tanto da empresa como de todos os que nela estão inseridos. Em outras palavras, a hipótese foi confirmada.

6. REFERÊNCIAS

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléia Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

GUBMAN, Edward L.. **Talento – Desenvolvendo pessoas e estratégias para obter resultados extraordinários**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. **Gestão do Fator Humano – uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humano do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Saraiva, 2011.

MINICUCCI, Agostino. **Relações Humanas – Psicologia das Relações Interpessoais**. São Paulo: Atlas, 2006.

MACEDO, M. de M. **Gestão da produtividade nas empresas. A aplicação da produtividade sistêmica permite determinar o valor adicionado ao processo produtivo**. São Paulo: Business, 2002.

ROBBINS, Stephen P. **A verdade sobre gerenciar pessoas...e nada mais que a verdade**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos de Administração – Conceitos Essenciais e aplicações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROBINSON, Alan G. **Ideias para revolucionar sua vida**. São Paulo: Gente, 2005.

SAMULSKI, Dietmar. **Psicologia do Esporte – Conceitos e novas Perspectivas**. São Paulo: Manole, 2009.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teoria da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. **Gestão com pessoas – Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

Disponível em:

http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow#mediaviewer/Ficheiro:Hierarquia_das_necessidades_de_Maslow.svg – Acesso 02/09/2014 as 23:58

<http://www.sebraesp.com.br/index.php/47-noticias/gestao-de-pessoas/2869-funcionarios-motivados-garantem-empresas-de-sucesso> - Acesso 21/08/2014 as 15:31

<http://www.esab.edu.br/arquivos/monografias/cely-miranda.pdf> (O Desafio em manter funcionários motivados: Os Fatores motivacionais para o trabalho) Acesso: 16/08/2014 Hora:15:46

Cely Miranda <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-motivacao-de-pessoas-no-ambiente-de-trabalho/64033/> (A motivação de pessoas no ambiente de trabalho) Acesso: 16/08/2014) Hora: 15:48

<http://www.brasilecola.com/psicologia/motivacao-psicologica.htm> (Motivação) Acesso: 16/08/2014 Hora:16:19

http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/kC7xKUQpezmWbO8_2013-4-30-10-35-34.pdf- A Motivação de Pessoas nas Organizações e suas aplicações para obtenção de resultados – Acesso: 04/09/2014 Hora: 21:5

<http://exame.abril.com.br/revista-voce-sa/melhores-empresas-para-trabalhar/2014/> acesso: 25/10/2014 Hora: 18:45

http://www.ehow.com.br/fatores-afetando-motivacao-funcionarios-info_37056/ (Fatores afetam a motivação dos funcionários) Acesso: 16/08/2014 Hora: 16:16

ANEXOS

Dados da pesquisa de campo.

Questões	f % DT	F % DP	f % D	f % C	f %CP	f %CT
1) A empresa reconhece o trabalho do colaborador.	0 0,00%	12 26,09%	8 17,39%	14 30,43%	12 26,09%	0 0,00%
2) Eu me sinto valorizado nesta empresa.	0 0,00%	10 21,74%	11 23,91%	7 15,22%	18 39,13%	0 0,00%
3) A empresa está valorizando mais as metas do que os colaboradores.	0 0,00%	12 26,09%	10 21,74%	10 21,74%	14 30,43%	0 0,00%
4) A chefia atua com paciência, carisma e principalmente com respeito.	0 0,00%	12 26,09%	12 26,09%	7 15,22%	15 32,61%	0 0,00%
5) Eu confio no meu chefe.	0 0,00%	19 41,30%	8 17,39%	6 13,04%	13 28,26%	0 0,00%
6) Existe tratamento diferenciado (privilégios) entre os colaboradores por parte dos chefes.	0 0,00%	10 21,74%	5 10,87%	17 36,96%	14 30,43%	0 0,00%
7)As premiações, na minha percepção, têm motivado os funcionários.	0 0,00%	8 17,39%	7 15,22%	13 28,26%	18 39,13%	0 0,00%
8) Quando uma campanha de incentivo é lançada, acredito que o prêmio pode ser alcançado.	0 0,00%	15 32,61%	8 17,39%	8 17,39%	15 32,61%	0 0,00%
9) Os colaboradores se sentem punidos quando não recebem uma premiação devido à meta não ter sido atingida em grupo.	0 0,00%	3 6,52%	4 8,70%	16 34,78%	23 50,00%	0 0,00%

Fonte: Elaboração primária (2014)