



FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

ADRIELLY CRISTINA DOS SANTOS ARAÚJO

JOÃO MARCOS RODRIGUES PEREIRA

NATÁLIA ÁVILA SENA PEQUENO

SIMONE MÁXIMO DA SILVA

**OS FATORES DESMOTIVACIONAIS DOS COLABORADORES DE  
UMA EMPRESA ATACADISTA DE ARTIGOS RELIGIOSOS**

ANÁPOLIS/GO

2016

ADRIELLY CRISTINA DOS SANTOS ARAÚJO

JOÃO MARCOS RODRIGUES PEREIRA

NATÁLIA ÁVILA SENA PEQUENO

SIMONE MÁXIMO DA SILVA

**OS FATORES DESMOTIVACIONAIS DOS COLABORADORES DE  
UMA EMPRESA ATACADISTA DE ARTIGOS RELIGIOSOS**

Trabalho apresentado à Faculdade Católica de Anápolis para obtenção do título de tecnólogo do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, ministrado pelo Prof. Ms. Wilton Alves Ferreira Junior.

ANÁPOLIS/GO

2016

ADRIELLY CRISTINA DOS SANTOS ARAÚJO

JOÃO MARCOS RODRIGUES PEREIRA

NATÁLIA ÁVILA SENA PEQUENO

SIMONE MÁXIMO DA SILVA

**OS FATORES DESMOTIVACIONAIS DOS COLABORADORES DE  
UMA EMPRESA ATACADISTA DE ARTIGOS RELIGIOSOS**

Aprovados em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Ms. Wilton Alves Ferreira Junior (Orientador)

---

Prof.:

---

Prof.:

ANÁPOLIS/GO

2016

## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo pesquisar e analisar os principais fatores que levam à motivação dos colaboradores de uma empresa atacadista de artigos religiosos, buscando relacionar esses fatores as teorias motivacionais existentes de acordo com autores pesquisados. Sendo eles: Maslow, com a teoria das necessidades humanas; Herzberg, com a teoria dos dois fatores; McGregor com a teoria X e teoria Y e Alderfer, com a teoria ERG. Foi aplicado um questionário aos colaboradores da empresa para avaliar a motivação. Os dados foram analisados pelos alunos pesquisadores através do programa Excel, e os resultados indicaram que os colaboradores se sentem motivados e satisfeitos em seu local de trabalho, sendo os fatores que levam a essa motivação e satisfação: ter um bom gestor; bom relacionamento entre colegas de trabalho e sentimento de realização profissional. Através dos resultados obtidos pode-se notar também fatores não motivadores e que levam os colaboradores a insatisfação no trabalho como: salário; sobrecarga de trabalho; impossibilidade de crescimento profissional; falta de reconhecimento e estabilidade no trabalho. Assim percebe-se que a empresa tem um papel fundamental de nutrir e despertar em seus colaboradores a motivação e satisfação no trabalho.

**Palavras-Chave:** Motivação; Satisfação no trabalho; Teorias Motivacionais

## Sumário

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>1. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
1.1 Motivação – uma abordagem conceitual .....	6
1.1.1 Teoria das necessidades humanas de Maslow .....	8
1.1.2 Teoria X e Y de McGregor .....	9
1.1.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg .....	11
1.1.4 Teoria da motivação de Alderfer .....	12
<b>2. MÉTODO .....</b>	<b>14</b>
2.1 Tipo de pesquisa .....	14
2.2 Procedimentos e sujeitos .....	14
2.3 Análise de dados .....	15
2.4 Considerações éticas .....	15
2.5 Limitações do método .....	15
<b>3. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>26</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>28</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>30</b>

## INTRODUÇÃO

O tema foi escolhido pelo grupo de pesquisadores, por ser hoje um dos grandes desafios das empresas, entender a motivação e aplicá-la é uma tarefa complexa, mas sendo feita corretamente pode trazer muitos resultados positivos. Além da pesquisa possibilitar a ampliação de horizontes sobre esse tema, descobrir o que leva a pessoa a se motivar e o que a empresa pode fazer para ajudar o colaborador a se descobrir. O projeto tem como função fundamental saber os fatores motivacionais dentro da empresa.

Martane (2006, p.1) nos diz que: “Logo não podemos pensar no homem sem pensar na senhora de todo o movimento humano: a MOTIVAÇÃO”. O presente TCC tem como público principal, tanto no âmbito acadêmico, profissional e social; tendo como base tentar despertar o desejo de maior conhecimento nessa área e possibilitar a cada pessoa um possível conhecimento do que realmente o motiva.

Dentro do contexto de pensamento mencionado acima, faz-se a seguinte questão, como norte para a presente pesquisa: Quais são os fatores motivacionais de uma empresa atacadista de artigos religiosos?

Nas empresas, encontra-se pessoas com várias personalidades e cada uma delas com sua individualidade e singularidade, o que torna um desafio para quem administra a empresa. Cada um com a sua motivação para acordar cedo e ir trabalhar, seja ela por necessidade, por realização profissional ou para adquirir um bem material; ambas levam a pessoa a se mover e nenhuma é considerada melhor que a outra.

A organização deve estar atenta aos seus colaboradores, buscar perceber os fatores que levam a satisfação dos mesmos, quanto aos fatores que não são satisfatórios, procurar uma solução tanto para a empresa, quanto para esse colaborador, para que o trabalho se torne algo motivador, no sentido de que os trabalhadores vejam o que fazem como um trabalho importante, além do mais, que perceba e desenvolva potencial cada vez melhor.

O presente trabalho de pesquisa foi desenvolvido na cidade de Anápolis, em uma empresa atacadista na área de artigos religiosos e aplicado como projeto de pesquisa da Faculdade Católica de Anápolis.

O objetivo geral desse trabalho é analisar os fatores de motivação dos colaboradores que trabalham na área de vendas e administrativa da empresa comercial de artigos religiosos e estudar quais as principais formas para agir sendo o resultado positivo ou negativo.

Os objetivos específicos são: encontrar qual o principal motivo de desmotivação dos colaboradores que trabalham na área de administração e vendas da empresa; identificar o fundamental motivo da motivação dos colaboradores e analisar os pontos negativos e positivos do resultado do questionário aplicado.

Sabendo que a motivação de um modo geral tem a ver com o esforço para alcançar seus objetivos e metas, busca-se nesse estudo, encontrar os fatores que motivam os colaboradores dessa empresa atacadista, como interesse específico o comportamento dentro da organização.

## **1. REFERENCIAL TEÓRICO**

Com a finalidade de apresentar os principais fatores que geram a motivação organizacional, este referencial será composto pelos diferentes conceitos de motivação com base nos autores pesquisados abordando algumas teorias motivacionais que mais se destacam entre os administradores e pesquisas acadêmicas.

### **1.1 Motivação – Uma abordagem conceitual**

Para Chiavenato (1998) motivação é tudo aquilo que leva uma pessoa fazer alguma coisa de uma determinada maneira, ou seja, ela é estimulada pelo impulso de fazer alguma coisa por uma determinada razão.

Entretanto as pessoas são diferentes no que elas fazem para alcançarem o seu sucesso. As necessidades mudam de pessoa para pessoa, fazendo com que elas tenham diferentes tipos de comportamentos; seus valores, e a concepção de cada um para conseguir algum objetivo também são totalmente diferentes. Portanto os comportamentos dos indivíduos são diferentes, mas os processos como eles surgem são os mesmos para todos (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Chiavenato (2008) existem três princípios básicos de comportamento Humano:

- O comportamento é causado, ou seja, ele é causado devido o ambiente que se encontra.
- O comportamento é motivado, ou seja, ele é um comportamento intencionado para alcançar algum objetivo, por isso esse comportamento deve ser direcionado.
- O comportamento é orientado para o objetivo, ou seja, existe um entusiasmo, uma vontade, um desejo, essas expressões que levam aos motivos de um comportamento humano.

Para Vergara (2009) motivação é um desejo, um furor que nos leva a fazer alguma coisa por algum objetivo. Este desejo vem de dentro para fora ou de fora para dentro, através de forças biológicas, psicológicas e espirituais específicas a seguir:



- Forças Biológicas: Referente aos desejos, de alimentação, hidratação, sexual, ou seja, tudo que está relacionado às necessidades fisiológicas.
- Forças Psicológicas: Referente aos sentimentos, como esperança, a inveja, o orgulho, ou seja, tudo que abala o nosso emocional.
- Forças Espirituais: Referente a sentimento de amor, compaixão e tudo aquilo que intuitivamente causa o bem-estar de um indivíduo.

A motivação depende da força que leva aos impulsos internos e externos, alterando o seu comportamento em direção a um objetivo individual em determinado momento segundo Gil (1994). Assim o comportamento do indivíduo é movido pela necessidade de realização de algum trabalho desafiador, da responsabilidade, de crescimento e desenvolvimento.

Através da insatisfação é que leva as pessoas avançarem para algo novo que leva a sua satisfação, e que os grandes executivos tendem o desejo de alcançar algum objetivo melhor do que já foi alcançado conforme Lacombe (2005).

Motivação é um fato que vem de dentro do ser humano, é um comportamento que pode ser provocado por um fator externo, ou seja, o ser humano é impulsionado pela força interna que foi provocada pelo desejo externo conforme Bergamini (2013). É uma força que se encontra dentro do ser humano ligado aos seus desejos. Assim, relação entre os resultados esperados do trabalho com os salários, recompensas ou vantagens, continua sendo um dos fundamentos racionais da motivação.

Silva e Rodrigues (2007) escreve que através da ciência comportamental do ser humano e da motivação, é necessário para responder a grande complexidade de perguntas que leva a motivação humana. É através dos desejos humanos que o leva atingirem algum objetivo. A motivação da humanidade depende das forças dos seus motivos, de seus desejos, das suas necessidades e pelos impulsos interiores.

Motivação são forças que leva uma pessoa a querer fazer alguma coisa, ou seja, através das forças ela tem atitudes diferentes com intuito de fazer aquilo que ela precisa fazer por algum motivo de acordo com Severino (2015).

A motivação é muito complexa o que determinou o aparecimento de várias teorias segundo Gil (2012). Neste presente trabalho vamos citar as seguintes teorias: a hierarquia de necessidades de Maslow, a Teoria Motivação – Higiene de Herzberg, a Teoria X e a Teoria Y de McGregor, Alderfer com a teoria de hierarquia das necessidades apresentando três fatores: Existencial, de Relacionamento e de Crescimento (ERC), que serão abordados nos próximos subcapítulos tendo como ênfase seus conceitos e implicações.

### 1.1.1 Teoria das Necessidades Humanas de Maslow

A teoria das necessidades hierárquicas foi desenvolvida através do psicólogo Abraham Maslow na década de 40, Maslow afirmou que o ser humano tem o desejo do querer, ou seja, o ser humano precisa alcançar um objetivo para conseguir outro, e por isso Maslow dividiu as necessidades humana em uma pirâmide para demonstrar a ordem de importância dessas necessidades (SEVERINO, 2015).

Maslow desenvolveu uma teoria que usa as necessidades humanas, estando organizadas hierarquicamente, a busca por satisfazê-las é o que nos motiva a tomar alguma direção. São divididas em 2 tipos de necessidades: primárias e secundárias sendo que as primeiras são a base da hierarquia (VERGARA, 2009).

**Figura 1** – Pirâmide de Maslow



Fonte: [www.mood.com.br/piramide-de-maslow/](http://www.mood.com.br/piramide-de-maslow/)

Segundo Banov (2015) são elas: fisiológica, segurança, sociais, estima e auto realização. Fisiológica, que são as necessidades básicas como fome, sede, abrigo, sono,

repouso, prazer entre outras. Segurança, que são as necessidades de proteção, como: segurança física, segurança psíquica e profissional. Geralmente, a necessidade de segurança procura proteção contra a escassez e a ameaça seja real ou imaginária. Exemplo: a pessoa continuar na empresa insatisfeita, mas que a proporciona segurança e estabilidade financeira. Sociais, que são as necessidades de participação em um grupo, de amizade, afeto, associação, relação interpessoal. Estima, que são as necessidades do ego; ser valorizado, considerado, reconhecido. Quando satisfeitas, induzem a autoconfiança, por exemplo: promoção de cargo, bolsa de estudo. Autorrealização, está no topo da pirâmide, que são as necessidades da procura de autoconhecimento, autodesenvolvimento conectada ao crescimento humano.

A valorização do funcionário depende da empresa onde ele trabalha. A empresa em si precisa identificar o potencial de seus colaboradores utilizando suas habilidades para que se sintam motivados em seus ambientes de trabalho, e assim, mostrando um melhor desempenho, afirma Bergamini (2011).

Essa teoria resulta um conceito bastante conhecido que é a autorrealização. Maslow propõe que em média a pessoa é auto realizada em apenas 10% do total de sua capacidade. Grande parte de nós vive e trabalha em funções com uma reserva enorme inexplorada de potencial segundo Bateman e Snell (2006). O resultado deve ser um local de trabalho que ofereça treinamento, soluções, autonomia, culpabilidade e qualificações desafiadoras. Essa cultura organizacional proporciona que cada pessoa utilize suas habilidades e talentos de forma criativa e que atinjam seu maior potencial. Portanto, as pessoas dentro da organização devem ser tratadas não como um custo que deve ser controlado e sim como um potencial que deve ser desenvolvido.

### **1.1.2 Teoria X e Y de McGregor**

Para Douglas McGregor há duas visões distintas do ser humano, uma negativa, conhecida como teoria X; e outra positiva, conhecida como teoria Y. Na teoria X vemos quatro proposições, sendo elas:

**Quadro 1 - Análise de McGregor:**

TEORIA X	TEORIA Y
Os funcionários não gostam de trabalhar por conta própria e farão o possível para não fazê-lo	Os funcionários podem ver o trabalho como algo tão natural quanto se divertir e descansar
Por não gostarem de trabalhar, precisam ser ameaçados, controlados para alcançarem as metas	Demonstrarão autocontrole e auto orientação se estiverem comprometidas com os objetivos
Os mesmos não querem responsabilidade e buscam orientação formal sempre que se faz necessário	A pessoa mediana e habilitada para aprender e aceitar, ou até mesmo, buscar responsabilidade
A maior parte dos trabalhadores coloca a segurança na frente de todos os fatores se tratando de trabalho e são pouco ambiciosos	Ter a capacidade de incumbir-se de decisões inovadoras, não necessariamente está ligada aos superiores, podendo ser encontrada em qualquer pessoa

Fonte: Robbins (2005) adaptado pelos autores

McGregor acreditava que os princípios da teoria Y valiam mais que da teoria X. Para potencializar a motivação dos funcionários, propôs algumas ideias como tarefas desafiadoras e com responsabilidade, processo de participação e um bom clima organizacional. Não há indícios que as alegações de ambas as teorias sejam válidas, nem de que aceitar as ideias iniciais da teoria Y e alterar o comportamento dos indivíduos de acordo com ela resulte em um funcionário motivado (ROBBINS, 2005).

Segundo McGregor citado por Bergamini (2011) a menos que seja satisfatório o trabalho, a menos que haja oportunidades no trabalho, que competem torna-lo divertido, jamais conseguiremos que os colaboradores se esforcem voluntariamente para alcançar os objetivos da empresa. Na realidade, aconteceu o reverso. O trabalho se transformara como um castigo onde os trabalhadores tem que se submeter para obter o que necessitam para satisfazer as suas necessidades após deixarem o serviço.

A administração cria oportunidades de potenciais, remove obstáculos e encoraja ao crescimento segundo Motta e Vasconcelos (2006). Conforme a teoria de McGregor a equipe gestora é encarregada de dar condições aos seus subordinados para que possam alcançar seus objetivos pessoais. E também desenvolver estruturas organizacionais que possam estimular

seus colaboradores a lutar pela satisfação dessas e em paralelo contribuir para que a organização também alcance seus objetivos.

### **1.1.3 Teoria dos dois Fatores de Herzberg**

O psicólogo Frederick Herzberg propôs a teoria de dois fatores ou também conhecida como teoria da higiene-motivação acreditando na crença de que a relação de um profissional com seu trabalho é básica, e que isso pode afetar seu desempenho positivamente ou negativamente segundo Robbins, Judge e Sobral (2010).

Maximiano (2011) afirma que Herzberg propôs a teoria dos dois fatores envolvendo o próprio trabalho e as condições de trabalho, e são esses fatores que influenciam no desempenho de cada pessoa. Segundo essa teoria os fatores motivacionais ou intrínsecos são os que deixam as pessoas satisfeitas em seus ambientes de trabalho, somente o trabalho em si e os fatores que são diretamente ligados podem fazer com que as pessoas se sintam satisfeitas. Já os higiênicos ou extrínsecos são fatores que não deixam as pessoas satisfeitas, eles influenciam no estado de satisfação das condições que o trabalho é realizado. De acordo com Herzberg os fatores extrínsecos diminuem a insatisfação.

Herzberg ainda indica que os fatos pesquisados mostram que o oposto de satisfação não necessariamente insatisfação, como normalmente se indica a ser. A ação positiva de eliminar os fatores insatisfatórios de um trabalho não o torna satisfatório. Herzberg propôs que seus estudos levaram a crer que existe um duplo sentido: o oposto de satisfação é não satisfação, e o oposto de insatisfação é não insatisfação de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010). Ainda de acordo com Herzberg, os fatores que levam a satisfazer um colaborador são desiguais dos fatores que levam um colaborador a ficar insatisfeito no trabalho.

Os fatores higiênicos levam as pessoas a ter um mínimo grau de insatisfação no trabalho, assim, a empresa deve oferecer um clima organizacional favorável, com supervisores competentes e condições ambientais de trabalho adequadas. É na busca de motivação que as pessoas aumentarão seus níveis de satisfação. Dessa maneira, podemos afirmar que os fatores que geram motivação estão ligados ao próprio indivíduo e ao trabalho que ele realiza (MAXIMIANO, 2011).

Ter os fatores higiênicos indica que há um clima psicológico e material proveitoso. Um exemplo, as relações entre colegas de trabalho, a forma que o supervisor os trata e o

ambiente físico, quanto melhor cada um deles, melhor será o clima organizacional. Quanto mais satisfeita a pessoa estiver com seu salário, a sua disposição para reclamar do mesmo para a empresa será menor. Logo, em relação ao ambiente de trabalho, a satisfação do trabalhador será maior (MAXIMIANO, 2011).

Segundo estudo levantado por *Urban Institute* citado por Montana e Charnov (2006) constatou que a ansiedade pelo o risco de perder o emprego aumenta como um todo entre os empregados, o que concretiza a visão de que os crescentes temores quanto a perda do emprego e à insegurança tem alterado a relação empregatícia. Conforme estudo levantado os gestores precisam conseqüentemente, criar um clima no qual os fatores que motivamos funcionários a realizar consolem os fatores higiênicos, os virtuais frustradores.

Segundo Herzberg citado por Maximiano (2011) as condições ambientais nem sempre são suficientes para gerar motivação no trabalho, é preciso estar satisfeito com o trabalho e enxergar nele possibilidade de exercitar e desenvolver suas habilidades e aptidões.

O desempenho das pessoas, ou seja, o que fazem no trabalho são descritos pelos fatores de motivação, segundo Bateman e Snell (2011). Sendo o caráter do trabalho, as responsabilidades do cargo, a oportunidade de desenvolvimento pessoal, reconhecimento e o discernimento de realização proporcionados pelo trabalho. As funções são tanto gratificantes como motivadoras para a maioria dos colaboradores quando esses fatores estão presentes.

As organizações atingirão maior nível de motivação dos colaboradores quando, tornar agradável o trabalho, possibilitar o crescimento do indivíduo, dar culpabilidade, oferecer promoções e favorecer a realização profissional, evidenciando reconhecimento pelo valor profissional (BERGAMINI,2011).

#### **1.1.4 Teoria da Motivação de Alderfer**

A teoria de ERG (no inglês *Existence, Relatedness and Growth*) criada por Clayton Alderfer em 1969, de acordo com Jones e George (2008) decorre das necessidades da hierarquia de Maslow, Alderfer transformou as cinco necessidades em três, sendo elas: de existência, de relacionamento e de crescimento. Alderfer concorda com Maslow que ao satisfazer as necessidades de nível inferior, uma pessoa busca realizar suas necessidades de nível superior. Porém, Alderfer diferente de Maslow acredita que uma pessoa possa ser motivada pelas

necessidades em mais de um nível ao mesmo tempo. A seguir as necessidades de Alderfer em ordem decrescente de nível superior para inferior:

**Quadro 2** – As 3 necessidades de Alderfer:

Necessidade de crescimento	Necessidade de autodesenvolvimento e de trabalho criativo e produtivo;
Necessidade de Relacionamento	Necessidade de ter boas relações interpessoais para compartilhar ideias e sentimentos e ter uma comunicação aberta;
Necessidade de Existência	Necessidades básicas de alimento, água, roupas, abrigo e de um ambiente estável e seguro;

Fonte: Jones; George (2008) adaptado pelos autores

Outro fator observado na teoria de ERG é a existência da dimensão chamada de frustração-regressão conforme comenta Rodrigues e Silva (2007). Consiste em quando uma necessidade de nível superior é frustrada, cresce o desejo de atender a uma necessidade de nível inferior. Por exemplo, o não crescimento pessoal dentro de uma organização pode aumentar o desejo de cobrar melhores condições de trabalho; logo, a frustração pode levar à regressão e a uma necessidade de nível inferior. Esse fato foge do que Maslow afirma sobre a estagnação do indivíduo em determinado nível de necessidade até que esta fosse atendida.

Rodrigues e Silva (2007) ainda afirmam que a teoria de ERG é mais coerente, pois considera que as diferenças entre as pessoas são causadas por variáveis como a educação, antecedentes familiares e ambiente cultural que têm uma grande influência e podem alterar a importância que cada um dos grupos de necessidades tem para cada pessoa.

## **2. MÉTODO**

### **2.1 Tipo de pesquisa**

Trata-se de uma pesquisa de natureza quantitativa. A intenção foi levantar dados que pudessem ser “vertidos sob a forma de números”, e organizá-los em forma de gráficos e tabelas. Na pesquisa quantitativa a realidade pode ser observada através da matemática, utilizando-se de contagens e valores numéricos como indicadores de fenômenos sociais. Pesquisa bibliográfica foi realizada pelo grupo de alunos (as), levantou artigos científicos, capítulo de livros em bibliotecas e sites especializados sobre o tema proposto.

A coleta de dados foi realizada no lugar de trabalho dos participantes, ou seja, em campo. Pesquisa de campo, a princípio, significa estar e coletar dados no lugar exato em que os fenômenos (no caso os fatores de motivação) ocorrem. Um dos objetivos desse tipo de pesquisa seria observar com mais detalhes o que ocorrem em um ambiente específico e determinado.

### **2.2 Procedimento e sujeitos**

Um questionário foi utilizado, contendo perguntas objetivas no qual cada funcionário respondeu individualmente, próprio punho. A aplicação do questionário foi supervisionada pelos alunos pesquisadores durante a aplicação do mesmo. O questionário, retirado de um site da internet foi adaptado<sup>1</sup> com 9 questões objetivas e fechadas para 14 colaboradores, sendo do sexo masculino e feminino com faixa etária entre 18 e 50 anos.

### **2.3 Análise de dados**

Os dados foram organizados utilizando o programa Excel, e analisados conforme estatística simples. O grupo se reuniu junto com o orientador para debater os dados coletados que surgiram com o andamento da pesquisa e relacionados com o referencial teórico.

---

<sup>1</sup> Fonte do questionário: <http://www.administracaoegestao.com.br/pesquisa-de-clima-organizacional/modelo-de-questionario-de-pesquisa-de-clima-organizacional-para-pequenas-e-medias-empresas/>



## **2.4 Considerações Éticas**

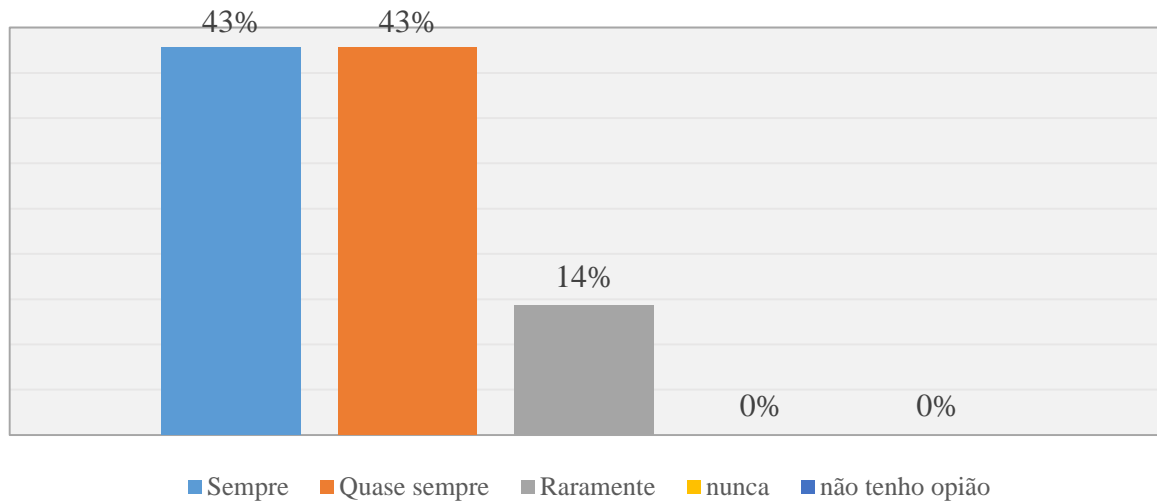
A instituição pesquisada não será prejudicada com as informações que forem levantadas. Acredita-se que a presente pesquisa irá colaborar com o desenvolvimento da empresa e não irá apresentar problemas ou falhas que a empresa ou as pessoas possam vir a ter. Será mantida a integridade da pesquisa, protegendo a imagem da empresa e dos participantes. Todo o trabalho visa a melhorias.

## **2.5 Limitações do método**

Métodos de coletas de dados, como proposto no presente estudo, podem apresentar limitações e dificuldades que podem vir a comprometer a veracidade das respostas. As pessoas podem negar ou vir a não responder corretamente o questionário por medo de ser punido pelo seu encarregado, ser influenciado direta ou indiretamente pelos colegas de trabalho, e até mesmo usar o lado pessoal denegrindo a imagem da empresa ou dos colegas de trabalho.

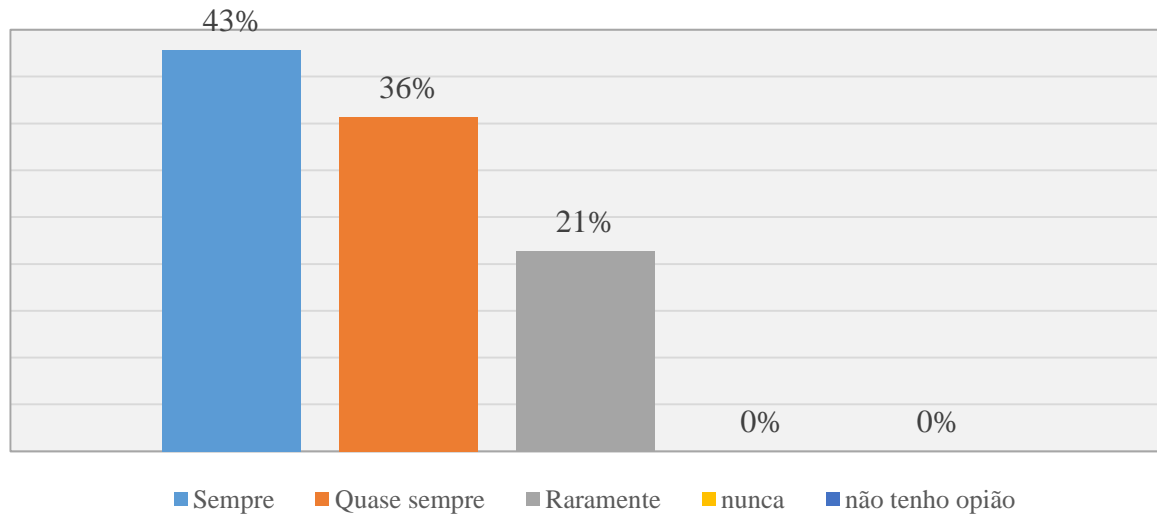
### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

**Gráfico 1** - Realização profissional



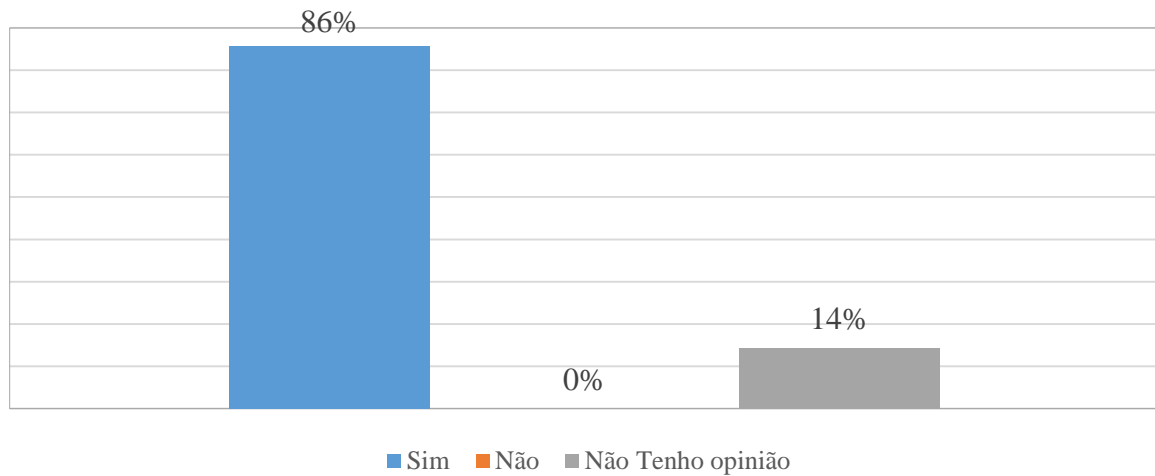
Fonte: próprios autores

O gráfico 1 está relacionado à pergunta “se sente realizado profissionalmente?”. O presente gráfico indica que os colaboradores da empresa pesquisadas apresentam 43% como “sempre” e mais 43% como “quase sempre”. Tal aspecto relacionado à marcação dos colaboradores indica um contexto de trabalho que proporciona, provavelmente, realização profissional. Na presente empresa a realização em questão aponta ser remunerado justamente pelo que exerce, ser respeitado pelos colegas e corpo administrativo, ter possibilidade de acessão e desenvolvimento profissional, além de colaborar diretamente com o crescimento da empresa. Um percentual de 14% responderam que raramente se sentem motivados. Esse baixo percentual pode indicar que mesmo em um contexto de trabalho motivador e de possibilidades de realização profissional há colaboradores que não se sentem realizados. Pode-se considerar esse percentual como algo natural nesse modelo específico de trabalho? Futuras pesquisas podem responder de forma mais acurada tal questão. Segundo Herzberg citado por Maximiano (2011) o trabalho que é realizado e o indivíduo estão ligados em relação ao fator motivação, ou seja, cada um estar onde deveria estar, é interessante para a empresa verificar se o colaborador se encaixa no perfil do cargo, para que ele se sinta realizado e dê bons resultados para a organização.

**Gráfico 2-** Desenvolvimento e crescimento profissional

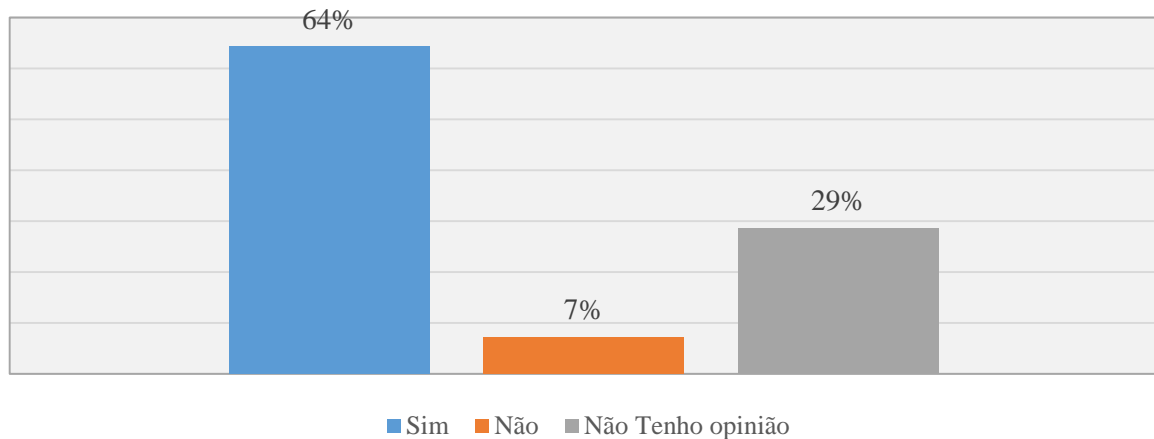
Fonte: próprios autores

O gráfico 2 refere-se à pergunta “há oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?”. O presente gráfico indica que os colaboradores da empresa pesquisada apresentam 43% como “sempre” e mais 36% como “quase sempre”. Tal aspecto relacionado à marcação dos colaboradores indica um contexto de trabalho que proporciona oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional. Na presente empresa em questão a administração aponta se empenhar em desenvolver os colaboradores e impulsioná-los para se desenvolverem e crescerem profissionalmente. Um percentual de 21% respondeu “raramente” há oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional. Esse percentual pode indicar que mesmo com um contexto de trabalho que oferece oportunidades há colaboradores que não percebem esse aspecto dentro da organização. Para McGregor a equipe gestora é encarregada de dar oportunidades para potenciais, dar condições para que alcancem os seus objetivos, remove os obstáculos encontrados no caminho dos colaboradores e os encorajam a crescer e em paralelo contribuir para alcançar os objetivos da empresa.

**Gráfico 3-** Relacionamento organizacional

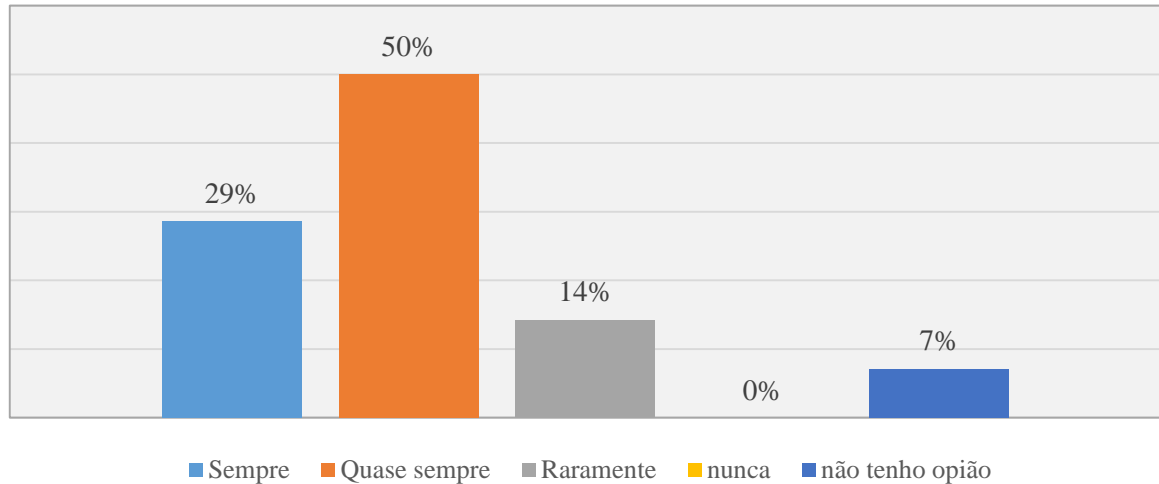
Fonte: próprios autores

O gráfico 3 está relacionado à pergunta “na empresa existe relacionamento de cooperação entre os departamentos?”. O presente gráfico indica que os colaboradores da empresa pesquisada apresentam 86% como “sim”. Tal aspecto aponta que deve haver cooperação uns com os outros para se ter um bom ambiente de trabalho. Na presente empresa o relacionamento em questão mostra que há um bom clima entre colaboradores, chefe, gerente ou gestor. Um percentual de 14% respondeu “não tenho opinião”. Pode-se considerar nesse percentual à marcação dos colaboradores, não terem um bom relacionamento ou simplesmente não quiseram opinar. Segundo Herzberg citado por Maximiano (2011) diz que com uma boa relação entre colegas, ambiente físico de trabalho adequado e receber bom tratamento de chefe/gerente/gestor, melhor será o clima e cooperação entre todos da empresa.

**Gráfico 4- Valorização do colaborador**

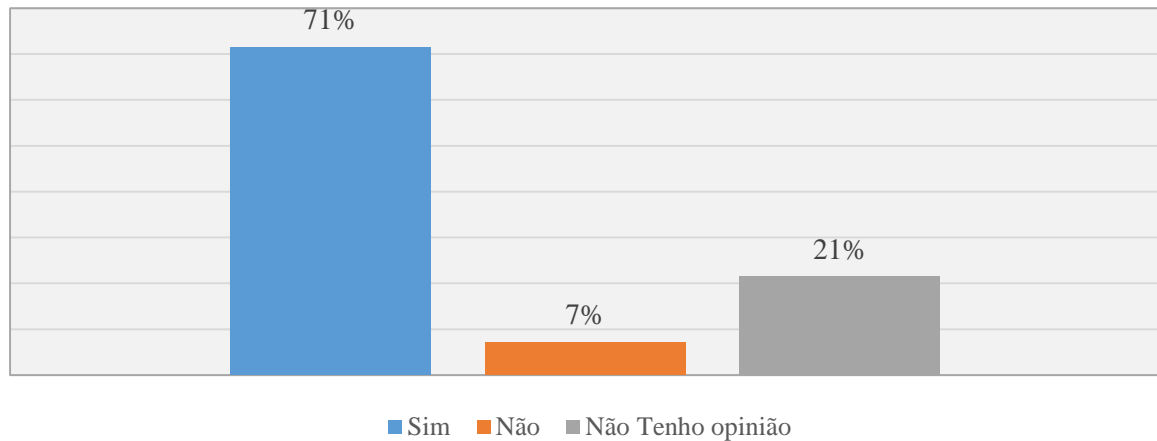
Fonte: próprios autores

O gráfico 4 está relacionado à pergunta “se sente valorizado pela empresa?”. O presente gráfico indica que os colaboradores da empresa pesquisada apresentam 64% como “sim”. Tal aspecto relacionado à marcação dos colaboradores indica um contexto de trabalho que proporciona, provavelmente, valorização profissional. Na presente empresa a valorização em questão aponta reconhecimento profissional, respeito pelos colaboradores, ambiente de trabalho agradável, autonomia, além de uma remuneração justa. Um percentual de 7% respondeu que “não” são valorizados pela empresa. Esse baixo percentual pode indicar que mesmo em um contexto de trabalho que valoriza os colaboradores há alguns que não se sentem valorizados. Um percentual de 29% respondeu que “não tem opinião” sobre a seguinte questão. Pode-se considerar nesse percentual à marcação dos colaboradores, não ter certeza se são realmente valorizados na empresa ou simplesmente não queriam dar a sua opinião. Para Herzberg as empresas devem evidenciar reconhecimento pelo valor profissional para os colaboradores atingirem um maior nível de motivação. Proporcionando assim, um bom ambiente de trabalho, favorecer a realização profissional, dar promoções, dar culpabilidade no trabalho e possibilitar o crescimento do indivíduo dentro da organização.

**Gráfico 5- Reconhecimento profissional**

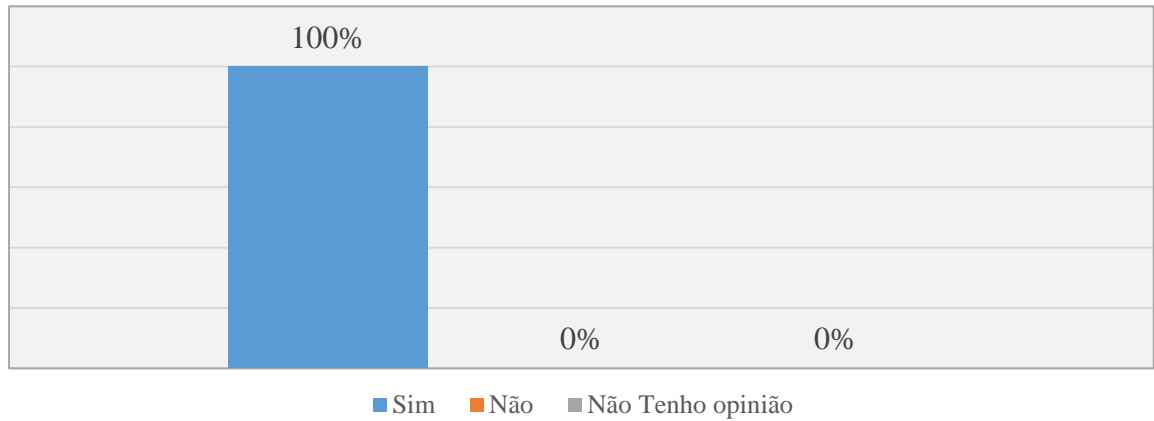
Fonte: próprios autores

O gráfico 5 está relacionado à pergunta “os bons funcionários são reconhecidos pela empresa?”. O presente gráfico indica que os colaboradores da empresa pesquisada apresentam 29% como “sempre” e mais 50% como “quase sempre”. Tal aspecto relacionado à marcação dos colaboradores indica um contexto de trabalho que reconhece os indivíduos da organização. Na presente empresa o reconhecimento em questão aponta valorização profissional, gratificações pelos resultados positivos, respeito pelos colaboradores. Um percentual de 14% respondeu que “raramente” e mais 7% como “não tenho opinião”. Esse baixo percentual pode indicar que mesmo em um contexto onde há colaboradores que sentem que são reconhecidos pela empresa há aqueles que sentem que não são, ou que não tenham certeza se são ou não. Herzberg diz que a empresa tem um papel fundamental no requisito de reconhecer seus colaboradores, dessa forma, eles se sentem gratos e motivados e vão trabalhar melhor para serem reconhecidos. Em outras palavras, quanto mais sentirem que são reconhecidos, trabalharam melhor para dar um retorno positivo para a organização.

**Gráfico 6-** Treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal

Fonte: próprios autores

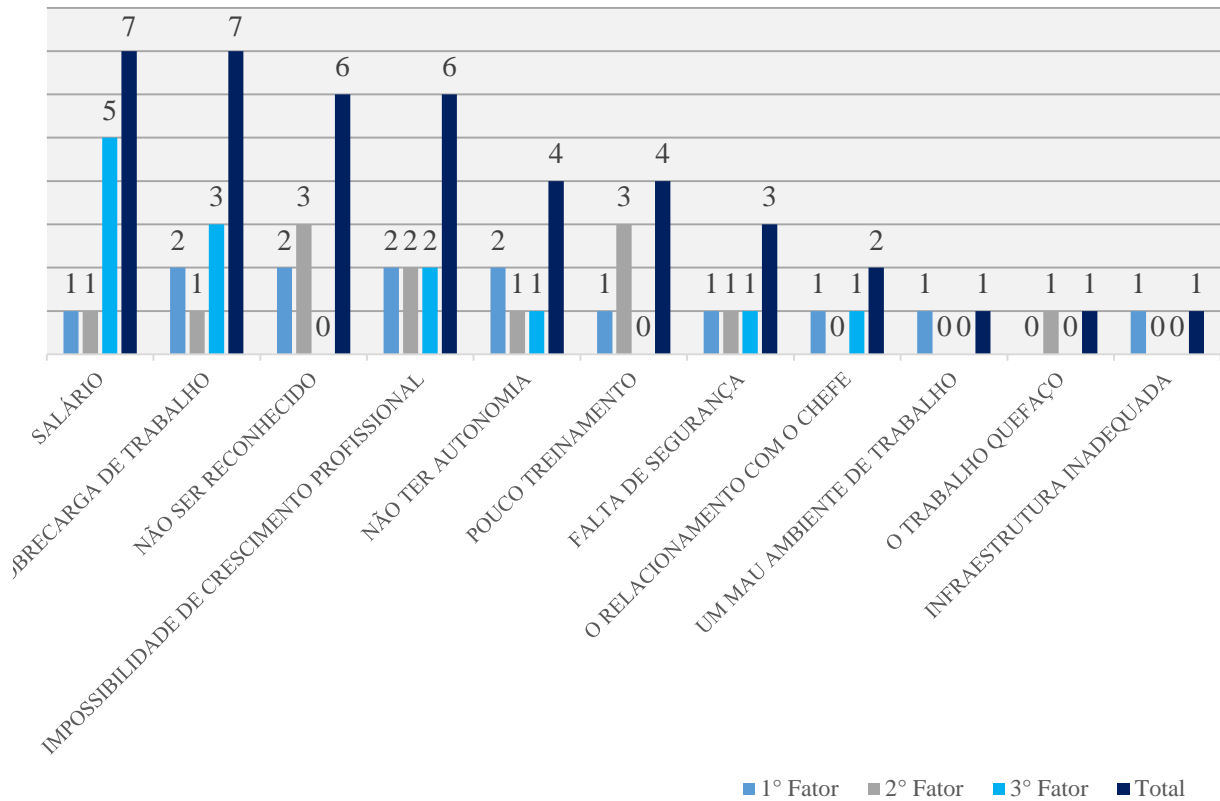
O gráfico 6 está relacionado à pergunta “há investimentos em treinamentos para o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários da empresa? ”. O presente gráfico indica que os colaboradores da empresa pesquisada apresentam 71% como “sim”. Tal aspecto relacionado à marcação dos colaboradores indica um contexto de trabalho onde há, provavelmente, investimentos em treinamentos. Na presente empresa o investimento em questão aponta que há preocupação em relação a desenvolver profissionalmente e pessoalmente os indivíduos da organização. Um percentual de 7% respondeu que “não” e mais 21% como “não tem opinião”. Esse percentual pode indicar que mesmo em um contexto de trabalho onde há investimentos para treinamentos há colaboradores que sentem não ter ou simplesmente não sabem ao certo se realmente tem esse tipo de investimento dentro da organização. Para Maslow as pessoas devem ser tratadas como um potencial a ser desenvolvido e não como um custo que precisa ser controlado. Uma grande parte de nós trabalha com uma reserva inexplorada de potencial e é de responsabilidade da empresa oferecer treinamentos, culpabilidade, soluções. Proporcionando que cada indivíduo use suas habilidades e talentos de forma criativa para atingirem seu maior nível de potencial.

**Gráfico 7- Satisfação com a empresa**

Fonte: próprios autores

O gráfico 7 está relacionado à pergunta “considera a empresa um bom lugar para trabalhar? ”. O presente gráfico indica que os colaboradores da empresa pesquisada apresentam 100% como “sim”. Tal aspecto relacionado à marcação dos colaboradores indica um contexto de trabalho onde há satisfação total dos colaboradores à empresa. De acordo com Herzberg se tratando desse aspecto, vemos o quanto é satisfatório para os colaboradores o local onde trabalham. Acredita-se que há um bom clima organizacional, ambiente físico, relacionamento agradável com a chefia, o conjunto a torna uma empresa saudável para trabalhar, quanto melhor o ambiente, melhor será o clima gerando satisfação.

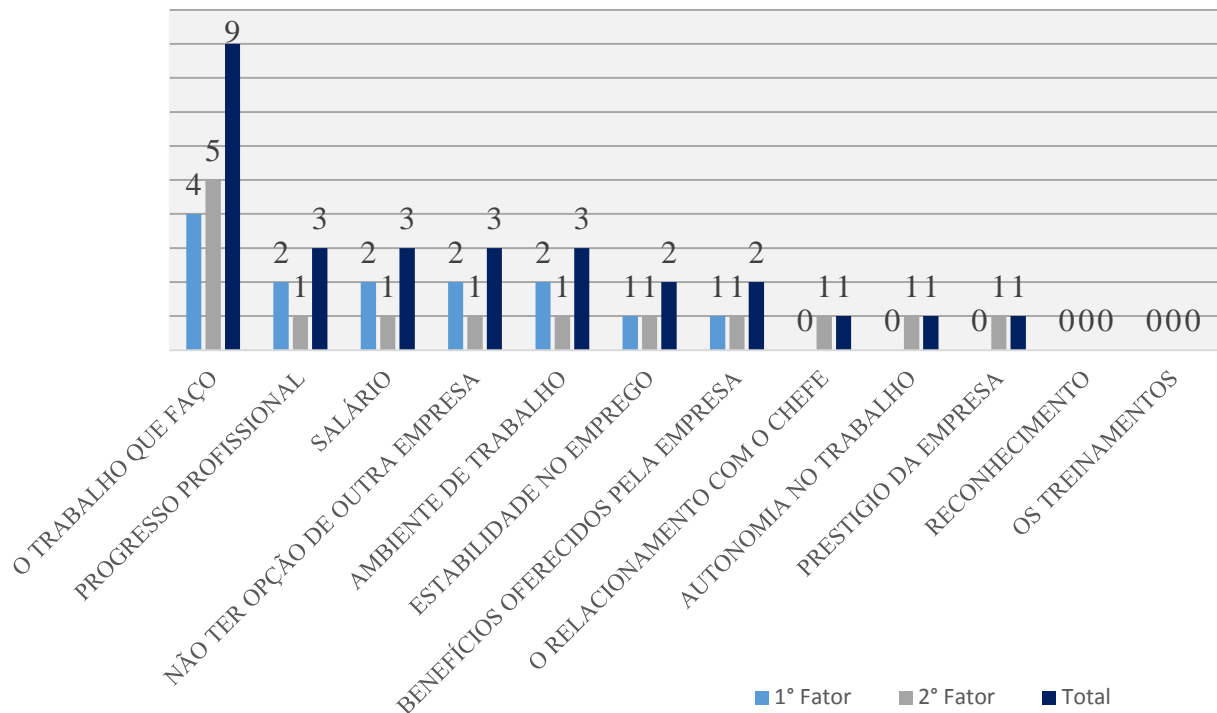


**Gráfico 8 - Fatores insatisfatórios**

Fonte: próprios autores

O gráfico 8 está relacionado à questão: “aponte os 3 (três) principais fatores que geram muita insatisfação no seu trabalho. Sendo o número 1 (um) no fator que gera muita insatisfação, o número 2 (dois) no segundo maior fator de insatisfação e o número 3 (três) para o terceiro maior fator de insatisfação.” O presente gráfico indica que os colaboradores da empresa pesquisada votaram 7 vezes em “salário” e mais 7 vezes em “sobrecarga de trabalho” como o fator que gera muita insatisfação. Com 6 votos, “não ser reconhecido” e mais 6 votos, “impossibilidade de crescimento profissional” aparecem com o segundo fator que mais gera insatisfação. Para finalizar, com 4 votos “não ter autonomia” e mais 4 votos para “pouco treinamento” ocupam o terceiro fator que mais gera insatisfação para os colaboradores da empresa pesquisada. Tais aspectos relacionados à marcação dos colaboradores indica um contexto de trabalho onde os fatores insatisfatórios estão ligados a teoria de dois fatores de Herzberg. Apresentando uma quantidade maior de aspectos do fator higiene/extrínseco, onde os fatores insatisfatórios citados acima desagradam os colaboradores em questão. A empresa deve oferecer um clima organizacional favorável, com supervisores competentes, condições

ambientais de trabalho adequadas, um salário que condiz com o trabalho exercido, reconhecimento e possibilidade de crescimento tanto no âmbito profissional quanto pessoal para que os colaboradores estejam mais satisfeitos possível com o trabalho que realizam e a empresa.

**Gráfico 9 - Razões pela qual trabalho**

Fonte: próprios autores

O gráfico 9 está relacionado à questão “aponte 2 (duas) principais razões pelas quais você trabalha na empresa. Sendo número 1 (um) na mais importante e número 2 (dois) na segunda mais importante. O presente gráfico indica que os colaboradores da empresa pesquisada votaram 9 vezes em “o trabalho que faço” como a principal razão para trabalhar na empresa. Com 3 votos cada “progresso profissional”, “salário”, “não ter opção de outra empresa” e “ambiente de trabalho” foram os segundos mais apontados pelos colaboradores. Tais aspectos relacionados à marcação dos colaboradores indica que as razões pelas quais os colaboradores trabalham na empresa são aceitáveis, provavelmente, são os fatores de motivação dos colaboradores em questão, são os fatores que os levam a ir trabalhar, que os move na vida profissional. Herzberg diz que os colaboradores devem se sentir satisfeitos com o trabalho que realiza dentro da organização, com um ambiente de trabalho agradável, com chance de progresso profissional, com remuneração justa pelo o que exerce. Tudo isso, são aspectos que a empresa deve proporcionar para que os indivíduos tornem a razão para trabalhar no local atual algo produtivo e satisfatório.

## CONCLUSÃO

Analisando os resultados da pesquisa realizada na empresa atacadista de artigos religiosos, verifica-se alguns pontos interessantes: os colaboradores se sentem motivados em relação ao bom relacionamento com seus colegas de trabalho, tanto a empresa em si como o trabalho realizado os dão o sentimento de realização profissional e satisfação, como indica os gráficos 3,7 e 9.

No entanto, o colaborador não está satisfeito com seu salário, com a sobrecarga de trabalho, com a impossibilidade de crescimento profissional e pessoal dentro da organização e com a falta de reconhecimento, como indica o gráfico 8.

Nas duas últimas teve divergência quando questionados, tendo em uma questão uma resposta positiva já em outra negativa. Questionados sobre se há oportunidades de crescimento profissional e pessoal 79% disseram que sempre e quase sempre, mas quando questionados quais são os fatores de insatisfação, 43% disseram que crescimento profissional é um fator insatisfatório; do mesmo modo acontece quando são questionados se os bons funcionários são reconhecidos pela empresa, 79% disseram que sempre ou quase sempre e quando questionados sobre quais os fatores insatisfatórios, 43% disseram que reconhecimento é um fator insatisfatório. O que nos leva a acreditar que houve uma contradição nas respostas dos colaboradores que pode ter sido acarretada por medo ou por incoerência na questão.

A empresa espera dos seus colaboradores responsabilidade, comprometimento, dedicação. Por outro lado, o colaborador espera da empresa, qualidade de vida no trabalho, reconhecimento, apoio, oportunidades de crescimento. Com isso, a organização deve ter como objetivo principal a valorização do seu colaborador. Para um melhor desempenho dos colaboradores recomenda-se que a empresa reestruture a forma de remuneração, de gratificação e bonificação. Além de dividir melhor as funções entre si para não haver sobrecarga de trabalho e levar ao cansaço e desmotivação.

Deve-se também proporcionar crescimento profissional e pessoal dos colaboradores, conforme os seus resultados apresentados na organização, isso pode levar a um alto nível de satisfação e realização, melhorá-los não só profissionalmente, mas também como pessoa. Os dar a oportunidade de desenvolver o que sabe e colocar em pratica na organização. Reconhecê-los, mostrando a importância do mesmo para a empresa; sendo com elogios, gratificações, premiações. Ser grato ao colaborador pelo o que ele faz, mostrar que cada cargo

e cada função é importante para o sucesso da empresa, como uma engrenagem, quando uma peça não funciona muito bem, as outras tendem a sofrer com isso, por isso é essencial sempre estar revisando as peças, para um excelente funcionamento.

Dessa forma, pode-se esperar mudanças que impulsionem e torne o trabalho algo satisfatório e motivador. Segundo Herzberg citado por Robbins (2000, p. 350) “enfaticamente a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o crescimento. Essas são características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras”.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BANOV, Marcia Regina. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 4. Ed. 2015. Biblioteca virtual.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda.; revisão técnica José Ernesto Lima Gonçalves. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BERGAMINI, Cecília Whitake. **Motivação nas organizações**. 6. Ed. Atlas, 05/2013. Biblioteca virtual.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 5. Ed. São Paulo: Atlas S.A, 1998.
- GIL, Antônio Carlos. **Administração de Recursos Humanos (Um enfoque profissional)**. São Paulo: Atlas S.A, 1994.
- GIL; Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- JONES, Gareth A.; GEORGE, Jennifer M. Revisão técnica: Alexandre Faria. **Administração contemporânea**. 4. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2008.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos (Princípios e Tendências)**. Saraiva: 2005.
- MARTANI, Silvana. **Motivação nas empresas: um passo para o sucesso**. 2006 Disponível em <<http://congressoemfoco.uol.com.br/opiniaio/forum/motivacao-nas-empresas-um-passo-para-o-sucesso/>>. Acesso em 15 de novembro de 2016.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.; **Administração**. Tradução Cid Knipel Moreira. Revisão técnica Álvaro Pequeno da Silva. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. Ed. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. Ed. São Paulo, 2005.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. Tradução Rita de Cássia Gomes. **Comportamento organizacional**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. Tradução Cid Knipel Moreira. São Paulo, 2000.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. Ed. 2015.

SILVA, Walmir da; RODRIGUES, Cláudia Cruz. **Motivação nas organizações**. Atlas, 08/2007. Biblioteca virtual.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 8. Ed. São Paulo: Ed. S.A, 2009.

## APÊNDICE

Idade


18 a 28 anos

29 a 39 anos


40 a 50 anos

 Se sente realizado profissionalmente?

Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

 Há oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?


Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

 Na empresa existe relacionamento de cooperação entre os departamentos?


Sim  Não  Não tenho opinião

 Se sente valorizado pela empresa?


Sim  Não  Mais o menos

 Os bons funcionários são reconhecidos pela empresa?


Sempre  Quase sempre  Raramente  Nunca  Não tenho opinião

 Há investimento em treinamentos para o desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários da empresa?

Sim  Não  Mais o menos

 Considera a empresa um bom um lugar para trabalhar?

Sim  Não  Não tenho opinião

 Aponte os 3 (três) principais fatores que geram muita insatisfação no seu trabalho.

Sendo o número 1 (um) no fator que gera muita insatisfação, o número 2 (dois) no segundo maior fator de insatisfação e o número 3 (três) para o terceiro maior fator de insatisfação.

Não ser reconhecido

Falta de segurança


Impossibilidade de crescimento profissional

Não ter autonomia

Um mau ambiente de trabalho



- ( ) O trabalho que faço
- ( ) O relacionamento com o chefe
- ( ) Pouco treinamento
- ( ) Infraestrutura inadequada
- ( ) Salário
- ( ) Sobrecarga de trabalho

 Aponte 2 (duas) principais razões pelas quais você trabalha na empresa.  
Sendo número 1 (um) na mais importante e número 2 (dois) na segunda mais importante.

- ( ) Progresso profissional
- ( ) reconhecimento
- ( ) Salário
- ( ) Estabilidade no emprego
- ( ) O trabalho que faço
- ( ) O relacionamento com o chefe
- ( ) Benefícios oferecidos pela empresa
- ( ) Não ter opção de outra empresa
- ( ) Ambiente de trabalho
- ( ) Os treinamentos
- ( ) Autonomia no trabalho
- ( ) Prestígio da empresa