

FACULDADE CATÓLICA DE ANÁPOLIS

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS, PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E *COACHING*

GABRIEL GARCIA COUTO
GUILHERME ELIAS BARBOSA
LUCAS EDUARDO DA SILVA FARIA

A DIFICULDADE EM MANTER COLABORADORES MOTIVADOS

ANÁPOLIS – GO

2019

GABRIEL GARCIA COUTO
GUILHERME ELIAS BARBOSA
LUCAS EDUARDO DA SILVA FARIA

A DIFICULDADE EM MANTER COLABORADORES MOTIVADOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, sob a orientação da Prof. Dr. Raimundo Márcio Mota de Castro.

ANÁPOLIS – GO

2019

GABRIEL GARCIA COUTO
GUILHERME ELIAS BARBOSA
LUCAS EDUARDO DA SILVA FARIA

A DIFICULDADE EM MANTER COLABORADORES MOTIVADOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Católica de Anápolis, como requisito essencial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Pessoas, Psicologia Organizacional e Coaching, sob a orientação da Prof. Dr. Raimundo Márcio Mota de Castro.

Data da aprovação: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Dr. Raimundo Márcio Mota de Castro

ORIENTADOR

Esp. Aracelly Loures Rangel

CONVIDADO

Me. Rafael de Almeida Mota

CONVIDADO

A DIFICULDADE EM MANTER COLABORADORES MOTIVADOS

THE DIFFICULTY TO KEEP MOTIVATED EMPLOYEES

Gabriel Garcia Couto*

Guilherme Elias Barbosa**

Lucas Eduardo da Silva Faria***

Orientador: Raimundo Márcio Mota de Castro****

RESUMO: A motivação muitas vezes é inerente ao próprio colaborador que inicialmente demonstra grande interesse e satisfação em cumprir metas e aceitar desafios em troca de reconhecimentos e elogios, porém o decréscimo desta motivação ocorre devido ao desejo de outras realizações na vida profissional e pessoal, e também pela própria cultura da empresa. O presente artigo apresentou um estudo sobre a dificuldade em manter colaboradores motivados em uma indústria farmacêutica de médio porte na área de pesquisa e desenvolvimento de medicamentos. Atualmente a motivação vem sofrendo mutações e as empresas deveriam buscar adaptações para manter seus colaboradores motivados. Através de uma abordagem sistêmica de caráter exploratório e descritivo, o trabalho objetivou conjugar conceitos, modelos, teorias, novas perspectivas e metodologias, comportamentos e expectativas relacionadas à motivação do colaborador e a estabilidade da mesma. Concluiu-se que frente a essa nova realidade e dificuldade, a empresa deve estudar e aplicar novas ideias, procedimentos e comportamentos no ambiente interno, ajustando-se de forma que consiga manter a motivação como fator constante no cotidiano dos colaboradores.

Palavras-chave: Motivação. Satisfação. Colaboradores. Estabilidade. Teorias.

* Graduado em Tecnologia de processos químicos. *E-mail: gabriel.couto.q@gmail.com*

** Graduado em Tecnologia de processos químicos. *E-mail: guilhermeelias07@hotmail.com.*

*** Graduado em Tecnologia de processos químicos. *E-mail: eduardo_lucas18@hotmail.com.*

**** Doutor em educação. Graduado em logística. Licenciado em pedagogia. *E-mail: prof.marcas.posgrad@gmail.com*

ABSTRACT: Motivation is often inherent in the employee himself who initially shows great interest and satisfaction in meeting goals and accepting challenges in exchange for recognition and praise, but the decrease in this motivation is due to the desire for other achievements in professional and personal life, and also for company's own culture. This paper presents a study on the difficulty of keeping motivated employees in a medium-sized pharmaceutical industry in the area of drug research and development. Motivation is currently changing and companies should look for adaptations to keep their employees motivated. Through a systemic approach of exploratory and descriptive character, the work aimed to combine concepts, models, theories, new perspectives and methodologies, behaviors and expectations related to employee motivation and stability. It was concluded that in view of this new reality and difficulty, the company must study and apply new ideas, procedures and behaviors in the internal environment, adjusting itself so that it can maintain motivation as a constant factor in the daily lives of employees.

Keywords: Motivation. Satisfaction. Collaborators. Stability. Theories.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças no ambiente empresarial vêm ocorrendo de forma muito rápida e constante, e a maior dificuldade, nesse momento, é encontrar profissionais capacitados e competentes, ficando a difícil tarefa de mantê-los firmes na empresa, e, acima de tudo motivados a desempenharem as funções com destreza e de maneira assertiva e produtiva.

O mercado exige que a empresa tenha, em seu quadro de colaboradores, profissionais com qualificações, porém, esses por sua vez, possuem prioridades que vem sofrendo transformações drásticas e dramáticas nos últimos anos. E, frente a essa situação, é preciso que a empresa fique atenta a essas mudanças e às peculiaridades da mente humana.

Motivar os colaboradores sempre foi um desafio, e mantê-los motivados com intuito de obter maior produtividade e resultados esperados é mais complexo, pois a mobilidade de mão-de-obra vem se tornando cada vez mais dinâmica. O

administrador, mesmo com a melhor das intenções e providências é obrigado a perceber que não existe uma fórmula mágica. O resultado só acontece após muito empenho e esforços dedicados e constantes que mostram melhorias de forma lenta e gradativa, o que requer muita paciência, determinação e confiança.

O fracasso de qualquer programa motivacional normalmente está relacionado a um conjunto de deficiências e enganos, e também por ser tratado como um sistema altamente mecânico, organizado, sofisticado e tecnologicamente avançado. E por ser uma mensagem de curta duração, exige energia para reforçá-la frequentemente para alcançar o efeito desejado vindo a afirmar que a motivação não resulta de um só ato, mas de uma ação contínua.

Para atingir os colaboradores e mantê-los motivados é necessário que a empresa fale a linguagem humana para alcançar resultados positivos, uma vez que a motivação é algo pessoal e não deve ser conduzida apenas para o gerenciamento do programa a fim de despertar o desejo e o impulso do indivíduo visando sua automotivação.

As mudanças no ambiente empresarial externo, no ambiente de trabalho interno, nas prioridades pessoais, tudo junto provoca uma enorme impacto nas metas, nas prioridades do cotidiano e na estrutura operacional do mundo empresarial. Os ajustes de adaptação que as organizações têm de empreender em virtude dessas mudanças, por outro lado, exercem forte influência na força de trabalho. As pessoas e seus limiares motivacionais são profundamente afetados pelo ambiente funcional prevalecente dentro da organização, bem como pelas exigências e pressões do mercado (PURI, 2000, p.33).

As Teorias de Motivação que foram propostas por Taylor, Maslow, McGregor, Herzberg e Ouchi, enfatizavam, principalmente, a produtividade deixando de lado a estabilidade da mão-de-obra. A afirmativa é que nenhuma teoria, sistema ou modelo isolado tem a capacidade de oferecer retornos a todos os tipos de situações e em todas as ocasiões.

A partir de uma como exploratório e descritivo realizado em uma indústria farmacêutica de médio porte na área de pesquisa e desenvolvimento de medicamentos o trabalho trata dados sobre o clima motivacional desses colaboradores, aplicando os mesmos na teoria de Maslow.

2 MOTIVAÇÃO

2.1 CONCEITOS DE MOTIVAÇÃO

Bergamini (2008, p.108) conceitua que “a motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um”. E explana as ideias conceituais de outros autores como Dubrin (BERGAMINI, 2008) que entende que a motivação é uma das mais poderosas forças, na medida em que as pessoas se esforçam para atingir uma meta que trará satisfação de suas necessidades. Para ele o auto interesse representa uma “força motriz”. Já para Gooch e McDowell, (BERGAMINI, 2008) “motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada ao desejo”.

Levy-Leboyer e Murray também são citados por Bergamini (2008) na mesma obra com os seguintes conceitos, respectivamente, “por motivação entende-se ao mesmo tempo a direção e amplitude das condutas” e “Trata-se, portanto, de uma fonte de ‘energia’ que impele o indivíduo à ação”.

Aguiar (1992) considera que a motivação é uma força interna responsável pela regulação e sustentação das ações mais importantes. Geralmente, é empregada como sinônimo de forças psicológicas, que incluem, por exemplo: desejos, necessidades e impulsos.

É importante diferenciar movimento de motivação; o movimento seria um condicionamento externo, ininterrupto, de caráter negativo ou positivo para interromper ou continuar o curso da sua ação. Já, a motivação tem caráter intrínseco. Dessa forma, confunde-se movimento com motivação, o que pode acarretar em dificuldades ao se considerar a motivação no trabalho, conforme cita Bergamini (1989 apud TRIERWEILLER, 2004).

Robbins (2002) conceitua a motivação como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar seus objetivos.

Para Puri (2000), motivação, é uma espécie de sentimento íntimo, energia ou força propulsora interna, que nos impede a realizar o máximo para alcançar a excelência no que quer que façamos, necessitando de três características importantes para se conseguir motivação: DESEJO (Energia-Impulso-Vontade-Determinação-Entusiasmo-Felicidade) de ser motivado; ATITUDE (Mentalidade-Comportamento-

Proativo-Positividade-Força-Permanente-Paixão-Coragem) apropriada para a motivação e aceitar RESPONSABILIDADE (Autodisciplina-Compromisso-Empatia-Responsabilidade-Final-Dedicação) para criar motivação.

Cada autor aborda o conceito de motivação de uma forma, mas com uma observação simples, nota-se que, em síntese, todos entendem a motivação como característica intrínseca, individual e inerente a todo ser humano e que sempre está voltada para um objetivo.

2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Os estudos sobre os fatores que agem sobre as pessoas para mover seu comportamento retroagem aos filósofos gregos que tinham o entendimento de que o comportamento humano está voltado para o prazer a partir de um conceito de felicidade. Ainda hoje várias teorias inspiram-se nessas ideias que tem como base três pontos: o ganho material, reconhecimento e a realização pessoal (MONTANA, 2000).

De acordo com o Modelo de Comportamento, a motivação é a base do comportamento por não existir comportamento sem haver motivação, dessa forma o comportamento sofre o risco de passar por alterações devido a conflitos, perturbações e ansiedade, mas sempre está voltado para a realização de algum objetivo (MONTANA, 2000).

Já a Teoria das Expectativas procura saber como a influência das diferenças individuais produz a motivação ratificada pelas crenças e expectativas, observando que o desempenho alcançado é proporcional ao esforço feito, este é proporcional ao valor dado à recompensa e se esta for atraente fará com que a motivação pelo esforço seja grande (MONTANA, 2000).

O Behaviorismo ou Teoria Comportamental propõe um estudo das reações animais para compará-las com as reações humanas, trazendo a ideia do reforço positivo relacionado com estímulos ou recompensas que geram satisfação incorrendo na repetição. Esta teoria ainda trata da punição como consequência desagradável pelas atitudes e atividades negativas de quem as produziu (MONTANA, 2000).

Oferecer recompensas é uma maneira de manter a pessoa motivada, mas dentro de uma organização é importante que seja feita proporcionalmente ao esforço e iguais para todos, de acordo com a Teoria da Equidade, onde há a percepção

individual da própria pessoa numa posição ou situação diferente na mesma organização ou em outra e de outra pessoa ou grupo de pessoas na mesma organização ou em outra e, assim, observar-se como igual, melhor ou pior (MONTANA, 2000).

2.2.1 Maslow

Observando as necessidades de cada indivíduo é que Maslow construiu sua teoria. Nela descreve que a motivação existe dentro de cada pessoa e advindas de suas próprias necessidades, desejos e aspirações que impulsionam e influenciam os pensamentos e atos das mesmas dando direção ao comportamento. (MONTANA, 2000).

Maslow criou a pirâmide de necessidades com cinco divisões onde a base é preenchida pelas necessidades fisiológicas com ênfase na sobrevivência e preservação inatas ou orgânicas, passando pela segurança, sociais, de estima e em último nível, as de autorrealização, podendo ser satisfeita apenas pelo próprio indivíduo ao interpretar seu “eu” (MONTANA, 2000).

Figura 1: Pirâmide Hierárquica das Necessidades de Maslow.



Fonte: <http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>

Para confrontar Maslow, Alderfer, elaborou a Teoria ERC (no inglês, ERG), que classifica as necessidades em três estágios: Existência (necessidades fisiológicas e de segurança), que inclui o desejo de bem estar fisiológico e material; Relacionamento (necessidades sociais), relacionado ao desejo de obter relacionamentos interpessoais satisfatórios e Crescimento (necessidades de estima e autorrealização) onde há o

constante desejo de crescimento e desenvolvimento pessoal. Mas a diferença entre Maslow e Alderfer não consiste apenas no número de níveis, o principal é que para Maslow é necessário satisfazer um nível para então alcançar o outro, já para Alderfer isso não é premissa básica (MONTANA, 2000).

Como críticas a Maslow, Puri (2000) cita que as necessidades identificadas e sua sequência não se adaptam à realidade do microambiente nem do macroambiente da empresa de hoje, além de não reconhecer as diferenças individuais e ser muito estática. Um ponto importante é que esta teoria não apresenta sequer instruções de como criar motivação na força de trabalho.

2.2.2 Teorias X e Y

As Teorias X e Y foram propostas por McGregor citadas por Chiavenato (2003) observando o contexto da natureza e dos tipos de organizações e de sua ênfase e impulsos motivacionais.

Teoria X

McGregor identificou as organizações X como as que mantêm uma infraestrutura hierárquica com tendência a exercer completo controle sobre o comportamento dos empregados (CHIAVENATO, 2003).

Teoria Y

A teoria Y se diferencia da Teoria X por acreditar que as pessoas estejam ansiosas para aceitar responsabilidades e exercer autocontrole e autonomia. Encoraja a administração a criar um ambiente de trabalho integrado, que leve ao alcance de um alto grau de desempenho e sucesso (CHIAVENATO, 2003).

Quadro 1: Características principais das Teorias X e Y de McGregor.

Características Principais	
Teoria X	Teoria Y
Pessoas são preguiçosas	Pessoas são esforçadas
Pessoas evitam o trabalho	Atividades tão normais quanto brincar e descansar
Pessoas evitam a responsabilidade	Pessoas procuram e aceitam responsabilidades
Pessoas são ingênuas e sem iniciativas	Pessoas são criativas e competentes

Fonte: Chiavenato, 2003.

São muitas as críticas a McGregor no que tange suas teorias, pois as organizações da Teoria X, na realidade, inexitem no ambiente empresarial de hoje e a Teoria Y tem vários pontos positivos, que são aplicáveis mesmo no atual ambiente de trabalho. Contudo, no todo, ainda não apresenta uma abordagem integrada para solucionar o dilema da motivação ou preservação da mão-de-obra. Por fim, nem a teoria de Maslow nem a Teoria Y de McGregor abordam o tema pelo ângulo do crescimento, desenvolvimento e aperfeiçoamento da personalidade do indivíduo, isto é, atraindo e fortalecendo os aspectos da consciência humana para criar autodisciplina (CHIAVENATO, 2003).

2.2.3 Teoria Z

Surge como uma variante das teorias de McGregor. Seu objetivo é a produtividade com qualidade.

William Ouchi (1986) defende que os trabalhadores tem um grau de envolvimento similar ao dos gestores quando existe um sistema de recompensas e incentivos eficaz. Defende, também, que os gestores devem dar o exemplo dos valores que os funcionários devem seguir. Baseia-se em três fatores: confiança, solidariedade e intimidade.

Na prática, empregadores e empregados colhem resultados como estabilidade no emprego, remuneração mais condizente, satisfação de participar nos problemas e sucesso das organizações (OUCHI, 1986).

2.3.4 Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg

Herzberg (1975) tem uma preocupação com o meio ambiente em que o empregado trabalha, tornando isso um dado relevante para a gerência, mas não que seja suficiente em si mesma para uma motivação eficiente. Afinal, o ser humano, segundo Herzberg, tem dois conjuntos diferentes de desejos que geram duas consequências: uma visão mais profunda da natureza da motivação no trabalho e uma nova estratégia de grande valor para obtenção e incremento de produtividade dos empregados.

O termo HIGIENE é usado por Herzberg (1975) para as condições físicas de trabalho, políticas de supervisão, clima das relações gerência-trabalhadores, salários e os benefícios possíveis. E MOTIVAÇÃO usado para sentimentos de realização, crescimento e reconhecimento profissional porque são fatores que produzem efeito duradouro em resultantes de satisfação e de aumento de produtividade em níveis acima do esperado.

Quadro 2: Fatores Motivacionais x Higiênicos

Motivacionais - Conteúdo do cargo	Higiênicos - Contexto do cargo
1. Trabalho em si	1. Condição de trabalho
2. Realização	2. Administração da empresa
3. Reconhecimento	3. Salário
4. Progresso	4. Relação com supervisor
5. Responsabilidade	5. Benefícios e incentivos sociais

Fonte: Dados produzidos pelo próprio autor (2019)

Herzberg ainda contribuiu através da identificação dos fatores de satisfação (motivadores) e de insatisfação (desmotivadores) no emprego.

Como fatores motivadores, Herzberg (1975) definiu, a realização pelo cumprimento das metas esperadas, pela viabilidade de uma nova ideia ou um projeto ou um novo procedimento e/ou pela conclusão de um trabalho com êxito. O reconhecimento de um trabalho bem executado, pelos companheiros e pela administração com elogio, respeito e prêmios. O crescimento e o desenvolvimento é um fator que envolve as oportunidades para o crescimento profissional com liberdade para criar e inovar e independência e delegação de poderes. E, por último, o fator ascensão no qual se espera as oportunidades para chegar a cargos gerenciais mais altos com aumento de salário e maior responsabilidade.

Herzberg (1975) lista como fatores desmotivadores a própria cultura organizacional devido às suas políticas, práticas, valores, crenças e códigos de conduta. O estilo de gestão e o sistema de apoio também interferem na motivação dos colaboradores. E um microambiente que não ofereça segurança e boas condições de trabalho, acaba afetando o desempenho e, conseqüentemente, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Mas o fator que normalmente é tido como desmotivador refere-se ao dinheiro, no que tange ao salário, pacotes financeiros, planos de participação nos lucros e assistência ao empregado.

Como todas as teorias, Herzberg (1975) também sofre críticas pela falta de indicação de instruções para utilizar esses fatores motivadores e desmotivadores; por apresentar ideias ultrapassadas e que não são diretamente aplicáveis à cultura da força de trabalho atual e pela mínima aplicabilidade à gestão da estabilidade.

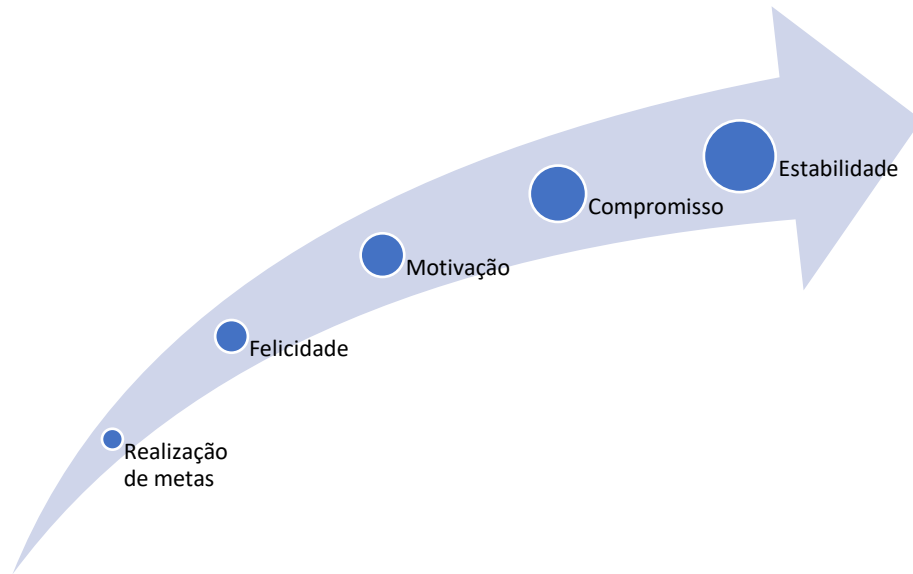
Em geral, as teorias desenvolvidas por esses pesquisadores são claras ao apontar que a satisfação do empregado decorre do atendimento de suas necessidades básicas, também chamadas de necessidades higiênicas, relacionadas com ambiente físico de trabalho, salário e segurança no emprego. Tais necessidades, uma vez satisfeitas, deixam de motivar. Para que um alto nível de motivação dos empregados, a empresa terá de satisfazer também as suas necessidades de ordem superior, ligadas às expectativas de autorrealização e desenvolvimento profissional (HERZBERG, 1975).

Estas teorias promoveram alterações importantes nas relações de trabalho e, conseqüentemente, na forma de gestão dos recursos humanos das empresas. Passou a ficar evidente o fato de que o trabalho é, por excelência, uma atividade de grupos e que a participação do grupo na consecução dos objetivos do negócio é vital para as organizações. Por outro lado, ficou demonstrado, por meio de pesquisas, que as organizações, de modo geral, não se preocupavam em atender as necessidades de autorrealização dos indivíduos, limitando, assim, o pleno uso das suas potencialidades (HERZBERG, 1975).

Para Puri (2000) a satisfação das metas é o principal pré-requisito para a felicidade do trabalhador, induzindo a motivação, ou seja, uma pessoa feliz, motivada e satisfeita muito provavelmente será dedicada, fiel e comprometida com a causa da organização.

Para compreender a cadeia (1-Realização de metas; 2-Felicidade; 3-Motivação; 4-Compromisso; 5-Estabilidade), deve compreender uma progressão hierárquica de metas e as expectativas do indivíduo atual através da seguinte sequência:

Figura 2. Progressão hierárquica de metas e as expectativas do indivíduo atual

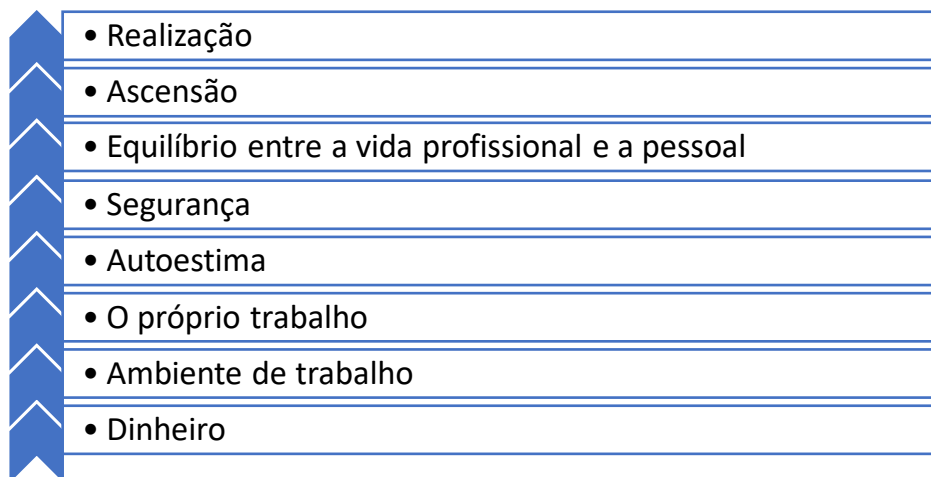


Fonte: Dados produzidos pelo próprio autor (2019)

Partindo da premissa que a felicidade é pré-requisito para a indução da motivação no trabalho, propõe-se um novo paradigma onde a hierarquia de metas possa refletir o microambiente e suas condições nos dias de hoje (PURI, 2000).

A proposição desta hierarquia não deve deixar de lado as dificuldades encontradas para sua análise como as constantes mudanças no ambiente empresarial e da estrutura socioeconômica, da situação pessoal e das prioridades pessoais de cada indivíduo altamente influenciadas pelas pressões e prioridades empresariais que não condizem com as pressões e prioridades individuais. O que se vê a seguir:

Figura 3. Prioridades pessoais de cada indivíduo



Fonte: Dados produzidos pelo próprio autor (2019)

A função primária do dinheiro é prover a subsistência do indivíduo ou do círculo familiar que está inserido, mas não se trata da meta principal. A aceitação do indivíduo pelo grupo é um dos fatores que torna o ambiente de trabalho agradável e harmonioso, o que vai influenciar diretamente no relacionamento com seus companheiros e superiores, e, conseqüentemente, na visão da empresa sobre este indivíduo (PURI, 2000).

Estando o ambiente de trabalho próximo ao nível de satisfação desejado pelo indivíduo, surgem atributos mínimos almejados pelo mesmo como os desafios propostos, as condições para execução do trabalho, os processos e procedimentos a serem empregados para realização deste trabalho e o apoio da administração para resultado expressivo. A necessidade que o indivíduo tem em receber elogios, reconhecimento, apoio e respeito tanto de seus companheiros como do alto escalão, uma vez que o ambiente e próprio trabalho em si, já são fatores motivadores satisfeitos (PURI, 2000).

A lealdade e empatia de um indivíduo para com a corporação da qual faz parte é elevada quando este se sente seguro e desejoso de estar no ambiente de trabalho. Para que o indivíduo esteja focado no ambiente de trabalho é necessário que também sua vida pessoal se encontre ao nível de satisfação similar, assim de modo equilibrado, o indivíduo é capaz de desenvolver toda a sua potencialidade de forma madura e conseqüente, onde ele se vê como parte imprescindível do todo (PURI, 2000).

A ambição deve ser uma característica inerente ao indivíduo para que o equilíbrio conquistado na etapa ou fase anterior e faça que a balança penda mais para o lado pessoal do que para o profissional, pois é nessa fase que o desejo original pelo dinheiro retorna. Para o desequilíbrio não se tornar uma ameaça é importante utilizar-se de artifícios, como proporcionar oportunidades para crescimento e ascensão, treinamento e desenvolvimento adicionais, maior responsabilidades e salários compatíveis (PURI, 2000).

Cada indivíduo é um ser único e de características exclusivas e particulares que o torna diferenciado, assim nem todos os fatores são capazes de satisfazer de forma igualitária todo o grupo que compõe uma organização. Há uma hierarquia de metas distinta. Por este motivo a individualidade deve ser preservada, observando que esta é a fase da meditação e da euforia onde o indivíduo é capaz de analisar a realização e a total satisfação (PURI, 2000).

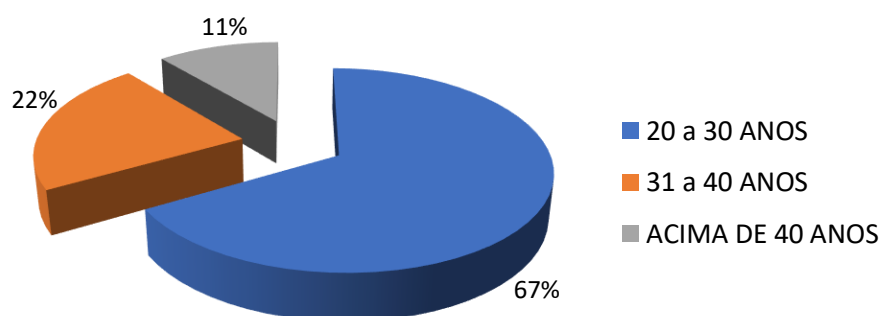
3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo realizado em uma indústria farmacêutica de médio porte na área de pesquisa e desenvolvimento de medicamentos localizada no distrito agroindustrial de Anápolis-GO (DAIA). O universo desta pesquisa é composto por 30 colaboradores, sendo o tamanho da amostra de 18 participantes, que representa um percentual de 60%. Os instrumentos de coleta de dados foram questionários adaptados, constituídos por perguntas abertas e fechadas, de cunho qualitativo e quantitativo. Para a avaliação dos dados coletados utilizou-se a plotagem de gráficos, para posteriormente a organização dos dados principais (fatores motivacionais) na pirâmide de Maslow. Foi aplicado ainda um questionário fechado com 20 questões analisado através da escala de Likert.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A distribuição da faixa etária, segundo o gráfico 1, demonstra que o grupo amostral é jovem, com idades entre 20 a 30 anos, correspondendo a 67% dos entrevistados, ficando o menor percentual de 11% para os colaboradores com idade acima de 40 anos.

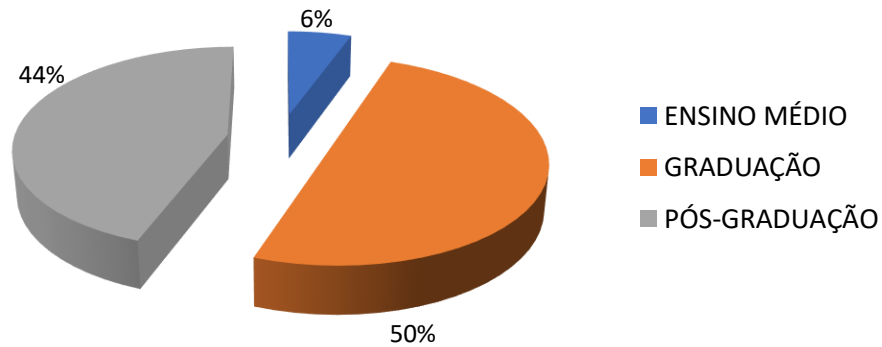
Gráfico 1. Distribuição da faixa etária dos colaboradores



Fonte: Dados produzidos pelo autor (2019)

Em relação ao nível de escolaridade, como demonstra o gráfico 2, o grupo amostral está dividido em praticamente a metade de colaboradores com nível superior completo (50%) e a outra parte (44%) representada por colaboradores pós-graduados (mestres ou especialistas).

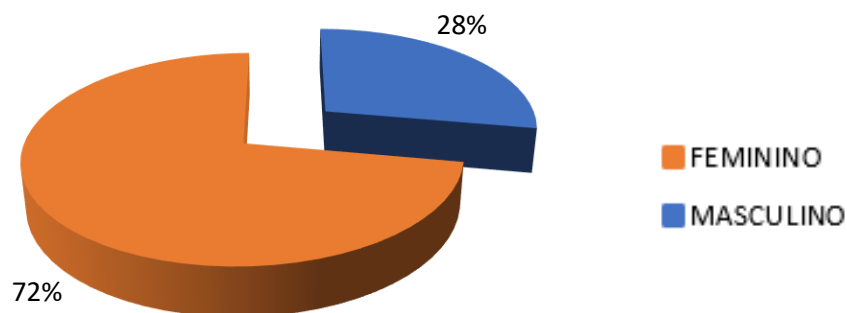
Gráfico 2. Nível de escolaridade dos colaboradores



Fonte: Dados produzidos pelo autor (2019)

De acordo com o gráfico 3, a pesquisa demonstrou que 72% dos colaboradores são do sexo feminino e o restante 28% do sexo masculino.

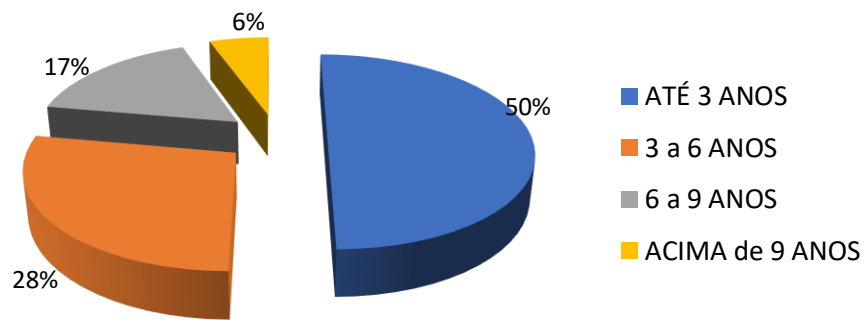
Gráfico 3. Sexo dos colaboradores



Fonte: Dados produzidos pelo autor (2019)

De acordo com o gráfico 4, exatamente 50% dos colaboradores tem menos de 3 anos de empresa, 28% tem entre 3 a 6 anos, 17% tem entre 6 a 9 anos e apenas 6% tem mais de 9 anos de tempo efetivo de empresa e possivelmente a alta rotatividade de funcionários.

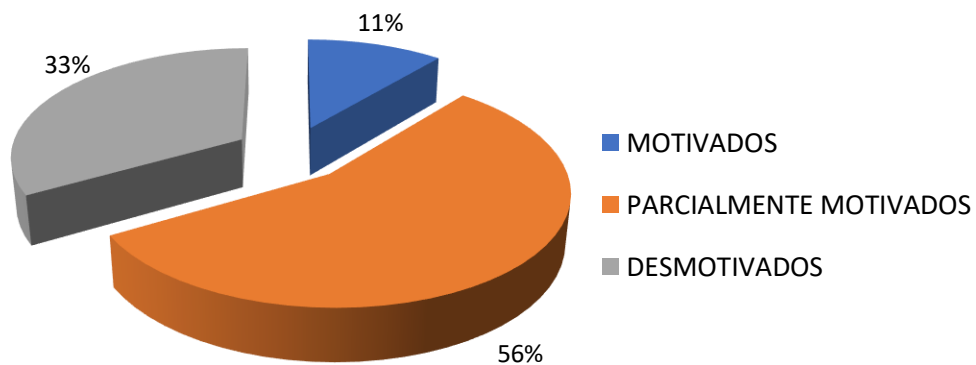
Gráfico 4. Tempo efetivo dos colaboradores



Fonte: Dados produzidos pelo autor (2019)

Através de uma questão fechada e tomando como base todos os aspectos e potenciais da empresa, observou-se que 56% dos entrevistados estão parcialmente motivados, 33% desmotivados e apenas 11% estão motivados, conforme representado no gráfico 5, que interrogava o grau de satisfação dos colaboradores na atual situação da empresa.

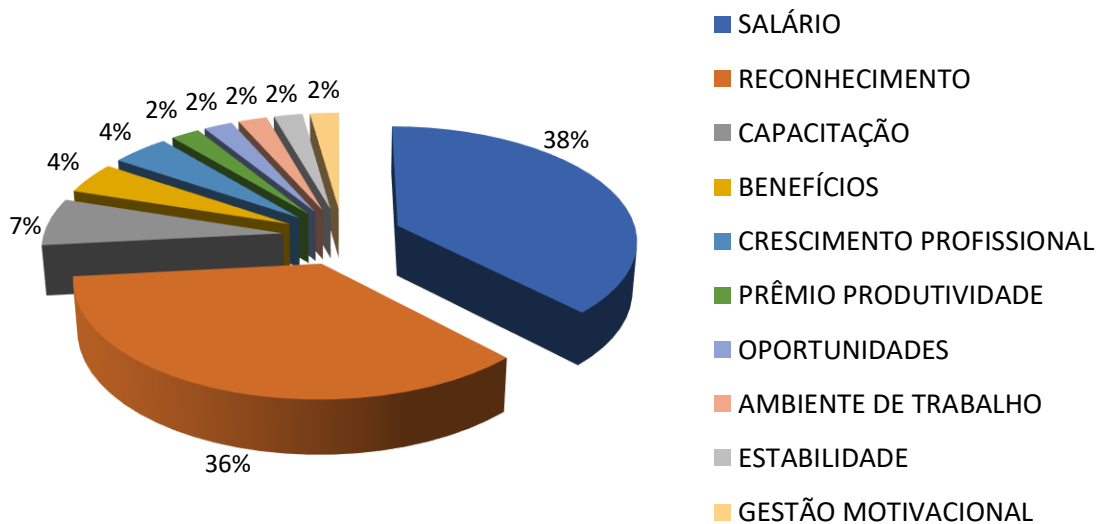
Gráfico 5. Grau de motivação dos colaboradores



Fonte: Dados produzidos pelo autor (2019)

Ao serem questionados sobre os principais fatores motivadores no trabalho, conforme demonstrado no gráfico 6, os colaboradores destacaram o item salário (38%), isso se deve à necessidade da maioria do grupo em adquirir bens por estarem no início de carreira. E o item reconhecimento (36%) está ligado diretamente a uma premiação, promoção ou até mesmo um elogio ou uma simples palavra.

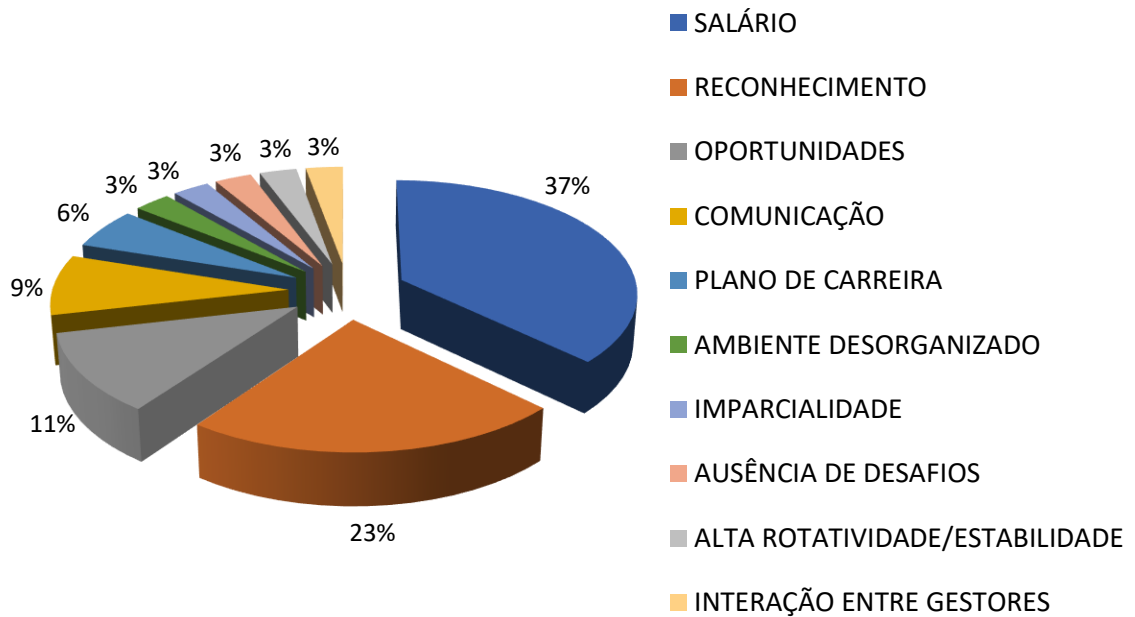
Gráfico 6. Fatores motivadores observados pelos colaboradores



Fonte: Dados produzidos pelo autor (2019)

Ao serem questionados sobre os principais fatores motivadores no trabalho, conforme destacado no gráfico 7, os colaboradores destacaram o item salário (37%), podendo concluir que a percepção deles muitas vezes se deve à compatibilidade do mercado, à possibilidade de aumento de salário, à ausência de plano de cargos e salários, e à discrepância entre os próprios salários dos colegas. E os itens reconhecimento (23%) e oportunidades (11%) possivelmente foram citados devido à ausência de planos de premiações ou gestão motivadora.

Gráfico 7. Fatores desmotivadores observados dos colaboradores



Fonte: Dados produzidos pelo autor (2019)

Através da disponibilização de uma lista de 17 itens a serem ordenados pelo grau importância relacionados à motivação, os colaboradores enfatizaram o reconhecimento em primeiro lugar, representada na figura 4 no topo da pirâmide.

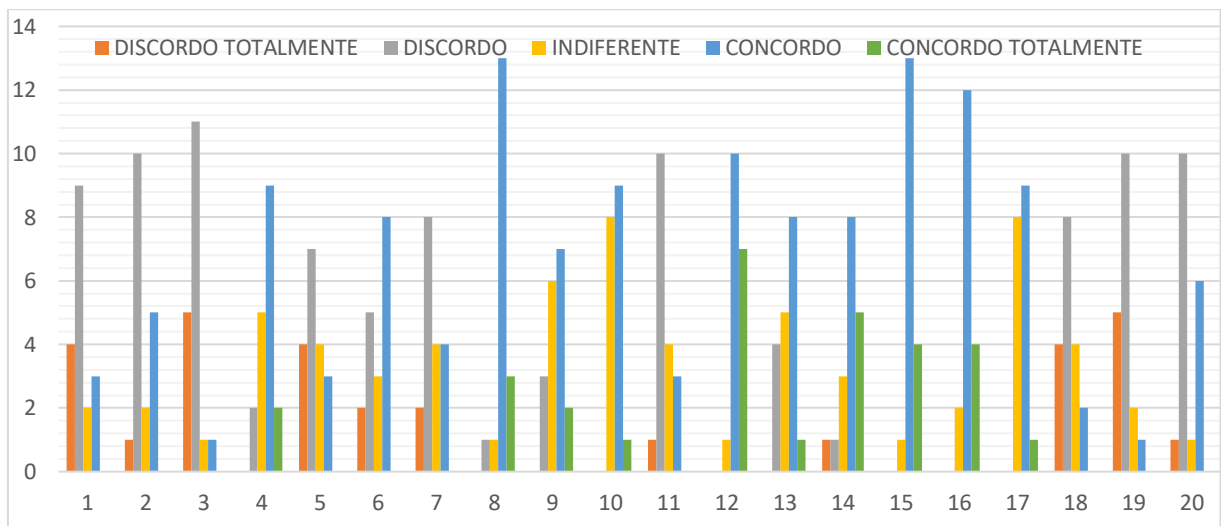
Figura 4. Ordem de importância



Fonte: Dados produzidos pelo autor (2019)

Na pesquisa, foi aplicado um questionário com 20 perguntas fechadas, com 5 alternativas a serem respondidas de maneira objetiva (**A – Discordo Totalmente, B – Discordo, C – Indiferente, D – Concordo e E – Concordo Totalmente**). Através das respostas obtidas podemos observar que a empresa não é motivadora, o ambiente proporciona bem estar e não motivação, a remuneração é incompatível ao mercado e com aos esforços físico e mental. O gestor não condiciona motivação, porém os colaboradores são ouvidos, tem responsabilidades, participam das decisões e se desenvolvem profissionalmente. Os relacionamentos interpessoais em geral são altamente positivos. O trabalho não é bem remunerado e nem proporciona status.

Gráfico 8. Visão dos aspectos motivacionais pelos colaboradores



Fonte: Dados produzidos pelo autor (2019)

Quadro 3. Visão dos aspectos motivacionais pelos colaboradores

#	Questões
1	A empresa é motivadora para os colaboradores?
2	O ambiente de trabalho da empresa proporciona motivação?
3	A remuneração dos colaboradores é satisfatória em relação aos salários pagos no mercado de trabalho?
4	O ambiente de trabalho da empresa proporciona bem estar?
5	O meu salário é compatível com a responsabilidade e esforços físico e mental necessários e requeridos para cargo que ocupo?

6	Você se considera um funcionário motivado?
7	Meu gestor imediato é motivado e motiva seus subordinados?
8	Percebo que tenho autonomia para propor melhorias na execução do meu trabalho?
9	Realizo-me pessoalmente e profissionalmente com o trabalho que executo?
10	Sinto que minhas ideias de inovação e sugestões para criação são ouvidas?
11	Sinto-me reconhecido pelo trabalho que executo?
12	Tenho responsabilidade com o trabalho que executo?
13	Sou chamado a participar das decisões do meu setor?
14	Tenho me desenvolvido profissionalmente?
15	O relacionamento entre as pessoas da equipe que faço parte é bom?
16	Considero bom o relacionamento com o gestor imediato?
17	Considero bom o relacionamento com o gestor principal?
18	Concordo com as decisões organizacionais da empresa?
19	Estou satisfeito com a minha remuneração?
20	O meu trabalho proporciona status?

Fonte: Dados produzidos pelo autor (2019)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação não se refere a uma única característica; trata-se de um preceito multifacetado, ou seja, é um todo coletivo, constituído de muitos atributos juntos que forma uma unidade, tais como maior produtividade, senso de responsabilidade primária e de responsabilidade final, atitude proativa, mentalidade criativa, autodisciplina, etc.

Sabemos que é indiscutível as contribuições das diversas teorias motivacionais, particularmente diferentes, porém quando unidas proporcionam maior motivação ímpar. Entretanto não podemos tratá-las como verdades absolutas. Hoje com a alta diversidade de opiniões e uma demanda bem mais exigente de atenção às necessidades individuais e coletivas.

REFERÊNCIAS

ABBOUD, Miguel. **Motivação e satisfação no trabalho: uma análise da teoria e suas implicações para a gerência.** (Dissertação de mestrado apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1980.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HERZBERG, Frederick. **Novamente: como se faz pra motivar funcionários?** São Paulo: Biblioteca Harvard de administração de empresas, 1975. V.1,fasc.13.

BERGAMINI, Cecília W.; Coda, Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral de administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira Msc; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. **Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo de dois fatores de Herzberg.** Studia Diversa, CCAE-UFPB, Vol. 1, No. 1, outubro, 2007.

MARCONDES, Claudia. **Liderança: um estudo sobre o desafio de motivar equipes para o sucesso.** (monografia de *Lato Sensu* apresentada à Escola Superior Aberta do Brasil – ESAB) Vila Velha, 2010.

MONTANA, Patrick J, CHARNOV, Bruce H. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 2000.

OUCHI, Willian. **Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês;** tradução de Auriphebo Berrance Simões. 10 ed. São Paulo: Nobel, 1986.

PURI, Subhash C. **Gestão da estabilidade – a arte de manter, motivar e criar desafios para colaboradores.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.