

A MOTIVAÇÃO COMO FORÇA IMPULSIONADORA PARA O AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO VAREJISTA DE ALIMENTOS EM PORTO ALEGRE/RS

Autoria

Luana Dupke

Administração de Empresas/Faculdade São Marcos

DIOGO SIQUEIRA LUIZ

Administração de Empresas/Faculdade São Marcos

Giovanni Bohm Machado

Administração de empresas/Faculdade São Marcos

Alexandre Viegas da Silva

Administração de Empresas/Faculdade São marcos

Resumo

Esse artigo busca compreender de que forma a motivação pode contribuir para que os funcionários continuem atuando profissionalmente na organização. As categorias utilizadas para análise desse estudo foram definidas da seguinte forma: analisar como a motivação afeta o ambiente de trabalho; identificar os fatores gerais que levam a desmotivação dos funcionários; e propor novas práticas organizacionais referente à motivação. Para tanto, adotou-se como base teórica como a motivação afeta o ambiente de trabalho. Quanto aos procedimentos metodológicos, foi realizado um estudo qualitativo, de caráter exploratório e descritivo, com base em um estudo de caso único, em uma empresa do segmento varejista de alimentos localizada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, escolhida para análise. Foram elaboradas entrevistas em profundidade e semiestruturadas com doze funcionários do setor Comercial. Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo. Referente a motivação, foi possível verificar que os funcionários tem o ambiente de trabalho amigável no qual se sentem confortáveis para realizar suas atividades, o bom relacionamento entre os funcionários é o principal fator de motivação entre os entrevistados. Em relação a desmotivação ficou evidente a insatisfação com as más condições de trabalho, a insatisfação com os benefícios oferecidos pela empresa, a falta de reconhecimento, a falta de crescimento profissional e também a falta de práticas organizacionais que estimulem a motivação.

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

**A MOTIVAÇÃO COMO FORÇA IMPULSIONADORA PARA O AMBIENTE
ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO
SEGMENTO VAREJISTA DE ALIMENTOS EM PORTO ALEGRE/RS**

RESUMO

Esse artigo busca compreender de que forma a motivação pode contribuir para que os funcionários continuem atuando profissionalmente na organização. As categorias utilizadas para análise desse estudo foram definidas da seguinte forma: analisar como a motivação afeta o ambiente de trabalho; identificar os fatores gerais que levam a desmotivação dos funcionários; e propor novas práticas organizacionais referente à motivação. Para tanto, adotou-se como base teórica como a motivação afeta o ambiente de trabalho. Quanto aos procedimentos metodológicos, foi realizado um estudo qualitativo, de caráter exploratório e descritivo, com base em um estudo de caso único, em uma empresa do segmento varejista de alimentos localizada em Porto Alegre, Rio Grande do Sul, escolhida para análise. Foram elaboradas entrevistas em profundidade e semiestruturadas com doze funcionários do setor Comercial. Os dados coletados foram analisados por meio da análise de conteúdo. Referente a motivação, foi possível verificar que os funcionários tem o ambiente de trabalho amigável no qual se sentem confortáveis para realizar suas atividades, o bom relacionamento entre os funcionários é o principal fator de motivação entre os entrevistados. Em relação a desmotivação ficou evidente a insatisfação com as más condições de trabalho, a insatisfação com os benefícios oferecidos pela empresa, a falta de reconhecimento, a falta de crescimento profissional e também a falta de práticas organizacionais que estimulem a motivação.

Palavras-chave: Motivação. Reconhecimento. Práticas organizacionais.

ABSTRACT

This article seeks to understand how motivation can contribute to employees continuing to work professionally in the organization. The categories used to analyze this study were defined as follows: analyze how motivation affects the work environment; identify the general factors that lead to employee demotivation; and propose new organizational practices related to motivation. Therefore, it was adopted as theoretical basis as the motivation affects the working environment. As for the methodological procedures, a qualitative, exploratory and descriptive study was carried out, based on a single case study, in a retail food company located in Porto Alegre, Rio Grande do Sul, chosen for analysis. In-depth and semi-structured interviews were carried out with twelve employees from the Commercial sector. The data collected were analyzed through content analysis. Regarding motivation, it was possible to verify that employees have a friendly work environment in which they feel comfortable to carry out their activities, good relationship among employees is the main motivation factor among the interviewees.

key words: Motivation. Recognition. Organizational Practices.

INTRODUÇÃO

A motivação representa uma das fundamentais ferramentas para coordenar as pessoas nas organizações. Pessoas motivadas, incentivadas e entusiasmadas pelo o que fazem é condição vital para que os propósitos das organizações sejam atingidos da melhor forma possível, com satisfação tanto para as organizações como para as pessoas. (CHIAVENATO, 2016).

A partir disso pode-se dizer que manter os funcionários motivados é uma atividade nada fácil para as organizações, pois necessitam compreender e analisar o que geram motivação em seu ambiente organizacional. Segundo Mcshane e Glinow (2014), a motivação simboliza as forças internas de um indivíduo que afetam a direção, a intensão e o esforço do seu desempenho instintivo. Os funcionários motivados sentem-se dispostos a praticar um estipulado nível de esforço (intensidade) durante certa quantidade de tempo (persistência) sentido a um propósito específico (direção).

A motivação é diferente para cada indivíduo, pois cada pessoa tem uma competência, moral, vontade e uma obrigação diferente uns dos outros, isso diferencia muito a motivação de cada pessoa, pois o que pode ser motivação para um, pode não ser para o outro. Alguns funcionários se motivam por serem reconhecidos profissionalmente, outros serem tratados com educação e respeito, outros já pensam em qualidade de vida e outros quanto mais ganham mais se motivam. (BASTOS, 2001).

O estudo da motivação procura compreender quais os efeitos ou causas que motivam a prática dos indivíduos em situações de trabalho. Vendo que o comportamento dos indivíduos no trabalho depende, em parte, de sua motivação, e o funcionamento da organização depende do comportamento dos indivíduos, a clareza desse método é de amplo interesse na administração das organizações. (MAXIMIANO, 2011).

Segundo Certo (2005), quanto mais um gerente compreender o comportamento dos membros de uma organização, mais preparado ele estará para influenciar esse desempenho para torná-lo mais resistente com a realização das metas organizacionais. Visto, que a produtividade é consequência do comportamento dos membros da organização, motivá-los é essencial para alcançar essas metas organizacionais.

Por meio desta informação do autor, pode-se verificar que um bom gestor tem que ter a visão que sua equipe está desmotivada e tentar procurar meios para incentivar esses funcionários, pois um funcionário desmotivado ele custa mais caro para organização, pois seu serviço não rende, além de não ter qualidade e acabar prejudicando a imagem da empresa.

Dentro desse contexto, o estudo foi realizado em uma empresa do segmento varejista, com diversos perfis de funcionários. A empresa atua há 82 anos no mercado, e possui 12.700 funcionários. Sua matriz está localizada na cidade de Porto Alegre/RS. Diante da observação empírica, foi identificado a necessidade de realizar uma pesquisa para verificar o grau de motivação dos funcionários. Pois, nos últimos tempos a organização vem perdendo profissionais com grandes potenciais, do qual não se encontram mais motivados e acabam procurando oportunidades em outras organizações. Em vista disso, delimitou-se o seguinte problema de pesquisa: *De que*

forma a motivação pode contribuir para que os funcionários continuem atuando profissionalmente na organização?

Com a finalidade de responder ao problema de pesquisa, esse estudo tem por objetivo geral analisar de que forma a motivação pode contribuir para que os funcionários continuem atuando profissionalmente na organização.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conceitos de Motivação

O termo motivação é frequentemente empregado como sinônimo de forças psicológicas, intenções, estímulos, instintos, necessidades, escolhas, pensamento etc. Todas essas definições tem o mesmo sentido de movimento ou ação. De fato, ao compreender o comportamento humano, percebe-se que uma certa força encoraja as pessoas agir, seja no sentido procurar ou escapar de determinados acontecimentos (BERGAMINI, 1982). A palavra “motivação” origina-se do latim *motivos, movere*, que significa mover. Em sua definição inicial, a expressão aponta o método pelo qual o desempenho humano é motivado, entusiasmado ou energizado por qualquer padrão de razão ou entendimento. (MAXIMIANO, 2011). O Quadro 1 apresenta os principais conceitos sobre motivação identificados na literatura.

Quadro 1 – Conceitos sobre motivação

AUTOR/ANO	CONCEITO	PALAVRE CHAVES
KWASNICKA, 1995	Motivação pertence as intenções, inspirações e necessidades que influem a apuração de escolhas, estimulando o desempenho do indivíduo.	Intenções e Necessidades.
BERGAMINI, CODA, 1997	A motivação vem das necessidades humanas e não dos bens que atendem a essas necessidades. Na prática, quanto mais profundamente entusiasmada permanecer um indivíduo, mais baixo estará o grau de entusiasmo associado com a necessidade em questão.	Necessidades e entusiasmo.
ROBBINS, COULTER, 1998	Motivação é a vontade de realizar altos níveis de força para atingir os objetivos, preservado pela prática do esforço de satisfazer alguma necessidade individual.	Objetivos e Necessidade individual.
GIL, 2001	Motivação é a força que determina os indivíduos a agir. No passado entendia que essa força, era estipulada principalmente pela influência de outros indivíduos, como pais, mestres ou chefes. Hoje sabe-se que a motivação tem princípio numa necessidade.	Força e Necessidades.
ROBBINS, 2003	Motivação é a disposição de realizar uma categoria elevada e permanente de empenhos em retribuição das finalidades das organizações, perante a situação de que o estímulo seja apto a atender alguma necessidade individual.	Estímulo e Necessidades.

MULLINS, 2008	Motivação é a uma força motora introjetada pelos indivíduos, e por intermédio da qual eles buscam obter algum objetivo, com interesse de satisfazer uma necessidade ou expectativa.	Força e Expectativa.
CHIAVENATO, 2009	As necessidades variam de pessoa para pessoa, causando diversos padrões de comportamento. Os valores gerais também são diversos; as proporções para atingir os propósitos são igualmente diferentes; e assim por diante. Para confundir ainda mais, as necessidades, os princípios sociais e as proporções diferenciam no mesmo indivíduo de acordo com o tempo.	Propósitos e Necessidades.
MAXIMIANO, 2011	O comportamento humano é estimulado por incentivos internos conhecidos por necessidades, que são condições de insuficiência. Os indivíduos atuam, nas mais diversas ocorrências, para atender a esse modo de ausência.	Incentivos e Necessidades.
HITT, MILLER E COLELLA, 2012	A motivação refere-se a forças oriundas do interior de uma pessoa, que são responsáveis pelo sentido, pela intensão e pela persistência intencionais do esforços da pessoa, dirigidos para alcançar objetivos específicos que não dependem de capacidades ou de demandas ambientais.	Força e Esforços.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com base no Quadro 1, pode-se observar que, a motivação é uma força interior proveniente de cada indivíduo em prol de alcançar os seus objetivos e cumprir suas metas.

Motivação no ambiente organizacional

O estudo da motivação procura compreender quais são as forças ou razões que influenciam o comportamento das pessoas em incidentes de trabalho. Uma vez que o comportamento das pessoas consistem, em parte, de sua motivação, e o desempenho da organização depende do comportamento de pessoas, o entendimento desse recurso é de grande interesse na administração das organizações. (MAXIMIANO, 2011). O mundo dos negócios cada vez mais competitivo necessita de altas categorias de motivação dos indivíduos. Funcionários motivados para suceder sua atividade, tanto individualmente como em grupo, tendem a propiciar excelentes resultados. A motivação pode ser conhecida como o essencial combustível para o rendimento da organização. (GIL, 2001). Uma das ações mais tentadoras e praticadas pelos administradores é a de motivar e gratificar os funcionários. Os administradores de sucesso entendem que o que os estimula pessoalmente pode desempenhar pouco impacto em diferentes indivíduos. Não é só porque um indivíduo está motivado em se tornar componente de grupo de trabalho

coerente que as outras pessoas também necessitam estar. (ROBBINS, COULTER, 1998).

A motivação, por sua vez, é a chave do compromisso. É muito mais acessível para as organizações conquistarem indivíduos talentosos do que comprometidos. Por isso, reconhecer elementos qualificados e proporcionar a motivação dos funcionários e coordenar os processos oportunos para trabalhar com ela vem-se regressando função mais interessantes para os gestores. (GIL, 2001).

Um dos mais vigorosos estímulos motivacionais que um administrador pode encarar é o de conquistar e conservar grandes posições de comportamento entre funcionários que recebem salários mínimo. Erramos muito em pensar que as pessoas são apenas motivadas por dinheiro. Apesar do dinheiro ser significativo como um motivador, não se trata da única “remuneração” que os indivíduos buscam e que os gestores podem aplicar. (ROBBINS, COULTER, 1998).

Teoria da Hierarquia das Necessidades

A hierarquia das necessidades, é uma das ferramentas mais aplicadas pelas organizações. Comparar as necessidades humanas no aspecto racional e prática, ajudam a colaborar para resultados mais positivos (MARQUES, 2016). Uma das teorias mais utilizada é a de Maslow, que é essencialmente importante no ambiente de trabalho, porque destaca-se que os indivíduos não precisam somente de retribuições financeiras, mas também de aceitação e atenção dos próximos. Assim, os gestores, ao compartilharem funções, gerarem situações de trabalho e determinarem alicerces organizacionais, tem necessidade de acreditar na hierarquia de necessidades para conseguir excelentes resultados com o desempenho de seus funcionários. Nesse sentido que inúmeras organizações procuram motivar seus funcionários utilizando ações distante do local de trabalho. (GIL, 2001).

A hierarquia das necessidades de Maslow, é certamente a abordagem mais conceituada da motivação. A teoria que Maslow elaborou é de que no interior de todo o indivíduo encontra-se uma hierarquia dos cinco grupos resultantes de necessidades. (ROBBINS, 2003). Segundo Chiavenato (2010), na hierarquia de Maslow, existe cinco necessidades humanas das quais são:

Quadro 2 – Cinco necessidade de Maslow

Necessidades Fisiológicas	São as necessidades básicas de sobrevivência biológicas tais como; fome, sede, sono, sexo, de ar e de abrigo entre outras. A maior parte das pessoas precisa atender completamente essas necessidades antes de se preocupar com as necessidades do nível mais elevado.
Necessidades de Segurança	Está relacionado nas necessidades das pessoas se sentir seguro e protegido em seu ambiente. Os indivíduos que estão situados nesse nível possivelmente consideram seu trabalho como fator de segurança e como meio de preservar o que conquistaram.
Necessidades Sociais	Essas Necessidades integram o desejo de afeição, de afiliação, de amizade e de amor. Os indivíduos que atingem esse nível já satisfizeram as necessidades fisiológicas e as necessidades de segurança, agora

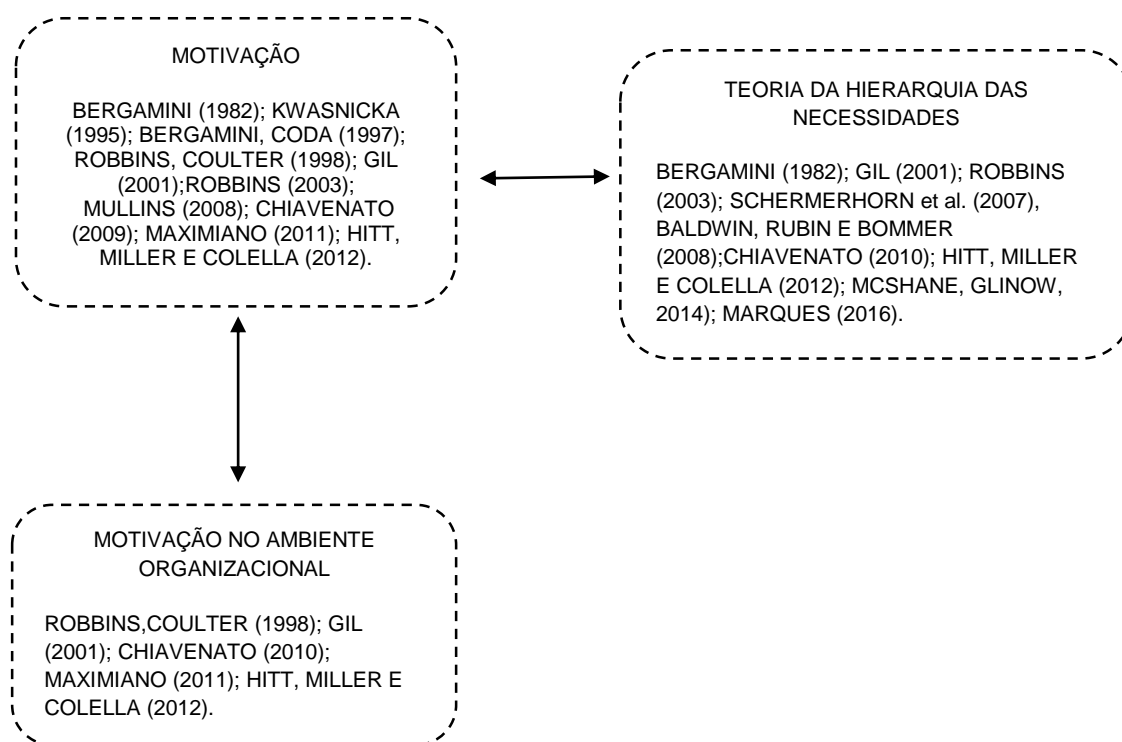
	buscam estabelecer relações satisfatórias com outros indivíduos.
Necessidades de Estima	Tem a ver com os sentimentos de respeito com si mesmo e auto valorização, junto com respeito e o afeto dos colegas de trabalho. A vontade de reconhecimento, de realização pessoal, de status, reconhecimento, prestígio, atenção, consideração e poder se integram nesta categoria.
Necessidade de Auto realização	É a necessidade mais elevada do indivíduo. Cria o desejo de ser aquilo que é capacitado de ser e de potencializar as aptidões e dimensões potenciais. Incluem desenvolvimento pessoal e a conquista da ampla competência da pessoa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Além de desenvolver essas cinco categorias, Maslow reconheceu o desejo de conhecer e o desejo de beleza estética como dois estímulos naturais que não se introduzem na hierarquia. O filósofo lembrou que somos motivados coincidentemente por várias necessidades primárias (impulsos), porém a fonte mais forte é a necessidade mais baixa não satisfeita no momento. A proporção que um indivíduo satisfaz uma necessidade de nível inferior, a próxima necessidade mais elevada na hierarquia se torna o motivador primário e continua dessa forma até que seja satisfeita. (MCSHANE, GLINOW, 2014).

A Figura 1, apresenta o mapa conceitual dessa pesquisa com base no referencial teórico utilizado.

Figura 1 – Mapa conceitual da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a Figura 1, observa-se o desenvolvimento da motivação pela teoria. Pode-se dizer que a motivação é uma força interior proveniente de cada indivíduo em prol de alcançar os seus objetivos e cumprir suas metas. É importante observar que a motivação é uma necessidade individual de cada um essa necessidade pode oscilar o nível de motivação de cada pessoa, pois o que motiva alguém, talvez não motive o outro indivíduo.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa pode ser classificada como uma pesquisa qualitativa exploratória e descritiva que foi cumprida através de um estudo de caso único. É exploratória, pois desempenha uma abordagem bibliográfica sobre o conteúdo para melhor compreendê-lo. Descritiva, pois procura pesquisar o grau de motivação para conquistar o reconhecimento dos fatores que colaboram e atuam nos seus conceitos. Por intermédio da coleta de dados feita por meio de uma entrevista semiestruturada. (YIN, 2005). No estudo de caso único, é importante levar em consideração a magnitude da fase da escolha da unidade única de análise para certificar que, no progresso desse estudo, possa ter distinção quanto ao tema de interesse. (YIN, 2015).

A empresa onde foi aplicado a pesquisa atua no ramo varejista, ela é uma das maiores redes no Rio Grande do Sul. A empresa atua no mercado há 82 anos, possuindo seus estabelecimentos nos estados do RS e SP, e conta com uma rede de 7 shoppings e 33 lojas do ramo varejista possuindo mais de 12.700 funcionários no total. Para a realização dessa pesquisa, foi escolhido a sua matriz que está localizada em Porto Alegre/RS. Devido ao amplo número de funcionários, foi fundamental distinguir somente um setor da empresa para aplicação das entrevistas. Desta maneira esta seleção possibilita uma análise mais completa de amostragem. Dentro do grupo escolhido para a amostra, foram selecionados doze funcionários do setor Comercial. Este setor é responsável por negociar, comprar e programar ações de vendas, oferecendo para seus clientes produtos diversificados e de qualidade. Para esta seleção, foram utilizados os seguintes critérios:

- a) Atuar na empresa há mais de um ano;
- b) Estar cursando ou ter já concluído nível superior;
- c) Atuar no setor comercial;
- d) Ter algum conhecimento sobre motivação no ambiente organizacional.

Foi utilizado o critério de saturação, para determinar o número de entrevistas. Ou seja, quando não surgirem mais novos relatos e estes passarem apresentar conteúdo repetido, a coleta foi finalizada (DUARTE, 2002). A amostragem por saturação é um método indicado para verificações qualitativas, a qual estipula o tamanho final da amostra, desde que os dados alcançados sejam suficientes para análise da pesquisa e então finalizando a entrada de novos integrantes. (DUARTE, 2002). Após a seleção do grupo a ser analisado, foi realizado contato com o Gerente do setor Comercial para a apresentação da pesquisa e sua autorização bem como a definição dos entrevistados, que foram ao total 12, com variados tempo de organização.

Com interesse de alcançar os objetivos propostos, foi criado um roteiro de entrevista semiestruturada que pode ser verificado no Apêndice A. Para realizar a coleta de dados, foi utilizada a técnica de entrevista individuais semiestruturada com abordagem adaptável para assim simplificar o estudo da compreensão das respostas dessa análise. As entrevistas têm o objetivo de desvendar opiniões, comportamentos

dos integrantes, de modo a apontar determinados dados, pelo qual não foi viável se apurar por meio de análise. As entrevistas semiestruturadas servem para atingir conhecimentos comparativos de integrantes opostos. (COUTINHO, 2014).

O roteiro foi aplicado através de entrevistas individuais, que foram gravadas com autorização dos entrevistados e depois transcritas com lealdade, respeitando os conhecimentos gerais de cientificidade como a validade e a confiabilidade. As entrevistas aconteceram no mês de agosto de 2017.

Ainda assim, também foi usado a observação participante, em virtude da possibilidade de atuação no ambiente organizacional onde foi realizado o estudo de caso. A observação participante é um tipo especial de observação na qual o entrevistador não é exclusivamente observador passivo. Além disso, é possível assumir diversas funções dentro de um estudo e participar dos eventos que estão sendo estudados. (YIN, 2005).

Para analisar os dados, foi definida a análise categorial da autora Bardin (1977), que expõe as possíveis técnicas usadas na análise de conteúdo: análise categorial, análise de avaliação, análise da expressão, análise das relações e análise do discurso. Nessa pesquisa, visa a análise de conteúdo (BARDIN, 1977) e a compreensão dos dados conforme fundamentadas na análise qualitativa e pretende segmentar em categorias como meio mais eficaz a ser usado nesse estudo para compreensão das informações dos entrevistados.

As categorias adotadas exercem de modo interligada à questão de pesquisa, assim como os objetivos desse estudo e são definidas da seguinte forma:

- a) Em um ambiente de trabalho saudável como impacta a motivação;
- b) Fatores gerais que levam a desmotivação dos funcionários;
- c) Práticas organizacionais referentes à motivação.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Impacto da Motivação no Ambiente Organizacional

Um dos objetivos desse estudo é poder analisar como a motivação impacta no ambiente de trabalho saudável. De acordo com Bastos (2001), a motivação é diferente para cada indivíduo, pois cada pessoa tem uma competência, moral, vontade e uma obrigação diferente uns dos outros, isso diferencia muito a motivação de cada pessoa, pois o que pode ser motivação para um, pode não ser para o outro. A partir disso pode-se dizer que no ambiente organizacional alguns funcionários se motivam por serem reconhecidos profissionalmente, outros por serem tratados com educação e respeito, outros já pensam em qualidade de vida e outros quanto mais ganham mais se motivam.

Entretanto, a partir dos depoimentos dos entrevistados, pode-se dizer que a motivação é diferente para cada indivíduo, pois a motivação é uma força que vem dentro de cada pessoa em prol de realizar o seu objetivo naquele determinado momento, conseguimos perceber isso através dos relatos abaixo:

Entrevistado 4 - Na minha concepção motivação significa satisfação em realizar alguma coisa, fazer com prazer sabendo que você será reconhecido ou valorizado em fazer o seu melhor.

Entrevistado 8 - Na minha opinião a motivação está mais ligada à como você enxerga as coisas, hoje em dia o que me motiva é estar fazendo o que gosto no setor que quero seguir carreira.

Entrevistado 9 - No meu ponto de vista motivação é sentir-se bem no ambiente de trabalho, com os colegas, saber que está sendo visto e ouvido, ter perspectiva de um futuro promissor. Mas entendo que a motivação também depende das pessoas buscarem, pois muitos não fazem por merecer e querem ser reconhecidos para sentir-se motivado.

Entrevistado 10 - Motivação para mim significa estar disposto, engajado em prol do atingimento de um objetivo, de uma meta. Tendo como resultado, o reconhecimento, seja ele de estima, financeiro ou material.

Os relatos acima demonstram que a motivação está ligada para alcançar alguma meta ou objetivo. Como podemos perceber cada entrevistado demonstrou o seu ponto de vista sobre o que é motivação para eles, mas no fim quase todos responderam que é ir em busca de alcançar seus objetivos, ser reconhecido e poder sentir-se bem consigo mesmo. De acordo com Robbins e Coulter (1998), um dos mais vigorosos estímulos motivacionais que um administrador pode encarar é o de conquistar e conservar grandes posições de comportamento entre funcionários que recebem salários menores.

De acordo com as entrevistas, ficou evidente que todos têm um ambiente de saudável, no qual se relacionam muito bem com sua equipe para assim realizar suas atividades com o melhor desempenho:

Entrevistado 4 - Nosso relacionamento é muito bom, o clima no ambiente é bem tranquilo e amigável. Aqui podemos contar uns com os outros, e isso é essencial para o trabalho em equipe.

Entrevistado 7 - Temos um ótimo relacionamento e conseqüentemente uma fluidez na execução das tarefas.

Entrevistado 9 - Meu relacionamento com os colegas é muito bom, não tenho nenhuma queixa.

Entrevistado 12 - Muito boa, ambiente tranquilo e calmo, e sei que sempre que precisar estarão dispostos a ajudar, assim como eu a ajudá-los.

As respostas descritas acima demonstram que as necessidades sociais desses funcionários estão sendo realizadas. Segundo Chiavenato (2010), Maslow acredita que essas necessidades integram o desejo de afeição, de afiliação, de amizade e de amor. Os indivíduos que atingem esse nível já satisfizeram as necessidades fisiológicas e as necessidades de segurança, agora buscam estabelecer relações satisfatórias com outros indivíduos.

Na percepção dos funcionários a motivação está ligada em alcançar alguma meta ou objetivo. O ambiente de trabalho é considerado bom para todos os entrevistados, que se relacionam muito bem com sua equipe, e conseguem assim realizar suas atividades com melhor desempenho possível as entrevistas também demonstraram que as necessidades sociais desses funcionários estão sendo realizadas.

Fatores Gerais que levam a Desmotivação dos Funcionários

Para Marques (2016), a principal consideração de Maslow é que os funcionários necessitam, primeiramente, de uma remuneração que arque com seus gastos mínimos de sobrevivência. Quando conquistam essa necessidade, necessitam de outros incentivos que os mantém motivados para realizar melhor a sua ocupação, como possibilidade de crescimento na organização, bem como motivos que assegurem a imobilidade e determinação no ambiente de trabalho. Um dos pontos negativos que foi ressaltado pelos entrevistados foi a remuneração oferecida pela organização. Os funcionários ao serem questionados sobre a remuneração responderam que consideram seus salários baixo pelas atividades que desempenham dentro da organização, conforme mostra os relatos abaixo:

Entrevistado 2 – Não estou satisfeito, pois primeiramente eu desempenho uma série de atividades nas quais não condiz com o meu cargo, no caso de assistente, e que sim, seria de analista, pela autonomia e responsabilidade das minhas funções.

Entrevistado 4 - Pela responsabilidade que tenho atualmente e a quantidade de atribuições que me foram dadas, eu tenho certeza que eu deveria ganhar bem mais, além de ter o cargo pelo qual eu já respondo, que é acima do que tenho hoje.

Entrevistado 6 - Falta na empresa um plano de carreira, falta incentivo e há muita diferença de cargos e salários que desempenham a mesma função.

Entrevistado 11 - Infelizmente atuo em uma empresa machista, onde homens ganham mais que mulheres e tem mais facilidade para promoções. Tenho um cargo ao qual não sou remunerada para desempenhar a função que desempenho e não tenho autonomia para tomada de decisões.

Diante dos relatos acima, observa-se a importância da empresa organizar um plano de cargos e salários e que o mesmo contenha benefícios diferenciados. Para Robbins e Coulter (1998), a motivação dos funcionários que recebem salários menores, os gestores devem buscar alternativas para auxiliar na motivação dos funcionários, tais como, programas de reconhecimento, funcionários do mês, eventos trimestrais de gratificações para o desempenho dos mesmos, entre outras celebrações com ações específicas.

Não só os programas de remuneração, mas a importância do crescimento na organização é considerado um fator de motivação. Relacionado a este fator, metade dos entrevistados sentem-se desmotivados devido a falta de oportunidade de crescimento que a empresa proporciona.

Entrevistado 4 - A falta de oportunidade nos tira a vontade de fazer o melhor pela empresa, pois do que adianta dar o meu melhor se ninguém te dará a oportunidade? Outro aspecto que me desmotiva é nunca ter recebido nenhum tipo de feedback nem do meu chefe direto e nem do gerente da minha área. Acho isso uma grande falha por parte da empresa, isso não faz parte da cultura e infelizmente quase ninguém recebe esse tipo de retorno.

Entrevistado 7 – O que me desmotiva é a falta de feedback positivo e a falta de um diferencial nos benefícios.

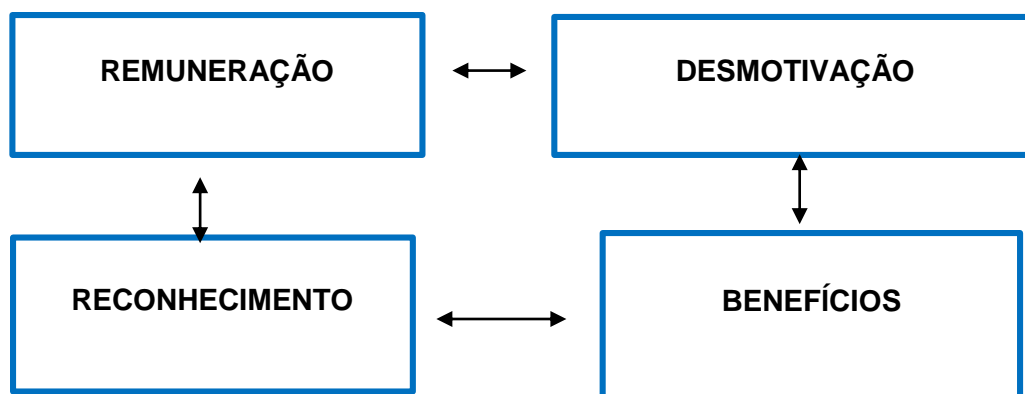
Como podemos verificar nos relatos acima, metade dos entrevistados acreditam que seu trabalho não está sendo reconhecido pela organização. Analisando os fatos, conseguimos verificar que as necessidades primárias dos funcionários não

estão sendo satisfeitas. Para Robbins (2003), Maslow identificou os três primeiros grupos como necessidade da carência, porque devem ser satisfeitas para que os indivíduos se sintam saudáveis e seguros. De acordo com Maslow, as pessoas são motivadas pelo seu desejo de satisfazer necessidades específicas, e que essas necessidades são utilizadas em forma de uma hierarquia, sendo as necessidades fisiológicas na parte inferior e as necessidades de autorealização na parte superior. (HITT, MILLER E COLELLA, 2012).

Uma das formas de solução para esse problema é a empresa implantar a técnica de avaliação de desempenho na qual, através desse recurso a empresa consegue ter uma perspectiva melhor para aplicar esse recurso como um instrumento de avaliação para implantação do plano de carreira da empresa, sendo assim conseguiriam também dar um feedback para seus funcionários sobre suas atividades que desempenham.

A seguir, apresenta-se uma síntese dos fatores que levam a desmotivação dos funcionários conforme a pesquisa.

Figura 2 – Fatores que levam a desmotivação dos funcionários



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme a figura acima, é notável que os benefícios oferecidos pela empresa são um dos principais fatores citados pelos entrevistados, pois os mesmos acreditam que a empresa tenha condições de proporcionar melhores auxílios. Outro fator de desmotivação foi a falta de reconhecimento dentro da organização, pois a grande maioria dos entrevistados argumentam falha nesse fator, como também o baixo valor de remuneração. A partir do relato dos entrevistados, percebemos que a empresa necessita de uma avaliação de desempenho implantada para medir de forma eficaz os seus funcionários.

Práticas Organizacionais referente à Motivação

Para Chiavenato (2016), a motivação representa uma das fundamentais ferramentas para coordenar as pessoas nas organizações. Pessoas motivadas, incentivadas e entusiasmadas pelo que fazem é condição vital para que os propósitos das organizações sejam atingidos da melhor forma possível, com satisfação tanto para as organizações como para as pessoas.

Através dos relatos dos entrevistados conseguimos perceber que as suas necessidades fisiológicas ainda não foram realizadas pela empresa, sendo que a maior parte das pessoas precisam atender completamente essas necessidades antes de se preocupar com as necessidades do nível mais elevado. Sendo assim, pode-se observar que todos os doze entrevistados reclamaram de suas condições de trabalho, conforme mostra abaixo alguns relatos dos entrevistados.

Entrevistado 2 - As condições de trabalho são péssimas. Não se tem muita luz solar, a não ser por uma pequena janela a 10 metros de distância; paredes divisórias na cor marrom escuro, onde a claridade fica mais difícil de entrar; a ventilação e o ar condicionado são péssimos, não há janelas, e a saída do ar condicionado quando aberta parece que tem um vendaval dentro da sala, quando não colocam o ar em 15°C e a gente quase congela dentro da sala; a minha mesa é baixa e muito estreita para mim que tenho 1,75m; a minha cadeira é super velha; o computador não é ruim.

Entrevistado 4 - Não acho que sejam as condições adequadas, vejo que várias outras áreas possuem condições totalmente diferentes. Parece que temos várias empresas diferentes, mas na verdade é uma empresa só. O ideal seria um local com cadeiras confortáveis, mesas novas com mais espaço, ar condicionado para cada sala e não central, esse tipo de coisa.

Entrevistado 6 - Ar condicionado deixa a desejar, pois minha sala é muito fria e não tem como controlar a temperatura da sala, pois o ar condicionado é central. Mesas velhas, cheio de fios nos pés e sem espaço para melhor acomodação de pernas e pés.

Entrevistado 11 - O prédio onde trabalho é bem antigo e poucas melhorias foram feitas. O ar não recebe manutenção adequada e está sujo, o que causa bastante alergia devido ao pó. Temos janelas que não podemos abrir. Em relação às mesas, cadeiras e demais está bom. Um Split ao invés de ar central resolveria o problema, pois a manutenção é mais simples e teríamos controle da temperatura.

Entrevistado 12 - Falta estrutura e planejamento para muitas coisas, cadeiras desconfortáveis, a iluminação poderia ser mais moderna, assim como toda a instalação do ar, algo mais aconchegante.

Sendo assim, percebemos um grande número de insatisfação dos funcionários sobre suas condições de trabalho. As necessidades fisiológicas são necessidades básicas que os funcionários precisam para desempenhar suas atividades com qualidade e responsabilidade, pois todo funcionário precisa de um ambiente confortável de trabalho. A hierarquia das necessidades de Maslow, é certamente a abordagem mais conceituada da motivação. A teoria que Maslow elaborou é de que no interior de todo o indivíduo encontra-se uma hierarquia dos cinco grupos resultantes de necessidades. (ROBBINS, 2003). A remuneração, benefícios e o feedback se enquadram nas necessidades de segurança, pois está relacionado a pessoa se sentir segura e protegida em seu ambiente de trabalho. Se a empresa não costuma remunerar, dar benefícios e feedback, o funcionário não vai se sentir seguro em seu ambiente de trabalho e nem saber como esta sendo avaliado seu desempenho dentro da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo buscou compreender de que forma a motivação pode contribuir para que os funcionários continuem atuando profissionalmente na organização. A partir desse objetivo geral foi possível desenvolver uma revisão bibliográfica sobre a abordagem de motivação, para compreensão teórica do tema proposto.

No que se refere a motivação, foi possível verificar que os funcionários têm o ambiente de trabalho amigável no qual se sentem confortáveis para realizar suas atividades, o bom relacionamento entre os funcionários é o principal fator de motivação entre os entrevistados.

Em relação aos fatores gerais que levam à desmotivação dos funcionários, foi possível verificar que a grande maioria dos funcionários entrevistados se sentem desmotivados devido aos auxílios oferecidos pela empresa, pois acreditam que ela tenha condições de proporcionar melhores benefícios. Os funcionários também não se sentem bem remunerados pelas atividades que desempenham, pois acreditam desempenhar uma série de atividades que não condiz com o seu cargo. Observou-se que o setor comercial, onde foi realizado o estudo, não vem realizando nenhuma prática motivacional específica para tratar os problemas listados pelos funcionários. Podemos observar, ao longo das análises, que os fatores mais citados para manter os funcionários motivados foi, oferecer melhores benefícios, ter melhores condições de trabalho e o funcionário sentir-se reconhecido.

O presente estudo apresenta as seguintes contribuições:

- a) Teórica: Afim de ampliar o conhecimento das abordagens: como a motivação afeta o ambiente de trabalho a fim de compreender quais os fatores que levam a desmotivação dos funcionários, abrindo espaço para novas discussões;
- b) Gerencial: aumentar no ambiente organizacional a percepção dos gestores sobre a importância da motivação e o seu impacto nas organizações, bem como sobre a necessidade da empresa conhecer os fatores que levam a desmotivação, para que assim, os propósitos das organizações sejam atingidos.
- c) Proposta para pesquisas futuras: a) pesquisas que aprofundam o impacto da implantação de benefícios e seus resultados na motivação; b) estudos que identificam a relação entre o desempenho do profissional e a motivação; c) analisar o papel da liderança na motivação; d) identificar quais são as necessidades que mais afetam a desmotivação.

Como definição desta pesquisa, é importante destacar os obstáculos na pesquisa sobre a temática. Inclusive, fazer com que os entrevistados se sentissem à vontade para falar referente à motivação dentro da própria organização, gerou desconfianças e certo desconforto. Além disso, há uma limitação no tamanho da amostra realizada em apenas um setor, o que pode dificultar uma avaliação geral da empresa, visto o grande número de funcionários.

É interessante destacar-se que esta pesquisa não tem como objetivo ser determinante, mas sim, colaborar no seguimento de pesquisas futuras voltadas ao estudo da motivação no ambiente organizacional. Que sirva de complemento para outros estudos, de modo que promova uma melhor compreensão nas discussões direcionadas aos conteúdos estudados na presente pesquisa.

REFERÊNCIAS

BALDWIN, Timothy; RUBIN, Robert; BOMMER, William. **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BASTOS, Vânia Lúcia Tórtora Magalhães, **Motivação no trabalho**. 29 f. (Trabalho monográfico para especialização em Reengenharia e Gestão de RH). Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro- RJ, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1. ed. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia do comportamento organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 1982.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA Roberto. **Psicodinâmica da vida organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1997.

CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall. 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. RIO JANEIRO: Elsevier, 2009.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. RIO JANEIRO: Elsevier, 2010.

_____. **Fundamentos de Administração**. 1. ed. RIO JANEIRO: Elsevier, 2016.

COUTINHO, Clara Pereira. **Metodologia de Investigação em ciências sociais e humanas: teoria e prática**. 2. ed. Coimbra: Almedina, 2014.

DUARTE, Rosália. **Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo**. Cadernos de pesquisa, v. 115, n. 1, p. 139-54, 2002.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MARQUES, José Roberto. A teoria de Maslow na motivação profissional. **Instituto Brasileiro de Coaching**. 2016. Disponível em:

<<http://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/piramide-maslow-motivacao-profissional/>>. Acessado em 14/05/2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MCSHANE, Steven L.; GLINOW, Mary Ann Von, Jean. **Comportamento organizacional: conhecimento emergente realidade global**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MULLINS, Laurie J. **Gestão da hospitalidade e comportamento organizacional**. 4. Ed. São Paulo: Bookman, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul; COULTER, Mary. **Administração**. 5 ed. Rio Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SCHERMERHORN, John R. Jr.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS.

Nome:
 Idade:
 Escolaridade:
 Tempo de Empresa:
 Cargo/ Atividade:

Quadro 2 – Critérios para o roteiro de entrevista.

Critério	Descrição das Perguntas
Motivação	1) Para você o que significa a palavra motivação?
Motivação	2) O que a empresa proporciona para seus funcionários se sentirem motivados?
Motivação	3) Você se sente reconhecido dentro da empresa?
Motivação	4) Você se sente bem remunerado pela atividade que desempenha?
Relacionamento	5) Como é o relacionamento entre as pessoas da sua equipe??
Comunicação/ Feedback	6) Você costuma receber feedback sobre o trabalho que você desempenha?
Reconhecimento	7) Você acha que seu trabalho é reconhecido pelos seus colegas e/ou pelos os seus superiores? Por que?
Motivação	8) Em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, como você se sente?
Ambiente de Trabalho	9) O que você acha das suas condições de trabalho (iluminação, ventilação, móveis e equipamentos, por exemplo, mesas, computadores). Como seria um ambiente melhor?
Motivação/Relacionamento/ Engajamento	10) O relacionamento com os seus colegas contribui para a realização do seu trabalho?
Motivação	11) O que realmente lhe motiva: os aspectos como reconhecimento, salário ou crescimento?
Motivação	12) Quais os fatores que lhe deixam desmotivados para desempenhar o seu trabalho?

Fonte: Elaborado pelo autor.