

## FATORES MOTIVACIONAIS QUE INFLUENCIAM OS TRABALHADORES A DESEMPENHAREM FUNÇÕES EM UMA PADARIA/CONFEITARIA: ESTUDO DE CASO

Katieli Munari Marques<sup>1</sup>

Roberto Tadeu Ramos Morais<sup>2</sup>

### RESUMO

Diante do atual cenário de mercado, no qual, as empresas entendem o cliente como objeto central da organização, é necessário que as mesmas capacitem suas equipes para atender e entender as necessidades dos clientes, e o mais importante, essa equipe deve estar motivada para tal. O presente estudo visa a analisar os fatores motivacionais que influenciam os trabalhadores a desempenharem sua função em uma padaria e confeitaria. A partir de um estudo de caso exploratório, com questionário estruturado fechado, respostas através de escala Likert e análise quantitativa descritiva, a pesquisa foi aplicada com os 15 colaboradores da empresa, obtendo resposta da totalidade dos participantes da mesma. Os resultados da pesquisa foram satisfatórios, apresentando ênfase em dois aspectos bastante importantes (salário e reconhecimento), nos quais, os colaboradores demonstram insatisfação com a atual situação. Então, conclui-se que, além de salário, os funcionários desejam ser reconhecidos e recompensados pelo que desempenham em seu trabalho.

**Palavras chave:** Fatores Motivacionais. Colaboradores. Função.

### ABSTRACT

*Given the current market scenario, in which companies see customers as the central object of the organization, it's important to enable their teams to meet and understand customer needs, and most importantly, these teams must be motivated to do so. This study aims to analyze the motivational factors that influence employees to perform their function in a bakery-confectionery company. From an exploratory case study with a closed structured questionnaire, Likert scale answers and descriptive quantitative analysis, the survey was carried out with 15 employees of the company, getting answers from all of them. The results were mostly satisfactory, with emphasis on two aspects (salary and recognition), with which employees showed dissatisfaction related the current situation. It was verified that, besides salary, people want to be recognized and rewarded for what they have done in their work.*

**Key words:** Motivational factors. Contributors. Function.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Graduação de Administração Geral das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. E-mail: katieli@sou.faccat.br.

<sup>2</sup> Professor Doutor Orientador das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat - Taquara/RS. E-mail: masprm@faccat.br

## 1 INTRODUÇÃO

Hoje em dia, os trabalhadores tendem a ficar motivados quando sentem que conseguem atingir seus objetivos, tanto pessoais, quanto profissionais e, conseqüentemente, são reconhecidos por sua capacidade, dedicação e trabalho.

Dessa maneira, dentro do contexto motivação, diversos fatores, tais como: o salário, o reconhecimento, a autonomia e a autorrealização podem ser considerados motivacionais. Porém, nem sempre são percebidos com relevância por cada colaborador. Assim, a motivação serve como propulsor para a ação e abrange não somente o âmbito profissional, mas parte social, biológica e psicológica de cada trabalhador.

Através disso, fatores que influenciam os trabalhadores a desempenharem funções em uma padaria/confeitaria, tornaram-se objeto de pesquisa e de estudo do presente trabalho.

As funções desempenhadas por profissionais em empresas, nas quais, a grande maioria tem ligação direta com o cliente, através do atendimento, requerem atenção especial no quesito motivação, principalmente no atual cenário de mercado, no qual, o cliente paga, também, por experiências ao adquirir determinado produto ou serviço. Ao ter desempenhado em meus empregos anteriores funções ligadas ao atendimento ao cliente, entendo a importância da motivação para atingir bons resultados e busco sempre resgatar momentos em que vivenciei situações onde clientes me procuravam ou elogiavam e em como tais fatores me levaram a buscar melhorar sempre. Em face deste panorama, buscou-se entender as necessidades e expectativas dos colaboradores, com o intuito de possibilitar melhor estruturação da equipe como um todo, promovendo melhora motivacional e, conseqüentemente, no clima organizacional na empresa, que por se tratar de uma empresa familiar, possui gestão centralizada e de certa forma engessada, encontrando dificuldades em conduzir a equipe de maneira adequada, de identificar fraquezas e abordar pontos que podem ser melhorados de maneira eficaz para que os funcionários trabalhem motivados e com maior dedicação.

Sendo assim, o principal objetivo desta pesquisa foi analisar fatores motivacionais que influenciam os trabalhadores a desempenharem sua função em uma padaria e confeitaria e, a partir deste, alcançar os objetivos específicos, que são:

- a) compreender a percepção dos trabalhadores a respeito de ganhos pessoais e

profissionais; b) identificar quais ganhos são os de maior importância na percepção dos trabalhadores; c) recomendar possíveis ações motivacionais e de incentivo de melhoria na empresa na visão dos pesquisados.

De acordo com Dewes (2007), em um primeiro momento, a pessoa empenha-se no trabalho por questões de sobrevivência, para que possa cumprir com suas obrigações e, posteriormente, acaba desenvolvendo novos propósitos e objetivos. Para aprofundar o estudo e assim alcançar os objetivos, foi proposto o seguinte problema: **Quais fatores motivacionais que influenciam os trabalhadores a desempenharem funções em uma padaria/confeitaria no município de Taquara-RS?**

Na primeira seção, esta introdução apresenta o objetivo geral e os específicos; o problema de pesquisa e a importância do tema. Já, na segunda seção, consta a fundamentação teórica, trabalhando os conceitos de motivação; fatores motivacionais e as teorias motivacionais. A terceira seção apresenta a metodologia utilizada no trabalho; Em seguida, a quarta seção demonstra os resultados e sua discussão. Por fim, na última seção, são expostas as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica foi elaborada objetivando embasar os conceitos de motivação, os fatores motivacionais que podem ser percebidos pelos colaboradores e três teorias motivacionais abordadas no presente estudo. Inicialmente se apresenta os conceitos de motivação, seguido pelos fatores motivacionais e, por fim, as teorias: Hierarquia das necessidades de Maslow, Herzberg e os Dois Fatores e a Teoria da Expectativa de Victor Vroom, utilizadas para auxiliar na análise dos resultados obtidos com a pesquisa.

### **2.1 O que é motivação?**

De acordo com Marras (2009), a motivação se caracteriza como uma força propulsora capaz de impulsionar as pessoas a buscarem a satisfação. Satisfação essa que se refere a desejos, às aspirações e às necessidades, que podem induzir na escolha de alternativas, determinando o comportamento do indivíduo, propiciando em cada um, uma mobilização particular de energia.

Dessa forma, envolve muito além do que apenas trabalhar para adquirir ou conquistar algo, abrange a parte emocional, a biológica e a social. Sendo assim, pode partir de dentro da pessoa, como também, ser influenciada pelo ambiente no qual se está inserido. No trabalho, a motivação deve ser enxergada como aspecto fundamental para que os colaboradores estejam dispostos a darem o melhor de si para alcançarem os objetivos da organização, assim como, os seus próprios.

Conforme Bergamini (1997), a motivação se dá pelo fato de se tornar a razão para alguém realizar alguma coisa, seja para satisfazer um desejo pessoal ou até mesmo uma necessidade, algo que vem de dentro do ser humano e serve como impulso para tais atos. A autora ainda afirma que existem diversas formas de comportamento e que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões, por isso, como e para que elas canalizam suas ações, é muito próprio e particular.

Dewes (2007), afirma que a motivação para o trabalho pode ser definida de diversas maneiras, mas destaca que são forças, internas e externas, capazes de influenciarem o comportamento. O autor ainda menciona o fato de que as empresas devem conhecer e entender o grau de motivação de cada funcionário e, além disso, medir o quanto esse esforço persiste, através de acompanhamento, para que seja efetiva e duradoura.

Segundo Hall (1984), existem aspectos característicos de um indivíduo com comportamento motivado, que são: a direção, a intensidade e a persistência. Primeiro, a intensidade se classifica como sendo o quanto a pessoa de fato se dedica a tal atividade; a segunda, a direção é onde se canaliza essa dedicação e, por último, a persistência se refere a quanto tempo se desempenham tais ações.

Portanto, muito embora algumas atividades desenvolvidas pelas pessoas não precisem ou não possuem motivação, sempre há uma causa para tal, conforme Davis e Newstrom (2002).

## **2.2 Fatores motivacionais**

O interesse real de todas as organizações, é que seus colaboradores estejam comprometidos e motivados a desempenharem seus papéis da melhor maneira possível, porém, as mesmas devem cumprir com a sua parte, garantindo que haja condições para que os funcionários possam dispor de tais comportamentos. Os

fatores motivacionais no trabalho variam de pessoa para pessoa, no entanto, de acordo com Dewes (2007), podem ser caracterizados basicamente como:

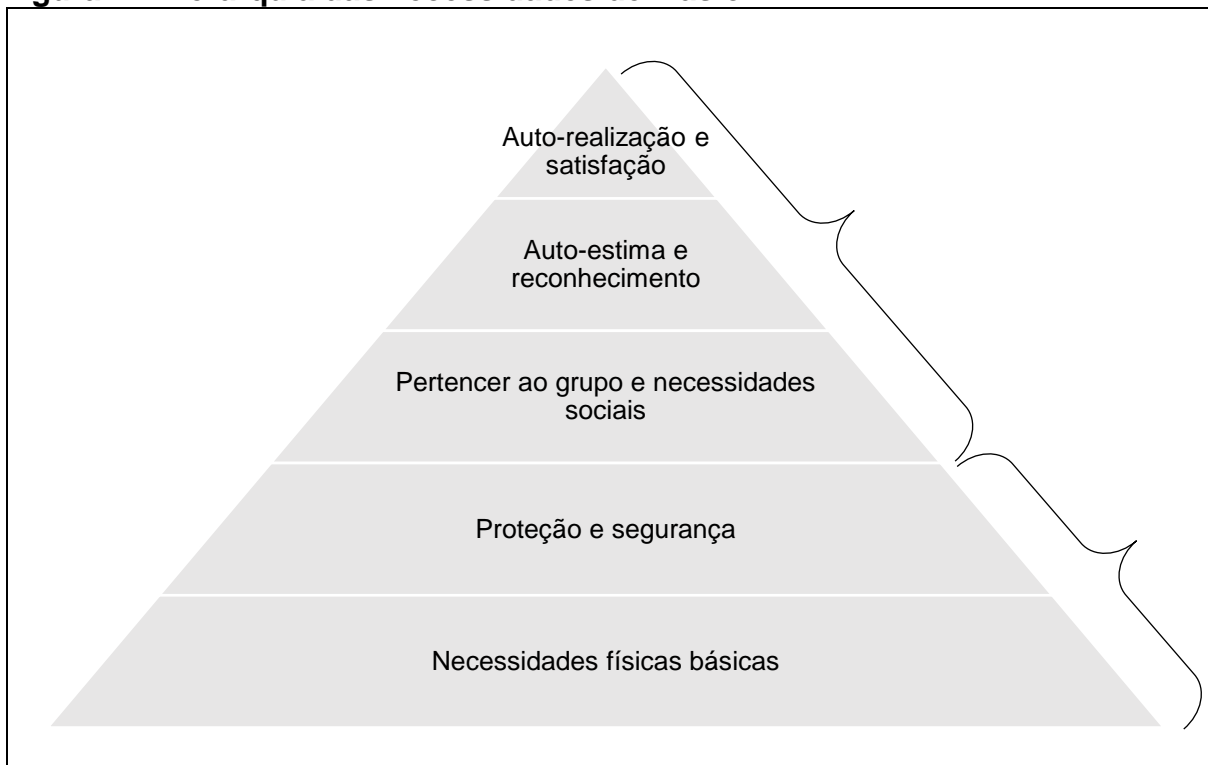
- **Segurança:** Estabilidade no emprego, afastando os riscos de perder o mesmo, proporcionando maior tranquilidade de vida. Com a economia estagnada ou em risco, faz com que colaboradores se dediquem para evitarem ser demitidos;
- **Salário:** Permite a aquisição de bens e desejos dos funcionários de uma empresa, portanto, inicialmente satisfaz necessidades básicas e, após, pode-se considerar objeto de reconhecimento e de status, pois passa a satisfazer necessidades sociais. Pela variedade de carências que o salário pode suprir, pode-se considerar como sendo o maior fator motivacional;
- **Reconhecimento:** sentir valorização por parte da empresa, perceber-se parte do desenvolvimento da mesma, participando de sua evolução e sendo reconhecido por isso, até mesmo pelo quadro social em que se insere. Caracteriza-se como necessidade psicológica e é alimentada de acordo com o nível de reconhecimento atribuído ao indivíduo;
- **Autorrealização:** O indivíduo pode desenvolver seu talento e conhecer resultados através do trabalho desenvolvido, provando a si mesmo sua competência;
- **Promoção:** Possibilidade de conseguir um plano de carreira, ascensão de cargo e, também, possibilidade de melhor salário, servem como combustível para a motivação;
- **Responsabilidade:** Quando o colaborador tem a possibilidade de tomar decisões sozinho, adquirindo independência e, conseqüentemente, adquirir confiança no trabalho. Possibilidade de adquirir autoconfiança;
- **Status:** Vivemos em uma sociedade onde culturalmente enfatiza-se prestígio e poder exercidos por profissionais em determinadas empresas, elevando posição social e conquistando respeito perante outros. Isso motiva muitas pessoas;
- **Relacionamento:** Possibilidade de ampliação do networking, através das relações de trabalho adquiridas. Melhora formas de expressão e desenvolve o lado social de cada um.

## 2.3 Teorias motivacionais

Todos precisam trabalhar para viver ou simplesmente para sobreviver. O melhor sempre é trabalharmos naquilo que nos empolga e satisfaz, sobretudo, que não faça a carga diária trabalhada ser desgastante, além de fisicamente, também psicologicamente.

Assim, com o objetivo de entender e de compreender a motivação dos trabalhadores, existem diversas teorias motivacionais a respeito. Conforme Banov (2011), embora as teorias se utilizem de conceitos distintos, nenhum deve ser descartado, visto que, complementam-se em sua totalidade. Neste trabalho serão abordadas três das principais teorias: A hierarquia das necessidades de Maslow; Herzberg e os dois fatores; e a teoria da expectativa de Victor Vroom, que apresentam visões distintas a respeito do tema em questão e permitem uma melhor abrangência de possibilidades de acordo com os resultados que foram obtidos através da pesquisa. A Figura 1 apresenta a hierarquia das necessidades de Maslow.

**Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow**



Fonte: Autor, adaptado de Davis e Newstrom (2002, p. 51).

De acordo com Dewes (2007), Maslow elencou, através de uma pirâmide, as principais necessidades de cada ser humano, tendo como base as necessidades fisiológicas e no topo a autorrealização. Há, ainda, as necessidades de segurança, as sociais e a de estima.

Dessa forma, para que uma necessidade de determinado nível seja atendida, conforme a teoria, sua anterior deve estar relativamente preenchida. Entende-se, então, que uma está relacionada e depende da outra. Sendo assim, as necessidades são:

- 1) Fisiológicas – abrange abrigo, água, alimento, vestimenta, repouso, conforto, envolvimento sexual, excreção e respiração;
- 2) Segurança – moradia que represente proteção e propriedade, saúde, segurança da família e de emprego;
- 3) Social – Amizades, companheiros, família, comunidade;
- 4) Autoestima – confiança, conquista, respeito e aprovação;
- 5) Realização pessoal – realização do próprio potencial, crescimento pessoal e autonomia.

Complementando o que foi citado anteriormente, Davis e Newstrom (2002) destacam que as necessidades carecem de impulsos diferentes, mas que devem seguir determinada ordem de prioridade. Quando uma é parcialmente atendida, o ser humano passa a pensar na próxima.

Portanto, ainda conforme os autores, Maslow dividiu em necessidades de baixo e de alto nível, sendo elas: a) Baixo nível: Necessidades fisiológicas que pouco motivam o trabalhador, visto que, usualmente, estão pelo menos parcialmente atendidas. Em seguida, necessidade de segurança, tanto econômicas, quanto físicas. Segurança da família, emprego garantido e moradia destacam-se neste nível.

Então, o nível de satisfação quanto a estes aspectos varia de pessoa para pessoa, pois uma pessoa busca um padrão diferente da outra para cada necessidade; b) Alto nível: neste entram 3 (três) níveis, que são: social, auto estima e realização pessoal. Aqui, vale destacar, de acordo com os autores, que nunca o indivíduo estará completamente satisfeito, visto que, a tendência é querer sempre mais do que já se tem ou do que já somos.

Davis e Newnstrom (2002) reiteram que embora seja importante, o modelo de Maslow engessa o pensamento a respeito das necessidades, quando fatores culturais e de ambiente podem estar diretamente ligados a eles, não sendo possível utilizar-se

de um método pouco flexível em todos os casos, uma vez que, através de pesquisas e de estudos, não se comprova tal teoria.

O Quadro 1 (um) apresenta os Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg:

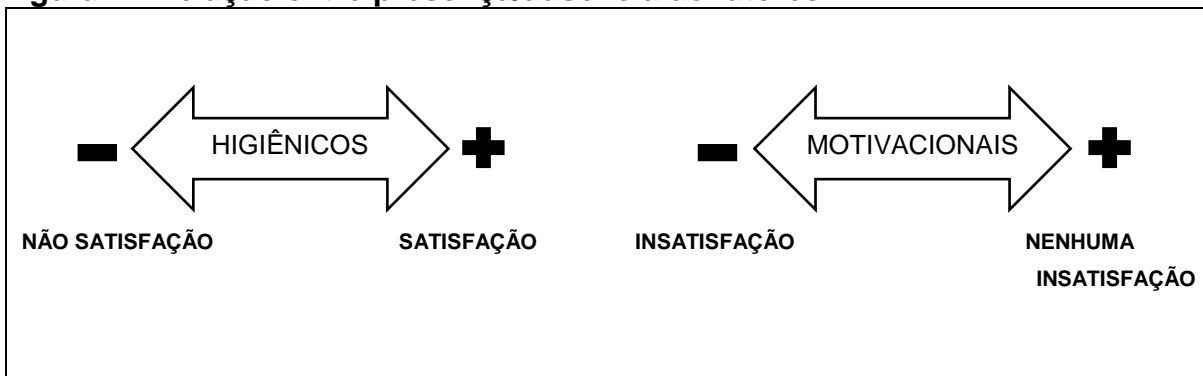
**Quadro 1 - Herzberg e os Dois Fatores**

FATORES HIGIÊNICOS	FATORES DE MOTIVAÇÃO
<b>Fatores de insatisfação:</b> - Fatores higiênicos; - Conteúdo do trabalho; - Fatores extrínsecos.	<b>Fatores de satisfação:</b> - Motivadores; - Conteúdo do trabalho; - Fatores intrínsecos.
<b>Exemplos:</b> - Políticas organizacionais e adm.; - Supervisão; - Relação com supervisores; - Relação com pares; - Relação com subordinados; - \$; - Segurança no trabalho; - Condições de trabalho; - Status.	<b>Exemplos:</b> - Realização; - Reconhecimento; - Progresso; - Trabalho em si; - Possibilidade de crescimento; - Responsabilidade.

Fonte: Adaptado de Davis e Newstrom (2002).

A figura a seguir, demonstra a relação entre a presença e a ausência de fatores higiênicos e motivacionais, demonstrando que as que causam satisfação, são diferentes das que causam insatisfação, produzindo efeitos distintos no indivíduo.

**Figura 2 - Relação entre presença/ausência de fatores:**



Fonte: Elaborado pela autora (2019).



De acordo com Robbins (2005), a teoria dos dois fatores, proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg faz a relação do trabalhador com o trabalho, objetivando - através da questão: "O que as pessoas desejam do trabalho?" - entender o que causava satisfação e insatisfação aos mesmos no trabalho. Após classificar as respostas como Fatores Motivadores e/ou como Fatores Higiênicos, chegou-se à conclusão de que os aspectos que levavam à insatisfação profissional não tinham ligação com a produção de satisfação nos trabalhadores. O que realmente produzia satisfação era o conteúdo do seu trabalho e as tarefas desempenhadas, tais como: a responsabilidade, a promoção e o reconhecimento.

Conforme Dewes (2007), Herzberg associa dois fatores presentes nos trabalhadores, sendo: os Higiênicos e os Motivadores. Os relacionados à higiene se caracterizam por estarem presentes no cotidiano no indivíduo, destacando-se o relacionamento com colegas, a supervisão, o salário e as condições do ambiente de trabalho, questões que podem desmotivar, contudo, sua presença não é capaz de motivar.

Então, o autor salienta que Herzberg fez a descoberta de que o salário - quando fonte de insatisfação - é aumentado e, isso, apenas deixa o funcionário menos insatisfeito e não satisfeito de fato. Por isso, a explicação é que existem os fatores motivadores, que provém de outra natureza, tais como: o reconhecimento, a responsabilidade e a realização.

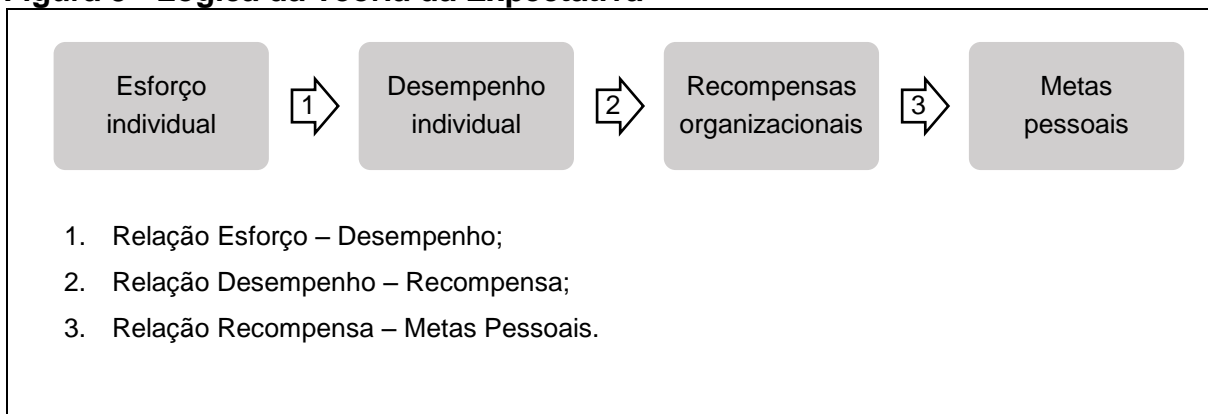
Dessa maneira, uma terceira abordagem é a Teoria da Expectativa. De acordo com Robbins (2005), essa Teoria de Victor Vroom baseia-se no fato de que a força desempenhada pelo indivíduo para realizar algo é proporcional à expectativa que o mesmo dispõe sobre a avaliação do desempenho de seu resultado, conforme a tarefa realizada, podendo resultar em uma promoção, uma bonificação, um aumento de salário, entre outros.

Ainda conforme o autor, a Teoria pode ser dividida em três relações, sendo: Esforço-Desempenho (Expectativa), na qual, o indivíduo tem a percepção de que o esforço depositado terá consequência no seu desempenho; Desempenho-Recompensa (Instrumentalidade), através da qual, ele passa a entender que dependendo de seu desempenho, este poderá gerar uma recompensa e, por fim, a Recompensa-Metas pessoais (Valência), quando as recompensas atingidas, mediante seu esforço, refletem na realização das suas metas pessoais.

No complemento da Teoria, Silva (2008) afirma que a mesma é fundamentada na visão do indivíduo acerca das próprias necessidades e das expectativas que deseja. Suas decisões são tomadas de acordo com o que considerar mais oportuno e favorável no momento. O autor ainda destaca que, o que ocorre no passado – em relação a recompensas - não influencia no comportamento atual, e sim o que pode vir a receber, assim como o valor deve ser justo ao esforço despendido para tal. Por isso, a importância da clareza no método de avaliação, e o que se espera de cada um.

A Figura 3 (três) demonstra a Lógica da Teoria da Expectativa:

**Figura 3 - Lógica da Teoria da Expectativa**



Fonte: Adaptado de Robbins (2005).

### 3 METODOLOGIA

A referida pesquisa foi realizada a partir de um estudo de caso executado em uma padaria e confeitaria localizada na cidade de Taquara – RS, sendo seu nome mantido em sigilo a pedido do dono da empresa. A empresa em questão é familiar e, neste ano de 2019, completa 10 anos no mercado. Fundada em 2009 por um dos sócios que possui vasta experiência no ramo por trabalhar numa concorrente da cidade por 9 anos, iniciou de maneira enxuta, com poucos funcionários e com o passar dos anos foi ampliando tanto equipe, quanto espaço físico, passando por uma recente obra de melhoria em sua loja, para melhor atender sua clientela. Além da cidade de Taquara, atende clientes de cidades vizinhas, serra gaúcha, Vale do Paranhana e até mesmo grande Porto Alegre.

Conforme Gil (2010), estudo de caso é o tipo de pesquisa que permite amplo entendimento acerca de diversas questões detalhadas através da exploração de

situações reais cotidianas, pois descreve de fato as situações e como ocorrem, permitindo o desenvolvimento de hipóteses a respeito do objeto de estudo.

Os objetivos da pesquisa foram de cunho exploratório “[...] este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2010, p. 27). Contou-se ainda com o auxílio de recursos bibliográficos para que seu desenvolvimento se desse da forma mais confiável possível.

Para tanto, o universo da pesquisa foi a totalidade dos 15 (quinze) funcionários (padeiros, confeitores, auxiliar de produção, caixas e atendentes) da empresa em estudo. Quanto à amostra, segundo Lakatos e Marconi (2010), é definida a partir da escolha do grupo que mais representa as características do todo, que, neste caso, foi determinada pelo mesmo grupo do universo (15 respondentes).

Logo, a respeito do instrumento da coleta de dados, de natureza aplicada, consistiu em um questionário estruturado com perguntas fechadas, ou seja, com uma opção de resposta, realizado em sigilo a respeito da identidade dos respondentes. Foi entregue um teste piloto para 2 (dois) dos participantes no dia 05/05/2019 e, posteriormente, para o total restante da amostra.

A partir do dia 08/05/2019, todos os respondentes receberam o questionário em mãos, com as informações e instruções que precisavam, levando-o para sua residência, na qual, poderiam responder de maneira confortável e sem pressa, devolvendo-os até a data de 10/06/2019. Nesse material, além das questões da pesquisa, foi aplicada uma forma de identificação de perfil pessoal, como: o sexo, a idade e o grau de escolaridade de cada participante. Todos receberam e assinaram o TCLE – Termo de consentimento livre e esclarecido, permitindo o uso de suas respostas.

O questionário, de acordo com Lakatos e Marconi (2010), se caracteriza como uma ordem de questões a serem respondidas sem a presença do pesquisador. Para tanto, deve-se utilizar linguagem simples e direta, para que os respondentes entendam o objetivo proposto e respondam com certeza às perguntas. Então, na presente pesquisa foram utilizadas questões fechadas, ou seja, com apenas uma opção de resposta, determinadas pela escala Likert.

Desenvolvida por Rensis Likert em 1932, a escala Likert caracteriza-se por proporcionar alternativas de concordância em relação ao item em questão, aos seus respondentes. De acordo com Costa (2011), a grande vantagem dessa escala é a

facilidade de manuseio e entendimento, tanto para o pesquisador, quanto para o respondente.

### Quadro 2 – Alternativas de resposta com escala Likert.

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Para tanto, a abordagem da pesquisa foi quantitativa, de acordo com Fonseca (2002), são resultados que podem ser quantificados. Podendo representar um resultado real da população alvo da pesquisa em questão, utilizando-se da linguagem matemática para explicar algo.

Quanto a análise de dados, consistiu em estatística descritiva, através de cálculos matemáticos (médias e desvio padrão) com apresentação dos resultados em formato de tabelas e gráficos que permitiram melhor interpretação e clareza para que o questionamento fosse respondido.

Para que a análise ficasse mais clara e consistente, as afirmativas foram agrupadas e divididas de acordo com o fator motivacional ou à Teoria a que se encaixavam, permitindo melhor visibilidade dos resultados, conforme demonstração na ilustração abaixo:

### Quadro 3 - Correlação afirmativa X Fator motivacional/teoria

(continua)

AFIRMATIVA	FATOR MOTIVACIONAL/TEORIA
1 - Me sinto motivado (a) a trabalhar na empresa. 2 - Acredito que a motivação é muito importante para o desenvolvimento da minha função.	AUTOESTIMA (MASLOW) MOTIVACIONAIS (HERZBERG)
3 - O reconhecimento me leva a trabalhar mais motivado. 4 - Sou reconhecido (a) na empresa pelos resultados que alcanço.	RECONHECIMENTO, AUTOESTIMA (MASLOW)
5 - A responsabilidade e autonomia a mim designados impulsionam a minha vontade de trabalhar cada vez melhor. 6 - Estou ciente da responsabilidade e do que a empresa do meu trabalho.	AUTO-REALIZAÇÃO (MASLOW) MOTIVACIONAIS (HERZBERG)

(conclusão)

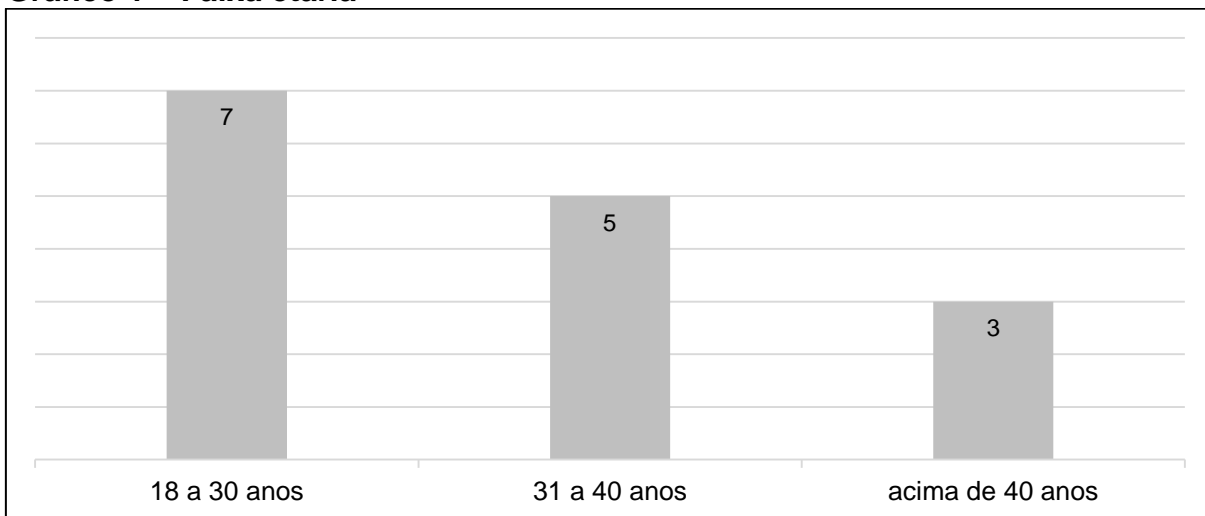
AFIRMATIVA	FATOR MOTIVACIONAL/TEORIA
7 - Boas condições de trabalho (ambiente, colegas, supervisão) são fundamentais para motivar as pessoas. 8 - Considero ter boas condições para desenvolver meu trabalho dentro da empresa.	HIGIÊNICOS (HERZBERG) BÁSICAS (MASLOW)
9 - Possuo planos e metas a longo prazo, tanto pessoais como profissionais. 10 - Estou satisfeito (a) com a oportunidade de crescimento dentro da empresa.	AUTORREALIZAÇÃO
11 - Considero o salário o fator mais importante em relação ao meu trabalho. 12 - Classifico meu salário compatível com minhas obrigações e responsabilidades.	SEGURANÇA
13 - Desenvolvo meu trabalho de acordo com as recompensas que posso vir a receber. 14 - Acredito que as recompensas recebidas pelo meu trabalho satisfazem minhas necessidades pessoais.	TEORIA DA EXPECTATIVA (VROOM)

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Após o agrupamento das questões por afinidade, foi possível analisar se os funcionários concordavam com a importância dos fatores e se percebiam os mesmos no desenvolvimento de sua função dentro da empresa estudada podendo mensurar o grau de concordância dos mesmos a respeito destes fatores.

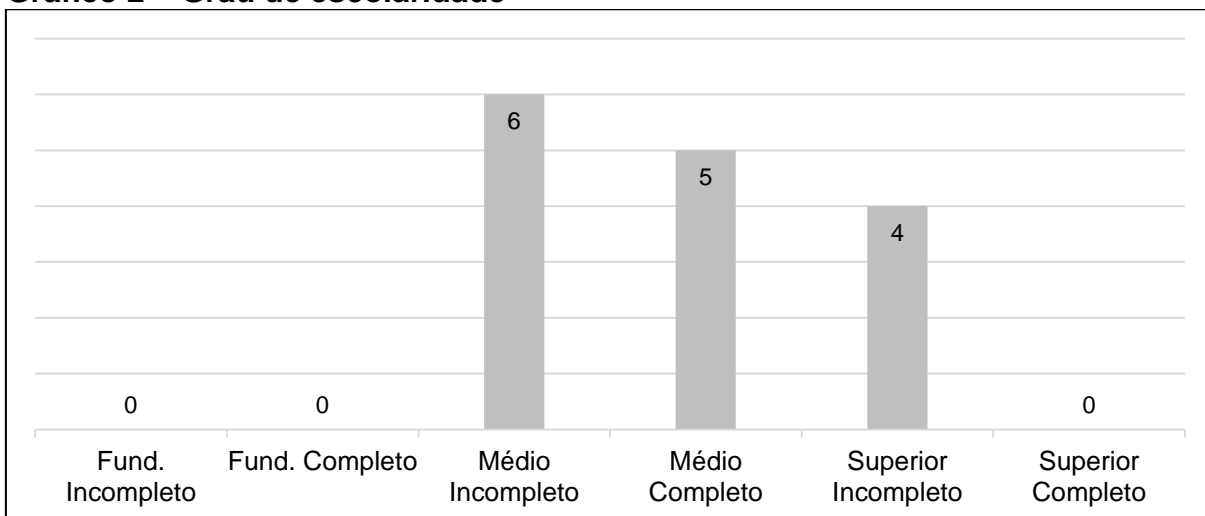
#### 4 RESULTADOS

Fizeram parte da pesquisa 15 (quinze) participantes e, através do reconhecimento do perfil de cada um, foi possível observar que 67% do grupo respondente é do sexo feminino e 33% do sexo masculino. Conforme os gráficos abaixo, temos os resultados a respeito da faixa etária e grau de escolaridade dos respondentes:

**Gráfico 1 – Faixa etária**

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Conforme o gráfico 1, 47% dos respondentes possui idade entre 18 e 30 anos, 33% entre 31 e 40 anos e 20% do grupo tendo acima de 40 anos.

**Gráfico 2 – Grau de escolaridade**

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

De acordo com o gráfico 2, do total dos respondentes, 27% possui ensino superior incompleto, 33% ensino médio completo e 40% ensino médio incompleto. A partir destes dados, temos a equipe formada em sua maioria por mulheres, com idades entre 18 e 30 anos, e com ensino médio incompleto.

Conforme a escala Likert, a metodologia utilizada para a obtenção das respostas dos questionários, após desenvolvidos os cálculos, foram alcançadas as seguintes médias e desvio padrão, conforme Tabela 1:

**Tabela 1 - Médias por Questão**

<b>QUESTÃO</b>	<b>MÉDIA IND. POR AFIRMATIVA</b>	<b>DESVIO PADRÃO</b>
QUESTÃO 1 – Me sinto motivado(a) a trabalhar na empresa.	4,533	<b>0,499</b>
QUESTÃO 2 – Acredito que a motivação é muito importante para o desenvolvimento da minha função.	4,800	<b>0,400</b>
QUESTÃO 3 – O reconhecimento me leva a trabalhar mais motivado.	4,800	<b>0,542</b>
QUESTÃO 4 – Sou reconhecido(a) na empresa pelos resultados que alcanço.	4,000	<b>0,730</b>
QUESTÃO 5 – A responsabilidade e autonomia a mim designados impulsionam a minha vontade de trabalhar cada vez melhor.	4,467	<b>0,618</b>
QUESTÃO 6 – Estou ciente da responsabilidade e do que a empresa espera do meu trabalho.	4,800	<b>0,400</b>
QUESTÃO 7 – Boas condições de trabalho (ambiente, colegas, supervisão) são fundamentais para motivar as pessoas.	4,867	<b>0,340</b>
QUESTÃO 8 – Considero ter boas condições para desenvolver meu trabalho dentro da empresa.	4,533	<b>0,499</b>
QUESTÃO 9 – Possuo planos e metas a longo prazo, tanto pessoais, quanto profissionais.	4,800	<b>0,542</b>
QUESTÃO 10 – Estou satisfeito(a) com a oportunidade de crescimento dentro da empresa.	4,133	<b>0,718</b>
QUESTÃO 11 – Considero o salário o fator mais importante em relação ao meu trabalho.	3,533	<b>0,957</b>
QUESTÃO 12 – Classifico meu salário compatível com minhas obrigações e responsabilidade.	3,933	<b>0,854</b>
QUESTÃO 13 – Desenvolvo meu trabalho de acordo com as recompensas que posso vir a receber.	3,333	<b>1,445</b>
QUESTÃO 14 – Acredito que as recompensas recebidas pelo meu trabalho satisfazem minhas necessidades pessoais.	3,533	<b>1,087</b>
<b>Média geral</b>	<b>4,004</b>	

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

Diante dos resultados, a média geral obtida (4,004) classifica como ótimo o grau de respostas, sendo a maior média individual - 4,867 - a respeito da percepção sobre como boas condições de trabalho (ambiente, colegas, supervisão) podem motivar o indivíduo, conflitando com a Teoria de Herzberg, na qual, Dewes (2007) afirma que estas questões não são capazes de motivar, porém, vale lembrar de que sua ausência é capaz de desmotivar os colaboradores. Quando correlacionada ao fato de os respondentes estarem motivados com as condições de trabalho que possuem, temos média 4,700, demonstrando satisfação dos mesmos.

Conforme mencionado na metodologia da presente pesquisa, ao dividir as questões por correlação, obteve-se uma média de 4,666 quando se diz respeito à importância da motivação dos trabalhadores ao desempenharem seu trabalho e se os

mesmos se sentem motivados na empresa, é possível afirmar que sim, estão motivados dentro da empresa.

No momento em que mencionado o fator motivacional reconhecimento, conforme Dewes (2007) cita anteriormente, este, quando analisado em separado, faz parte das necessidades psicológicas, e neste caso os respondentes na sua maioria afirmam que o reconhecimento os leva a trabalharem mais motivados e consideram serem reconhecidos na empresa, de acordo com a média 4,400 das respostas.

Os colaboradores se mostram satisfeitos quando respondem a respeito de responsabilidade e autonomia, concordando com o que Herzberg afirma, citado por Dewes (2007), como sendo fatores motivadores. Através da média 4,6335, demonstram também estarem cientes de suas responsabilidades perante a empresa.

Então, a respeito de planos e de metas pessoais e profissionais e oportunidade de crescimento dentro da empresa, com média 4,4665, os colaboradores afirmam possuírem metas e planos pessoais e em geral estão satisfeitos com a oportunidade de crescimento dentro da empresa.

De acordo com Maslow, citado por Dewes (2007), esses aspectos dizem respeito à autorrealização e se encaixam no topo da pirâmide, onde o indivíduo estaria completamente satisfeito e motivado, porém, contrapondo ao afirmado anteriormente, Davis e Newstrom (2002) dizem que ainda há espaço para novas necessidades, visto que, esse é um processo contínuo, quando uma é atendida, novas necessidades acabam surgindo.

Então, ao classificarem seu grau de concordância em relação ao salário, como sendo o fator mais importante do trabalho e se consideram o seu como compatível com sua função, através da média 3,733, pode-se notar queda da satisfação, demonstrando certo grau de insatisfação dos mesmos em relação ao salário, inclusive corroborando com a ideia de Herzberg, citado por Dewes (2007, p. 23), “O salário quando aumentado, por exemplo, não é capaz de motivar, apenas deixa o colaborador menos insatisfeito, porém quando considerado baixo pelos mesmos, causa insatisfação”.

Portanto, demonstrando a média mais baixa – 3,433 – o desenvolvimento do trabalho visando a algum tipo de recompensa e as recompensas recebidas pelos mesmos na empresa, expressam quase que a neutralidade nas respostas. Ou seja, não acreditam que trabalhando mais possam ser melhor ou pior recompensados, e nem que são recompensados da melhor maneira.



Por fim, ante ao exposto anteriormente, tais conclusões abordam, claramente, a Teoria de Victor Vroom, citada por Robbins (2005), na qual, o autor afirma que o indivíduo sempre desenvolve seu potencial de acordo com o que pode receber em troca, ou seja, os funcionários acreditam que não fará diferença fazerem mais ou menos esforço.

## **5 CONCLUSÃO**

Este estudo procurou identificar os fatores que influenciaram os trabalhadores a desempenharem suas funções na empresa em questão. Vale ressaltar que por se tratar de um estudo de caso, seus resultados não podem ser generalizados, visto que são muito particulares, e, estes, servem apenas para a empresa em questão. Sabe-se, então, que hoje, para manter uma equipe motivada, as empresas necessitam muito além de treinamento, mas de preparo e de manutenção dessa motivação, para que atinjam seus objetivos e acompanhem as constantes evoluções do mercado.

Através dos resultados obtidos com a pesquisa, pôde-se observar que, de maneira geral, os colaboradores sentem-se motivados a trabalharem na empresa, considerando importantes e satisfatórios fatores como: condições de trabalho, reconhecimento, responsabilidade, autonomia recebida e crescimento.

Quanto aos fatores salário e recompensa, os colaboradores demonstram insatisfação com a atual situação em que se encontram, chamando a atenção para que melhorias sejam aplicadas. Tais melhorias são aceitas como recompensas se, de modo individual, os colaboradores passarem a ser notados e reconhecidos por seus trabalhos diariamente.

Conclui-se, então, que as estratégias para entender o colaborador de maneira individual é valorizá-lo e recompensá-lo de maneira justa e constante. Logo, cada estratégia pensada para o trabalhador é de suma importância para emparelhar os objetivos da empresa com os objetivos do indivíduo, promovendo a satisfação de ambos. Programas de incentivo e auxílio, plano de saúde, benefícios e bonificações, por exemplo, podem ser implementados, visto que hoje a empresa não possui nada semelhante para os colaboradores. E, assim, quanto a salário, um plano de cargos e de salários, com descrições detalhadas de função e embasamento para remuneração, poderiam auxiliar no desenvolvimento de melhoria da satisfação dos funcionários.

Percebe-se que hoje, os colaboradores carecem de uma atenção diferente, não apenas um olhar ao trabalho em si, mas em tudo o que pode levar um funcionário a ter determinado comportamento, conforme exemplos de fatores expostos no estudo, e, acredito que este seja o maior desafio do administrador, aprender a observar de outra maneira a sua equipe, entender e conduzir com um olhar mais sensível as situações cotidianas, para atingir melhores resultados e solidificar a equipe.

## REFERÊNCIAS

BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**: aplicações na administração. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011.

DAVIS, K; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DEWES, F. **Comportamento organizacional**: temas selecionados. Taquara: FACCAT, 2007.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HALL, R. H. **Organizações**: estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVA, R. O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.