

A PERCEPÇÃO DOS FORMANDOS DE 2020 DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO, EM RELAÇÃO AOS FATORES MOTIVACIONAIS QUE CONTRIBUEM PARA A PERMANÊNCIA DO FUNCIONÁRIO NA EMPRESA

Sabrina de Almeida¹
Gerson Luis Schneider²

RESUMO: A competitividade no mercado é cada vez maior. Desta forma, identificar os fatores motivacionais que são relevantes para profissionais qualificados e competentes contribui para a retenção do funcionário na empresa. Este artigo apresenta um estudo de caso, fundamentado na percepção de formandos do curso de Administração, com o objetivo de analisar os fatores motivacionais que contribuem para a permanência do funcionário na empresa. A pesquisa caracteriza-se por um estudo exploratório e descritivo com abordagem quantitativa, desenvolvida através do questionário fechado de múltipla escolha, com o intuito de identificar os fatores que motivam e desmotivam pessoas em relação à decisão de permanecer ou não na empresa. Este estudo destaca que o principal fator motivacional para a permanência na empresa é a oportunidade de progresso pessoal, acompanhado por autonomia no trabalho, salário e benefícios oferecidos pela empresa. Já os fatores que causam desmotivação são a falta de reconhecimento, a sobrecarga de trabalho e o salário não alinhado com a função. Como sugestão de melhoria, aconselha-se que a empresa deve avaliar seus funcionários e reverter as causas de desmotivação, estabelecendo uma forma de reconhecê-los pelas atividades realizadas, como uma promoção ou o aumento de salário. Conclui-se, a partir do estudo, que é necessário para as empresas manter equilíbrio entre os fatores intrínsecos e extrínsecos, pois se tornam fundamentais para incentivar as pessoas e motivá-las no trabalho, bem como influenciar sua permanência na empresa.

Palavras-chaves: Motivação. Fatores motivacionais. Retenção.

ABSTRACT: The competitiveness in the market is increasing. In this way, identifying the motivational factors that are relevant for qualified and competent professionals contributes to the retention of the employee in the company. This article presents a case study, based on the perception of graduates of the Administration course, in order to analyze the motivational factors that contribute to the employee's permanence in the company. The research is characterized by an exploratory and descriptive study with a quantitative approach, developed through the closed multiple-choice questionnaire, in order to identify the factors that motivate and discourage people in relation to the decision to remain or not in the company. This study highlights that the main motivational factor for staying in the company is the opportunity for personal progress, accompanied by autonomy at work, salary and benefits offered by the company. The factors that cause demotivation are lack of recognition, workload and salary not aligned with the function. As a suggestion for improvement, it is recommended that the company evaluate its employees and reverse the causes of demotivation, establishing a way to recognize them for activities, such as a promotion or salary increase. It is concluded, from the

¹ Acadêmica do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat. E-mail: sabrinaalmeida@sou.faccat.br

² Professor do curso de Administração e Gestão Comercial das Faculdades Integradas de Taquara - Faccat. Mestre em Administração de empresas pela UNISC – Universidade de Santa Cruz do Sul. E-mail: gersonschneider@faccat.br

study, that it is required for companies to maintain a balance between intrinsic and extrinsic factors, as they become fundamental to encourage people and motivate them at work, as well as influence their permanence in the company.

Keywords: Motivation. Motivational factors. Retention.

1 INTRODUÇÃO

A retenção de funcionários torna-se um grande desafio para as empresas diante de um mercado cada vez mais abrangente e competitivo. Eles são recursos intelectuais de grande valia para as empresas, pois estão ligados diretamente à imagem, às ações e aos resultados. Walger, Viapiana, Barboza (2014) afirmam que os funcionários são fonte de geração de recursos da empresa, essenciais para fazer a diferença no mercado. Para Gil (2001), os empregados que estiverem motivados para realizar o seu trabalho, individualmente ou em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. Portanto, é fundamental manter profissionais competentes que agem em conjunto em busca da obtenção dos resultados almejados pela organização.

Neste contexto, a pesquisa foi desenvolvida junto aos formandos do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT, Rio Grande do Sul, tendo como estudo os fatores motivacionais que contribuem para a permanência do funcionário na empresa. Desse modo, a questão de pesquisa ficou assim constituída: Quais os fatores motivacionais que contribuem, de acordo com a percepção dos formandos de 2020 do curso de Administração, para a permanência do funcionário na empresa?

Sendo assim, entender os motivos que na percepção dos acadêmicos podem influenciar a permanência ou a saída da empresa revela aspectos significativos, já que os universitários estão buscando constantemente o conhecimento e se atualizando para se diferenciar no mercado de trabalho. Além disso, a identificação dos fatores motivacionais que induzem o comportamento das pessoas serve de grande relevância para as empresas, pois ao apropriar-se dessa informação, podem fazer ajustes objetivando melhoramentos.

A pesquisa tem como objetivo principal analisar os fatores motivacionais que contribuem para a permanência do funcionário na empresa, buscando apontar as características do grupo em relação ao estudo. Para isso, são destacados como objetivos específicos: a) delinear o perfil do público participante; b) analisar os fatores motivacionais que contribuem para a permanência do funcionário na empresa; c) analisar os fatores que desmotivam os funcionários; d) propor ações de melhoria.

A pesquisa fica estruturada, além desta introdução, da seguinte maneira: primeiramente, apresenta-se a fundamentação teórica, que se baseia no conceito de motivação e teorias

motivacionais, a motivação no trabalho e os fatores motivacionais que contribuem para a permanência na empresa. Após, é abordada a metodologia utilizada para a pesquisa, que compõe o método escolhido, o instrumento de coleta de dados, a aplicação da pesquisa e a técnica de análise dos dados. Na sequência, destacam-se os resultados e as análises obtidas. E, por fim, as considerações finais.

2 A MOTIVAÇÃO E AS TEORIAS MOTIVACIONAIS DE HERZBERG E MASLOW

A motivação é um assunto complexo que vem sendo discutido há muito tempo e que ainda não se encerrou, devido à importância que esse fenômeno tem dentro das empresas. De acordo com Bergamini (1997), não pode ser aplicada uma única regra geral para todos, pois ao tratar da motivação humana, os indivíduos não agem da mesma forma pelos mesmos motivos; cada um possui sua própria escala pessoal de valores e do seu significado, agindo diferentemente em relação ao que lhes traz satisfação.

De acordo com Maximiano (2006), a palavra motivação, de origem latina *motivus*, significa mover, sendo o processo da reação do comportamento humano, estimulado ou incentivado por algum motivo. Para o autor, o comportamento humano sempre é motivado, se não for movimentado, a pessoa fica desmotivada.

Para Gil (2001, p. 202), “[...] o comportamento humano é movido pelo desejo de atingir algum objetivo”. A motivação tem a sua origem na força dos motivos, impulsos ou desejos que vem de dentro de cada pessoa, considerada um ser movido pelas necessidades. Na medida em que as necessidades forem sendo satisfeitas, os motivos vão perdendo força e outras necessidades ganham intensidade. Segundo Robbins (2005), a motivação do indivíduo varia de acordo com a situação, sendo que cada pessoa possui suas próprias tendências motivacionais. O autor define a motivação como sendo “[...] o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (ROBBINS, 2005, p. 132).

O estudo sobre as teorias motivacionais contribui para a compreensão do comportamento humano e os fatores internos e externos que podem influenciar na motivação dos funcionários dentro da empresa, pois se refere, basicamente, aos motivos que levam as pessoas a se comportar de determinado modo, sendo a motivação o direcionamento e a persistência de uma ação (SILVA, 2013). Nesse sentido, as teorias motivacionais ligadas às necessidades das pessoas e aos aspectos no ambiente de trabalho, destacadas nesta pesquisa, são a pirâmide das necessidades humanas de Maslow e a teoria dos dois fatores de Herzberg.

As necessidades humanas possuem diferentes níveis de forças e, na medida em que uma necessidade é atendida, passa-se para o próximo nível e, assim, consecutivamente, até que se alcance o topo da hierarquia. São cinco níveis de necessidades determinados por essa teoria:

- a) Fisiológica: alimentação, repouso, roupas, abrigo, sexo;
 - b) Segurança: proteção contra danos físicos e emocionais;
 - c) Social: relacionamento, aceitação, amizade, pertencimento a um grupo;
 - d) Estima: respeito, realização, reconhecimento, atenção, status; e,
 - e) Autorrealização: crescimento, autodesenvolvimento, alcance de todo o potencial;
- (ROBBINS, 2005)

Maslow separou as cinco necessidades em nível mais alto (autorrealização) e mais baixo (fisiológicas e segurança). Segundo Robbins (2005), as necessidades de nível mais alto são satisfeitas por fatores internos, próprios do indivíduo, e as necessidades de nível mais baixo são quase sempre motivos externos, como, por exemplo, a remuneração. Para o autor, essa teoria demonstra que são as necessidades não satisfeitas que influenciam o comportamento do indivíduo. Silva (2013) afirma que as pessoas que buscam crescimento não se sentem satisfeitas apenas com as necessidades fisiológicas, procuram a satisfação dos níveis maiores, no sentido de subir na hierarquia das necessidades.

De acordo com Davis e Newstrom (2002), em relação à teoria de Maslow, as pessoas trabalham para satisfazer suas necessidades fisiológicas, bem como precisam sentir segurança de que essas necessidades serão satisfeitas no futuro. Para os autores, as pessoas ficam a maior parte do dia no trabalho, quando algumas das necessidades sociais podem ou deveriam ser atendidas. Os funcionários precisam sentir que possuem valor para a empresa e também acreditar que os outros pensam que eles têm esse valor, o que proporciona status. Quando as necessidades de autorrealização referem-se a tudo aquilo de que a pessoa é capaz, oriundas de suas próprias habilidades, ela, mesmo atingindo o nível mais alto, não estará completamente satisfeita, pois procura sempre por progresso.

Para Gil (2001), a teoria de Maslow é importante para as empresas, pois demonstra que as pessoas não necessitam somente de recompensas financeiras, precisam de atenção, respeito e reconhecimento. Relativamente a essa concepção, Robbins (2005) relata que, para motivar alguém, é necessário saber em qual nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento, com o intuito de focar a satisfação no referido nível ou no nível imediatamente superior.

Por meio de uma pesquisa realizada com engenheiros e contadores em relação ao trabalho, Herzberg procurou entender o comportamento humano e o que desejavam do seu

trabalho, bem como as situações com as quais se sentiam bem ou mal em relação ao ambiente. Constatou que algumas características estão relacionadas com a satisfação e outras com a insatisfação das pessoas no local de trabalho, denominada como a teoria dos fatores de higiene e dos fatores de motivação. Com o resultado da pesquisa, foi descoberto que as causas de insatisfação estão relacionadas aos fatores extrínsecos ao trabalho, como o salário, as condições de trabalho e as políticas internas da organização. E as causas de satisfação são os elementos intrínsecos ao trabalho, como cargos que geram responsabilidades, reconhecimento e realização (SILVA, 2013).

A teoria de Herzberg apontou que a insatisfação não é o oposto de satisfação, pois uma pessoa pode não sentir insatisfação e mesmo assim não estar satisfeito (SILVA, 2013). O ambiente de trabalho produz satisfação ou insatisfação, mas não a motivação para o trabalho, pois essa motivação surge do trabalho em si e não do ambiente. Sendo assim, os fatores que estão ligados à motivação das pessoas referem-se ao trabalho ou à sua recompensa, como uma promoção, reconhecimento e oportunidades de crescimento pessoal (MAXIMIANO, 2006). Ainda, quando as condições ao trabalho são favoráveis, as pessoas não demonstram insatisfação, mas também não estão satisfeitas, pois uma pessoa pode não gostar de alguns aspectos do seu trabalho e mesmo assim continuar aceitando-o. O que provoca motivação são as características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras (ROBBINS, 2005).

Segundo Bergamini (2002), os fatores de higiene são considerados de natureza preventiva, para não gerar insatisfação, desmotivação, desgastes e perdas. Mas a existência desses fatores não garante a motivação em si. Já os fatores de motivação estão relacionados com o próprio indivíduo, ao trabalho que executa e ao significado que ele dá a isso. Herzberg, ao identificar a diferença entre esses dois tipos de fatores, revela que para ter motivação no trabalho, não basta a empresa disponibilizar apenas fatores de higiene, também precisa oferecer oportunidades para os funcionários chegarem aos seus objetivos individuais de motivação.

Nesse mesmo sentido, Oliveira (2015) aponta que, quando o funcionário notar que a empresa não se interessa com o seu desenvolvimento, isso pode levá-lo a buscar oportunidades em outras empresas, até mesmo na concorrência, se esta lhe proporcionar melhores condições. Sendo assim, busca-se demonstrar a importância da motivação no trabalho na subseção seguinte.

3.1 Motivação no Trabalho

De acordo com Bergamini (1998), existem dois fatores envolvidos na motivação para o trabalho: o indivíduo e a empresa, onde um se torna dispensável sem o outro. A gestão motivacional relaciona-se tanto pelas práticas desenvolvidas pela empresa quanto às expectativas das pessoas que nela estão inseridas. Para a autora, a motivação é algo complexo, pois compreende diversas variáveis que interagem entre si e que podem influenciar no comportamento. Ainda, não se deve confundir motivação com as situações de momentos de alegrias, de entusiasmo, de bem-estar ou de euforia.

Para Silva (2013), existem necessidades e expectativas no trabalho, caracterizadas como motivação intrínseca e motivação extrínseca. A primeira motivação está relacionada a recompensas psicológicas, normalmente, determinadas pelas ações e comportamentos dos gerentes, como o reconhecimento positivo por algo, ser tratado com respeito, ter um sentimento de desafio e realização. A segunda motivação está relacionada a recompensas materiais que são determinadas pela alta administração, como salários, benefícios, seguros de vida, promoções, ambiente e condições de trabalho.

Conforme Maximiano (2006), a interação entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação ou ambiente são os responsáveis pela motivação no trabalho. Os motivos internos são as necessidades, aptidões, interesses, valores e habilidades das pessoas, individuais e próprios de cada pessoa. Já os motivos externos estão relacionados aos estímulos que a empresa oferece para satisfazer os motivos internos dos funcionários, como o salário, os benefícios, o ambiente de trabalho, o relacionamento com colegas e com a liderança. Dessa forma, existem fatores internos e externos que influenciam na motivação do funcionário, contribuindo para a permanência na empresa, como será abordado a seguir.

3.2 Fatores Motivacionais

Segundo Sant'anna Filho (1979), a permanência de um funcionário na empresa depende da percepção individual de que as vantagens de ficar são maiores que as de sair. Com isso, no meio organizacional, é importante avaliar o que os funcionários querem de seus empregos e o que os deixa satisfeitos no trabalho, bem como verificar os motivos que causam insatisfação e que podem levá-los a abandonar a empresa.

De acordo com Davis e Newstrom (2002), os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo e o contexto do trabalho. O conteúdo do trabalho refere-se aos fatores de motivação que estão nele concentrados, que geram satisfação, envolvendo os fatores

intrínsecos: a realização, o reconhecimento, o progresso, o trabalho em si, a possibilidade de crescimento e a responsabilidade. A realização e a responsabilidade estão relacionadas com o trabalho em si, enquanto o reconhecimento e o crescimento profissional estão assegurados pelo desempenho do funcionário. Já o contexto de trabalho envolve os fatores extrínsecos que estão ligados com o ambiente que abrange o trabalho, como as políticas internas da empresa, o relacionamento interno, o salário e benefícios, a segurança no trabalho (estabilidade), as condições de trabalho e status.

A motivação pelo trabalho, de acordo com Tamayo e Paschoal (2003), é demonstrada pela determinação do funcionário ao realizar com rigor e prontidão as suas tarefas e por persistir no cumprimento destas até que os resultados esperados estejam alcançados. Entretanto, é comum encontrar pessoas que não possuem motivação por aquilo que realizam no seu trabalho; o emprego deixa de influenciar na autoestima e na valorização pessoal, bem como deixa de ser a fonte de realização dos seus desejos (BERGAMINI, 1997).

Para Dessler (2014), a remuneração dos empregados compreende todas as formas de pagamentos pela realização do trabalho, seja pelo próprio salário ou através dos benefícios oferecidos pela empresa. Para Salicio (2015), o dinheiro não é a única forma de compensação, pois os estímulos não financeiros, como estabilidade, autoestima e reconhecimento profissional atuam fortemente na satisfação do funcionário no local de trabalho. Para o autor, a remuneração é uma forma de estimular o crescimento profissional e aumentar a confiabilidade dos funcionários para com a empresa, sendo que o empregado precisa perceber o seu valor por parte da empresa. Portanto, as recompensas podem contribuir para a permanência e o engajamento dos trabalhadores na empresa, bem como provocar a capacidade de atrair, reter e motivá-los no trabalho.

Segundo Marras (2012), os programas de benefícios atendem tanto a organização, quanto os indivíduos da empresa. Quando a empresa garante a satisfação das necessidades básicas, está contribuindo para o baixo índice de rotatividade, absenteísmo, qualidade de vida dos empregados, bem como a deixa competitiva em relação à concorrência no mercado. Os indivíduos, por sua vez, recebem o benefício como parte de sua remuneração e garantem a satisfação das condições básicas, como a alimentação e assistência médica. Para o autor, um plano de benefício pode atender as necessidades intrínsecas e extrínsecas do indivíduo.

Outro aspecto importante é o relacionamento entre líderes e seguidores que, segundo Bergamini (1997), apresenta uma forma de motivação no contexto organizacional. O líder apresenta uma boa relação interpessoal, quando consegue não só conhecer as expectativas dos

seus seguidos, mas também ajudá-los a chegar no objetivo desejado. Dessa forma, o mesmo é visto de forma positiva perante seus subordinados. Segundo a autora, a liderança que apresenta chefes autoritários não é capaz de conseguir um ambiente de trabalho em que as pessoas estejam dispostas a contribuir, inovando e buscando novas maneiras de aprimorar a realização das tarefas, bem como se dispor a resolver problemas.

4 METODOLOGIA

O objeto de estudo desta pesquisa são os acadêmicos do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT, localizada no vale do Paranhana, na cidade de Taquara, Rio Grande do Sul. A instituição engloba alunos de diferentes cidades, entre elas, Riozinho, Rolante, Santo Antônio da Patrulha, Taquara, Igrejinha, Parobé, Três Coroas, Campo Bom, São Francisco de Paula, Nova Hartz, Sapiranga, Gramado e Canela. O Curso de Administração tem como objetivo promover a compreensão dos direitos e deveres do homem, desenvolver a sadia personalidade do acadêmico e fomentar o desenvolvimento da região, formando profissionais competentes para o mercado.

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. Para Gil (2002), o objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior familiaridade com o assunto, possibilitando torná-lo mais explícito, sendo um planejamento flexível, pois possibilita as mais diversas considerações com relação ao assunto estudado. Segundo Cervo, Bervian e Silva (2006), a pesquisa descritiva consiste em registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos, sem manipular os resultados, ou seja, sem a interferência do pesquisador.

Quanto aos procedimentos técnicos, é um estudo de caso e pesquisa bibliográfica de abordagem quantitativa. O estudo de caso consiste na coleta e análise das informações sobre determinado indivíduo ou grupo, com a finalidade de estudar seus diversos aspectos (PRODANOV; FREITAS, 2013). O universo pesquisado foram os vinte e quatro formandos de 2020 do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT, e a amostra ficou constituída por vinte e três formandos.

O instrumento de coleta de dados foi um o questionário fechado com quinze perguntas de múltipla escolha, distribuídas em três blocos. O primeiro bloco caracteriza o perfil do público participante. O segundo identifica os fatores motivacionais que contribuem para a permanência na empresa. O terceiro bloco identifica os fatores desmotivacionais. Dentre as questões, teve escala Likert, cujo objetivo foi identificar o grau de intensidade, segundo os entrevistados, sobre o assunto abordado.

O questionário foi enviado aos formandos, no mês de julho de 2020, recebendo respostas entre 01 de julho até 02 de agosto de 2020, através da ferramenta do Google Formulários. Para verificar se as respostas eram pertinentes ao estudo, foi realizado um pré-teste, no mês de junho de 2020, com cinco formandos, escolhidos de forma aleatória.

Diante disso, a análise da pesquisa foi feita por meio da ferramenta Excel, na forma estatística, com interpretação dos resultados obtidos, considerando as respostas aplicadas aos formandos por meio do questionário fechado, que foi confrontado com a fundamentação teórica do trabalho; para, então, poder identificar a percepção dos pesquisados sobre o assunto estudado. Os resultados do questionário são apresentados através de quadros e gráficos.

5 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

A seguir, apresentam-se os resultados obtidos através da pesquisa realizada com os formandos de 2020 do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara, com o intuito de atingir os objetivos da pesquisa. O retorno dos questionários atingiu 95,83% dos participantes; apenas um formando não respondeu a pesquisa. Os dados foram sigilosos, sem a exposição e identificação dos formandos participantes.

Os fatores analisados pelo instrumento de coleta de dados tiveram como referência aqueles propostos pela teoria dos dois fatores de Herzberg, relacionando-os com a hierarquia de necessidades de Maslow, apresentados pelos autores Davis e Newstrom (2002), conforme o **quadro 1** abaixo.

Quadro 1 – Classificação dos fatores

Hierarquia de necessidades de Maslow	Teoria dos dois fatores de Herzberg	
Autorrealização e satisfação	Trabalho em si Realização Possibilidade de crescimento Responsabilidade	Fatores de motivação
Autoestima e reconhecimento	Processo Reconhecimento Status	
Pertencer ao grupo e necessidades sociais	Relacionamento com a liderança Relacionamento com os colegas	Fatores de manutenção

	Qualidade da liderança	
Proteção e segurança	Políticas administrativas Segurança no trabalho Condições de trabalho	
Necessidades físicas	Salários e benefícios	

Fonte: Adaptado de Davis e Newstrom (2002).

5.1 Perfil do público participante

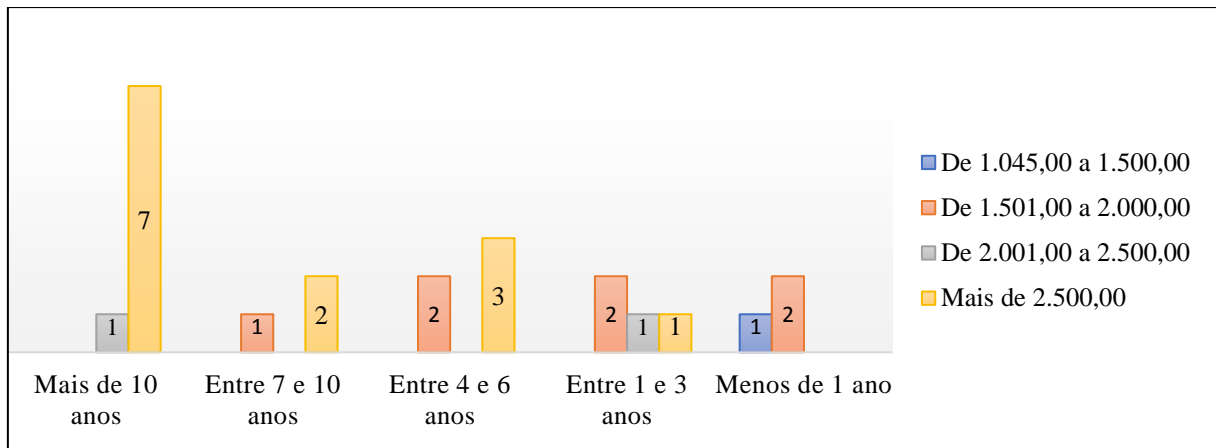
As perguntas iniciais do questionário destinam-se à caracterização do público participante. Envolvem gênero, faixa etária, renda mensal e tempo de permanência na empresa (atual ou no último emprego). O quadro 2 demonstra o perfil dos formandos.

Quadro 2 – Perfil dos formandos

		Nº	%
Gênero	Masculino	13	56,50
	Feminino	10	43,50
Faixa etária	Entre 20 e 25 anos	5	21,70
	Entre 26 e 30 anos	9	39,10
	Entre 31 e 40 anos	6	26,10
	Mais de 40 anos	3	13,00
Renda mensal	De 1.045,00 a 1.500,00	1	4,30
	De 1.501,00 a 2.000,00	7	30,40
	De 2.001,00 a 2.500,00	2	8,70
	Mais de 2.500,00	13	56,50
Tempo de permanência	Menos de 1 ano	3	13,00
	Entre 1 e 3 anos	4	17,40
	Entre 4 e 6 anos	5	21,70
	Entre 7 e 10 anos	3	13,00
	Mais de 10 anos	8	34,80

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2020).

Diante desses dados, conclui-se que os participantes permanecem há bastante tempo na mesma empresa, pois 34,80% dos entrevistados estão por mais de 10 anos e 13,00%, entre 7 e 10 anos. Por esse motivo, tornou-se expressiva e pertinente a participação dos formandos em relação ao assunto. Outra informação que se destaca é a renda mensal, pois 13 (treze) formandos, correspondendo a mais da metade do grupo, possui renda superior a 2.500,00 reais. O gráfico 1, mostra a relação entre o tempo de permanência e a renda mensal dos participantes.

Gráfico 1 – Relação entre tempo de empresa e renda mensal

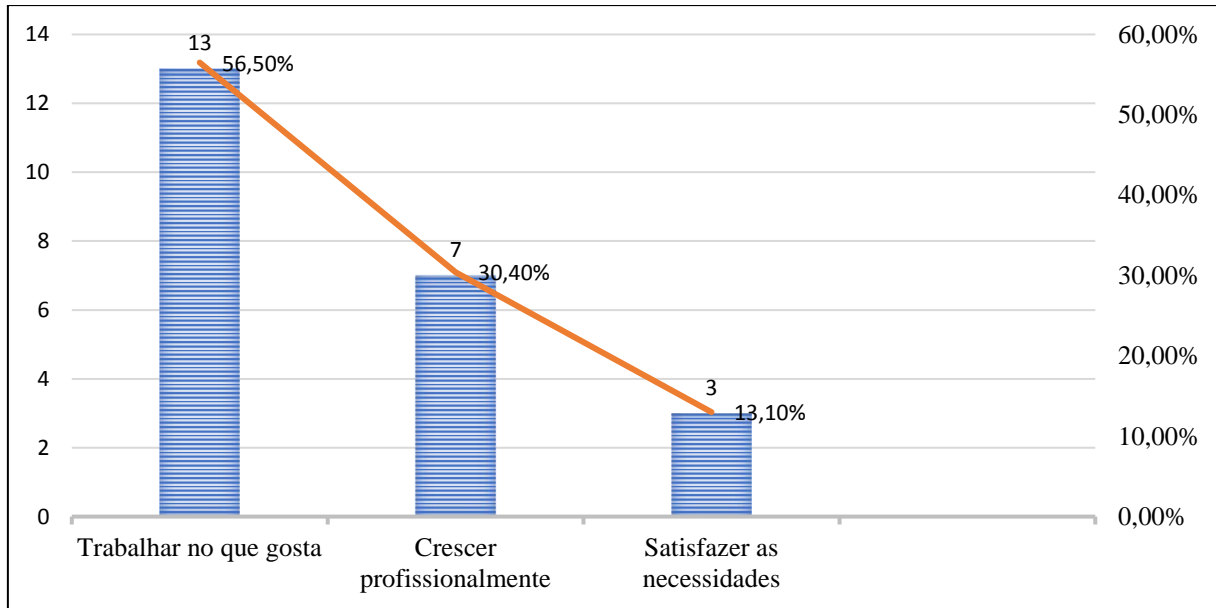
Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2020).

Conforme o gráfico 1, observa-se que comparando os participantes que estão entre 7 e 10 anos e mais de 10 anos na empresa com os respectivos salários, é possível constatar que os salários mais elevados estão relacionados com o tempo de permanência na empresa. Portanto, conforme apontado por Salicio (2015), a remuneração é uma forma de estimular o crescimento profissional e aumentar a confiabilidade dos funcionários, sendo que o empregado precisa perceber o seu valor por parte da empresa. Com isso, as recompensas passam a contribuir para a permanência na empresa, ajudando na retenção de funcionários.

Diante disso, o perfil aponta profissionais experientes. Também indica que o tempo de permanência na empresa expressa que as necessidades são supridas e os objetivos pessoais estão sendo alcançados, assim como demonstram que há reconhecimento por parte da empresa. Para Gil (2001, p. 202), “[...] o comportamento humano é movido pelo desejo de atingir algum objetivo”.

5.2 Fatores motivacionais para a permanência na empresa

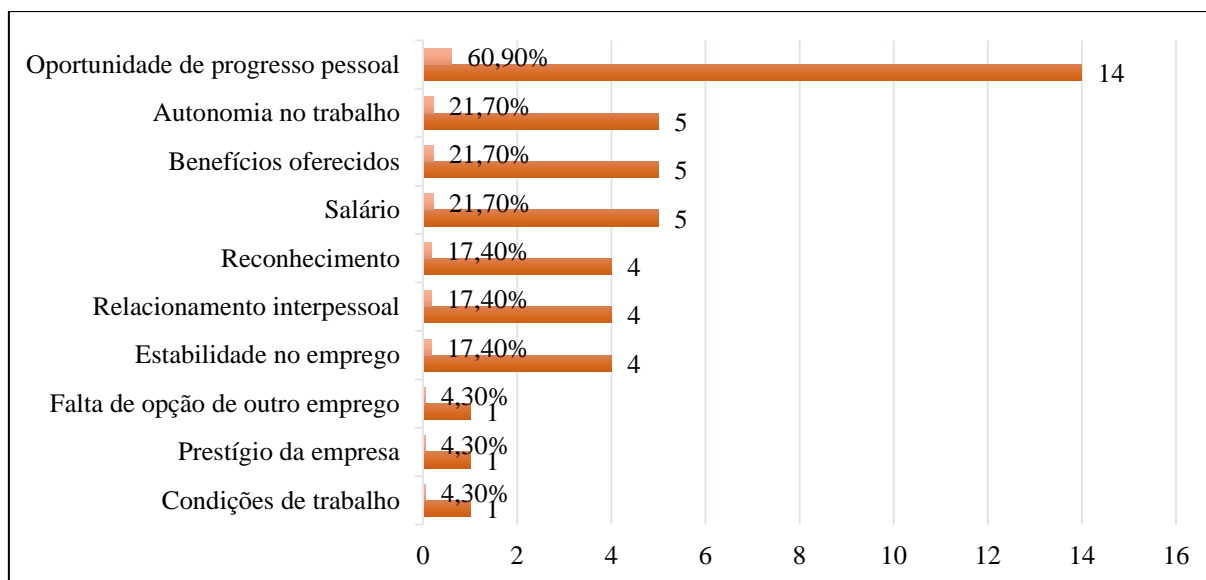
Ao atribuir aos participantes uma avaliação sobre o que é importante para a permanência na empresa, 13 deles (56,50%) revelam que trabalhar no que gostam é um fato primordial para continuar atuando em determinada empresa, precedendo a satisfação das necessidades, as quais o gráfico 2 demonstra a seguir.

Gráfico 2 – Definição de permanência

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2020).

A questão apontada de trabalhar no que gosta relaciona-se com a motivação do próprio indivíduo ao trabalho que executa, e ao significado que ele dá a isso (BERGAMINI, 2002). Mas, permanecer em uma empresa pode apontar que os incentivos para continuar são maiores que os de sair (SANT'ANNA FILHO, 1979). Conforme diz Gil (2001), as pessoas são movidas pelas necessidades, e o impulso à realização dos desejos são instigados pela motivação. Daí a importância de conhecer seus funcionários e saber as causas que os motivam para a realização do seu trabalho (ROBBINS, 2005). Por isso, identificar os principais fatores motivacionais é importante para a retenção de funcionários.

Assim, com o objetivo de identificar os fatores motivacionais que são relevantes, foi solicitado que assinalassem duas opções entre as alternativas relacionadas com os fatores internos e externos de uma organização, conforme exposto pelo gráfico 3 abaixo.

Gráfico 3 – Fatores motivacionais

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2020).

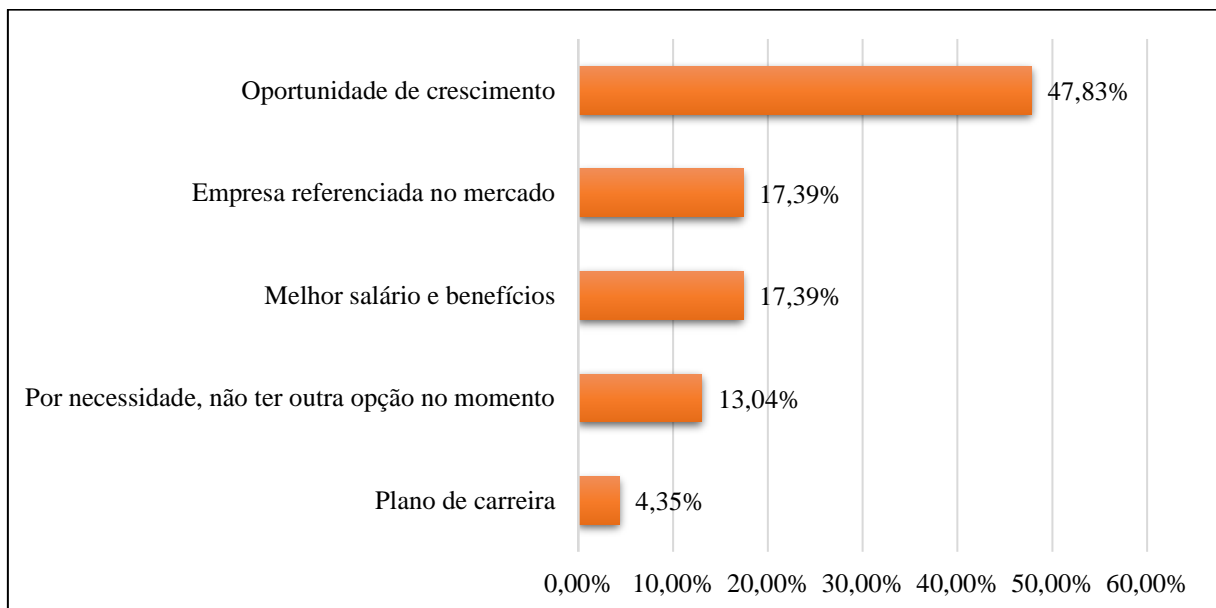
Constatou-se, a partir do gráfico 3, que o fator mais expressivo para a permanência na empresa, com 60,90%, é a oportunidade de progresso pessoal. Já evidenciavam Davis e Newstrom (2002) que as pessoas, mesmo atingindo o nível mais alto das necessidades, sempre procuram por progresso pessoal. O progresso pessoal está associado aos fatores de motivação que causam a satisfação no ambiente de trabalho. Ele também é considerado um fator de motivação intrínseca, pois se refere à recompensa pelo trabalho exercido.

Os itens subsequentes que tiveram maior índice, de 21,70% e 17,40%, respectivamente, são autonomia no trabalho, benefícios oferecidos, salário, reconhecimento, relacionamento interpessoal e estabilidade no emprego. Percebe-se que, dentre esses itens, prevalecem os fatores de manutenção como influenciadores para a retenção. Sendo assim, segundo Bergamini (2002), os fatores de higiene (manutenção) existentes agem de forma preventiva ao comportamento de desmotivação no ambiente de trabalho. Desse mesmo modo, são fatores intrinsecamente recompensadores, incentivando a motivação (ROBBINS, 2005).

Entretanto, os fatores de motivação como autonomia no trabalho e o reconhecimento são importantes para a autoestima e realização dos funcionários, consistindo em necessidades de fatores internos, ou seja, individuais de cada um. Por isso, as pessoas não necessitam somente de recompensas financeiras, mas também precisam de atenção, respeito e reconhecimento (GIL, 2001). Além disso, busca-se o crescimento, pois as pessoas não se sentem satisfeitas apenas com as necessidades fisiológicas (SILVA, 2013).

Na medida em que o funcionário vai agregando obrigações e, ao mesmo tempo, adquire reconhecimento e valorização, isso acaba motivando-o a continuar na mesma caminhada da empresa. Para Gil (2001), os empregados que estiverem motivados para realizar o seu trabalho, individualmente ou em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. Nesse sentido, questionou-se aos participantes o motivo pela qual entraram na atual empresa, conforme demonstra o gráfico 4.

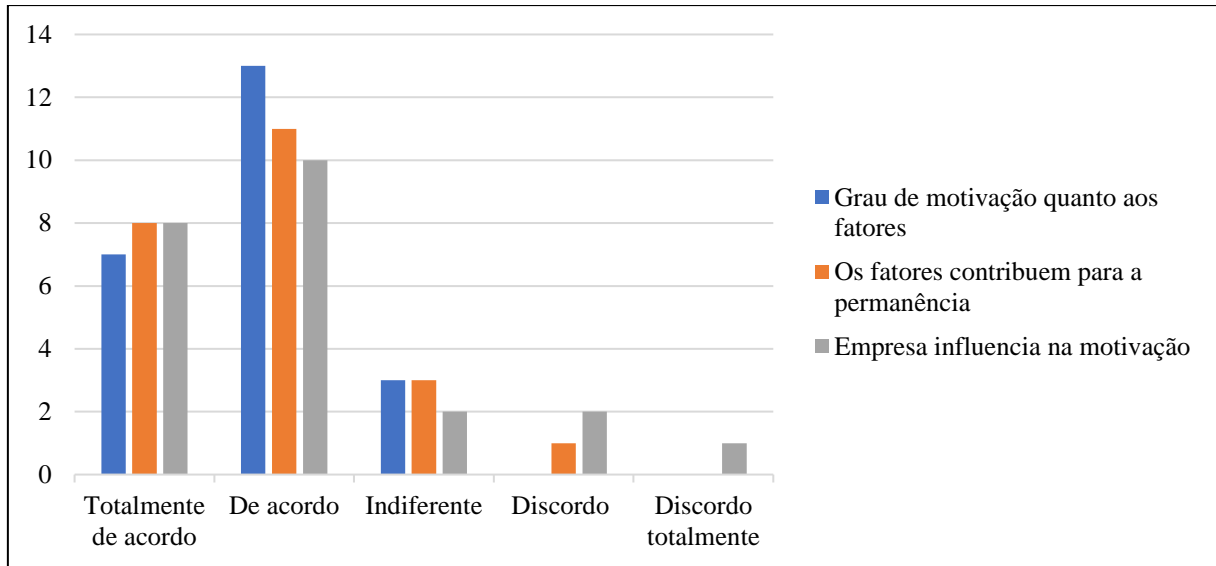
Gráfico 4 – Motivo pelo ingresso na última empresa



Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2020).

Por meio do gráfico 4, é possível evidenciar que a oportunidade de crescimento (47,83%) é um forte fator para a motivação, porque a empresa passa a ser responsável por desenvolver oportunidades para os funcionários chegarem aos seus objetivos individuais (BERGAMINI, 2002). Sendo assim, a pesquisa indica que se o funcionário constatar que a empresa não está dando oportunidades de se desenvolver e crescer dentro da firma, ele irá buscar por novas oportunidades em outro emprego (OLIVEIRA, 2015).

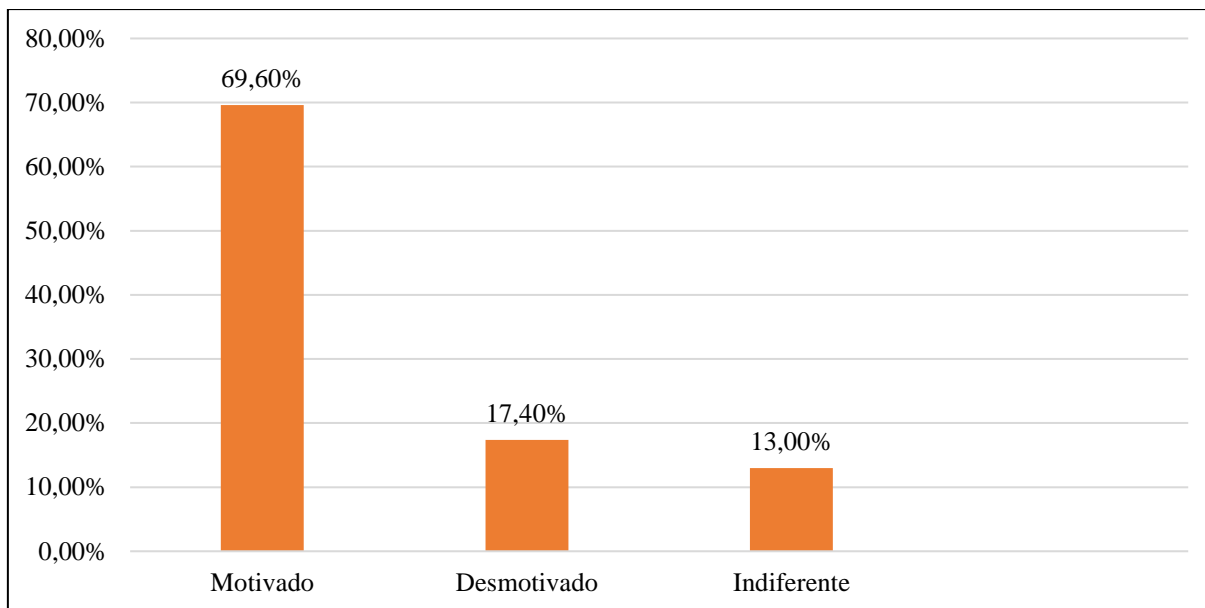
Nesse sentido, buscou-se verificar o grau de motivação dos formandos em relação aos fatores apresentados, se esses aspectos contribuem para a permanência na empresa e se ela influencia na motivação dos funcionários. Os resultados são apresentados no gráfico 5.

Gráfico 5 – Fatores e a motivação.

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2020).

Constatou-se, a partir dos resultados do gráfico 5, que o grau de motivação para os formandos, quanto aos fatores no trabalho, encontra-se em nível alto, ficando, em sua maioria, entre de acordo (13 participantes) e totalmente de acordo (7 participantes). Percebe-se, também, a mesma importância quanto ao item sobre os fatores como meio de retenção, em que 11 participantes estão de acordo e 8 participantes estão totalmente de acordo. Em ambos os casos, revela-se, portanto, que os formandos concordam que os fatores são motivacionais e influenciam na decisão de permanecer na empresa.

Através da pesquisa, foi possível identificar que a empresa possui um papel significativo para que aconteça a motivação dentro do ambiente de trabalho, pois, segundo os formandos, 10 concordam e 8 concordam totalmente que a empresa influencia na motivação dos funcionários. Para Maximiano (2006), é na interação entre os motivos internos das pessoas e os incentivos do ambiente que acontece a motivação no trabalho, sendo os motivos internos as características de cada um, e os incentivos tudo aquilo que a empresa oferece para satisfazer os motivos internos dos funcionários. O gráfico 6, identifica como está a motivação dos formandos em relação aos fatores na empresa onde se encontram atualmente.

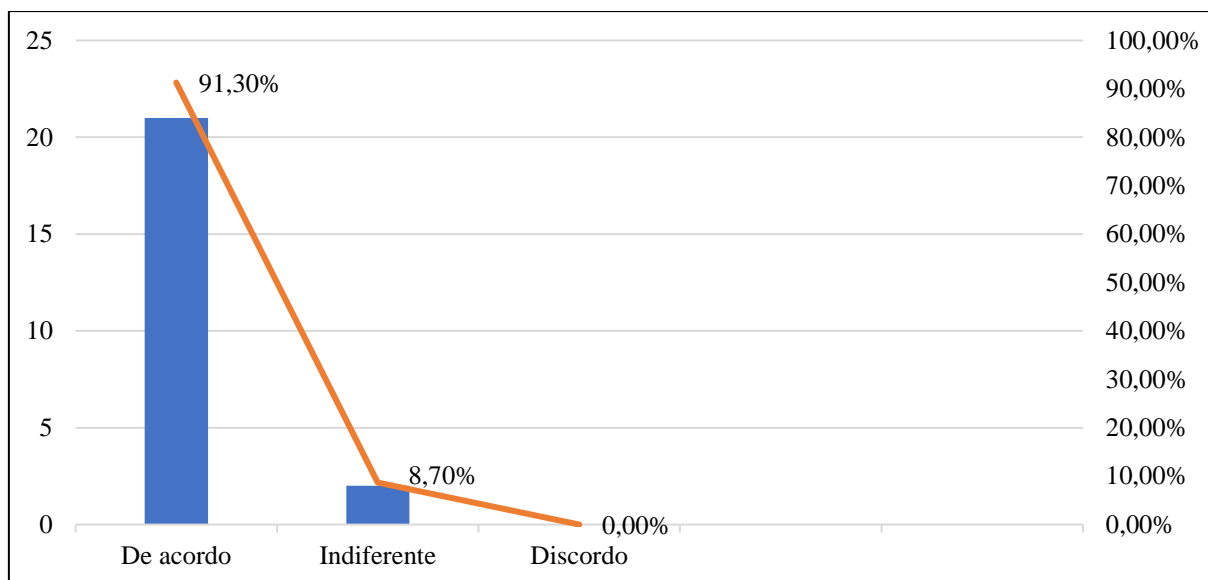
Gráfico 6 – Avaliação sobre a motivação na atual empresa.

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2020).

Os resultados obtidos de 69,60% contemplam que a maioria dos formandos encontram-se motivados na empresa onde estão atualmente. Portanto, significa que existe uma relação saudável entre a empresa e os participantes, pois, segundo Bergamini (2002), a gestão motivacional está presente tanto pelas práticas desenvolvidas pela empresa quanto pelas expectativas das pessoas que nela estão inseridas. Além disso, apenas 17,40% estão desmotivados. Conforme Maximiano (2006), o comportamento humano sempre é motivado, se não for movimentado a pessoa fica desmotivada. Portanto, os que estão desmotivados podem não estar sendo estimulados ou incentivados a permanecer na atual empresa.

5.3 Fatores desmotivacionais

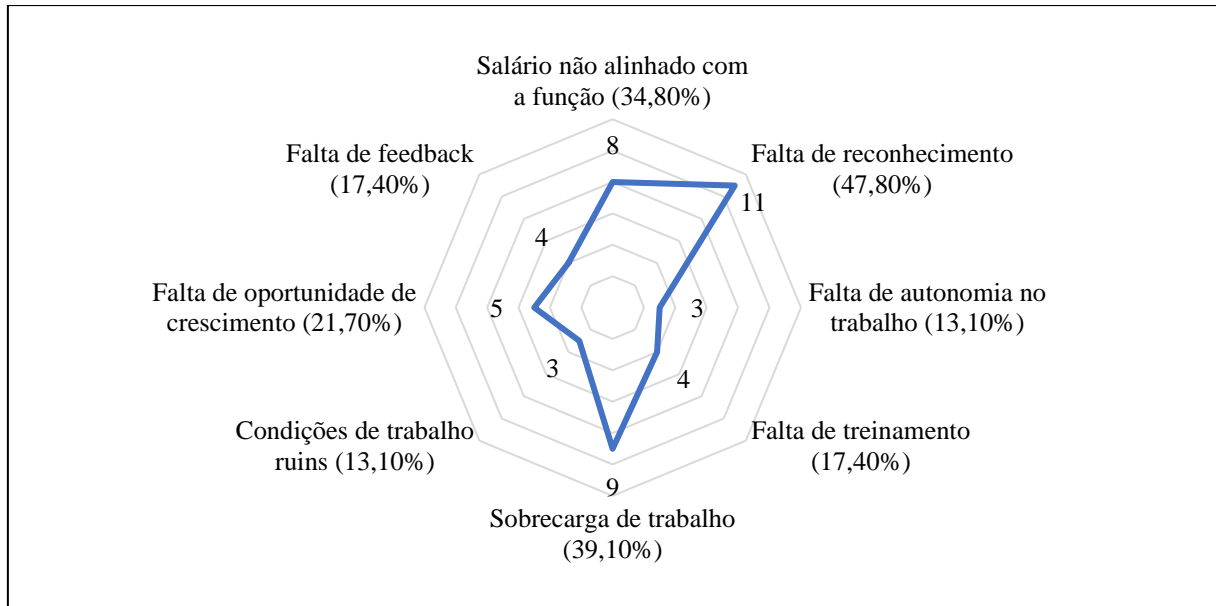
Para Sarathy e Barbosa (1981), quanto mais tempo o funcionário permanecer na empresa, mais habilidades e experiências ele adquire, desempenhando com mais eficiência e com menor probabilidade de erros as tarefas executadas. Assim, a saída de um profissional experiente pode ocasionar perdas nos resultados da empresa, como na produtividade, uma vez que, após adquirir conhecimento aprofundado sobre algo, a pessoa aperfeiçoa-se e desenvolve com mais habilidade do que fazia inicialmente. Tendo essa situação como referência, questionou-se os formandos quanto à influência dos fatores desmotivacionais para uma possível saída da empresa, conforme destaca o gráfico 7.

Gráfico 7 – Fatores desmotivacionais relacionados com a saída da empresa

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2020).

Percebe-se, de acordo com o gráfico 7, que os formandos concordam que os fatores desmotivacionais provocam a saída da empresa, devido a 91,30% afirmarem que estão de acordo. Para 8,70% dos participantes, esse assunto é indiferente, mas ninguém discorda que aquilo que desmotiva não interfere na decisão de continuar na mesma empresa. Sendo assim, os fatores presentes dentro da empresa podem ou não contribuir com a motivação do funcionário e influenciar na sua permanência.

A fim de identificar os fatores que desmotivam funcionários, solicitou-se aos participantes que destacassem as duas principais razões que os fazem sentir desmotivados na empresa. A questão aparece retratada no gráfico 8.

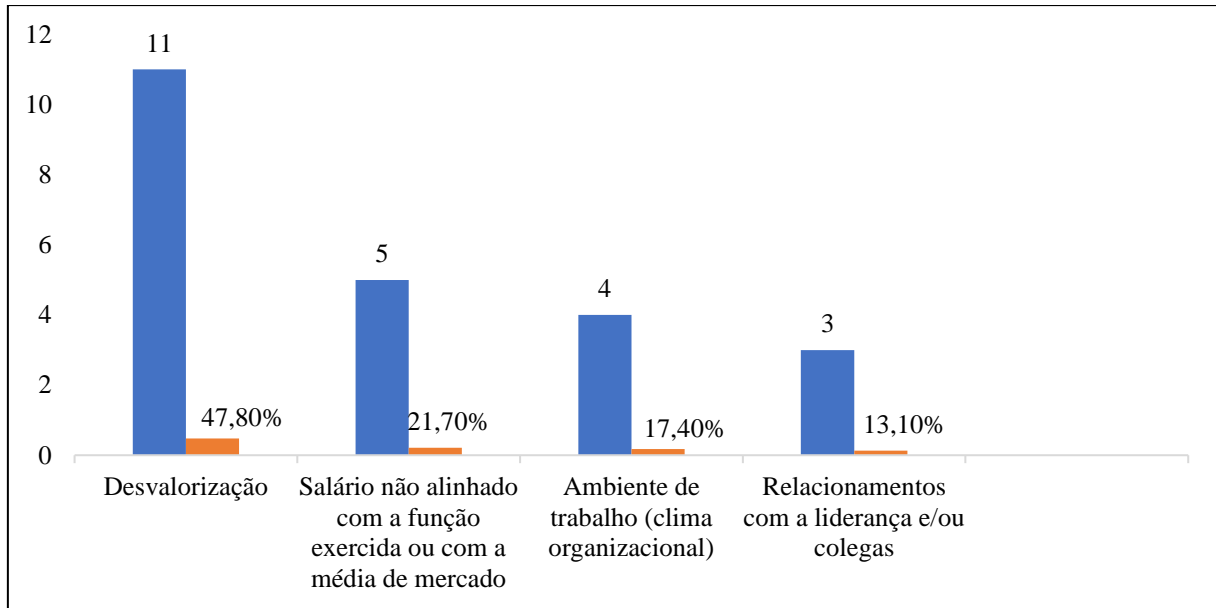
Gráfico 8 – Fatores desmotivacionais

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2020).

Verifica-se, por meio do gráfico 8, que os fatores mais apontados como desmotivacionais são a falta de reconhecimento (47,80%), a sobrecarga de trabalho (39,10%) e salário não alinhado com a função (34,80%). O reconhecimento é estabelecido através do desempenho do funcionário no trabalho, enquanto a responsabilidade está relacionada ao trabalho em si (DAVIS; NEWSTROM, 2002).

Conforme apontou a pesquisa, o reconhecimento é um fator de motivação, então, a sua falta pode ocasionar a desmotivação no ambiente de trabalho. Bem como o salário não alinhado com a função pode estar ligado à falta de reconhecimento quanto às atividades que o funcionário executa na empresa. Já a sobrecarga de trabalho está relacionada com a responsabilidade que o funcionário possui dentro da empresa e diante do trabalho que desenvolve, pois as tarefas acumuladas ou não finalizadas podem deixá-lo duplamente desmotivado: com seu trabalho e com a empresa que não tenta reverter a situação.

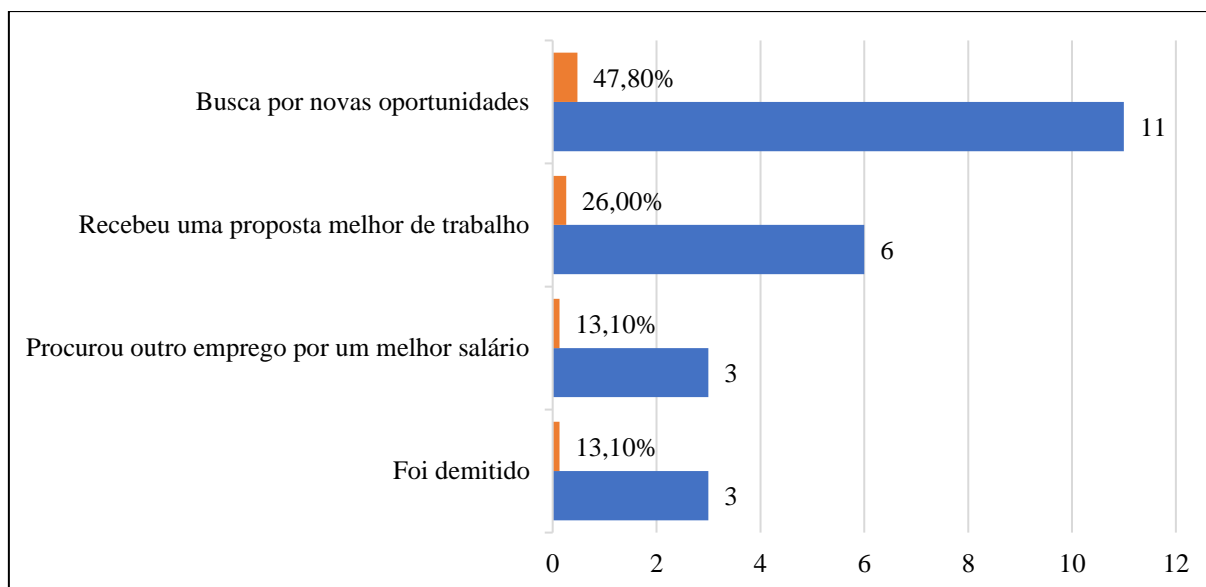
Nesse mesmo sentido, questionou-se o principal motivo que consideravam causador da desmotivação dentre quatro itens específicos, conforme demonstrado pelo gráfico 9. Assim, foi possível confirmar que a desvalorização, que pode ser relacionada à falta de reconhecimento, é a principal razão da desmotivação no ambiente de trabalho.

Gráfico 9 – Principal motivo de desmotivação

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2020).

Mediante o gráfico 9, nota-se que em primeiro lugar ficou a desvalorização (47,80%); em segundo, o salário não alinhado com a função exercida ou com a média de mercado (21,70%); em terceiro, o clima organizacional (17,40%) e, em quarto, o relacionamento interpessoal (13,10%). Isso evidencia que a desvalorização por parte da empresa perante o funcionário é um agente causador da desmotivação no trabalho. De acordo com Davis e Newstrom (2002), os funcionários precisam sentir que possuem valor para a empresa, ou seja, que são importantes naquilo que fazem.

Com o intuito de fazer uma comparação entre os motivos que levaram os participantes a ingressar na empresa atual com o motivo da saída do último emprego, foi solicitado que marcassem a justificativa pela qual saiu da última empresa, como o gráfico 10 revela.

Gráfico 10 – Motivo da saída do último emprego

Fonte: Dados da pesquisa elaborada pela autora (2020).

Dessa forma, com base no gráfico 10, verifica-se que o motivo da saída do último emprego da maioria dos formandos foi pela busca de novas oportunidades (47,80%). Logo em seguida, foi por melhor proposta de trabalho (26,00%). Ambas remetem ao pensamento de desenvolvimento pessoal e profissional, relacionando-se com a causa de ingresso na empresa atual motivado pela oportunidade de crescimento.

Constata-se pela pesquisa, portanto, que os motivos de entrada ou saída de uma empresa possuem o mesmo fator, pois se a empresa dispõe de meios que provocam o progresso do funcionário, acontece a retenção. Caso contrário, na falta de oportunidades, o funcionário opta por sair da empresa, visando procurar por algum emprego que lhe proporcione opções de crescimento e desenvolvimento de suas habilidades e conhecimentos.

5.4 Propostas de ações de melhorias

Com base na análise sobre os fatores que causam motivação e desmotivação do funcionário no ambiente de trabalho, é necessário que as empresas reavaliem as situações em busca da valorização e reconhecimento, visando à motivação. Esse reconhecimento pode vir por meio de uma promoção ou aumento de salário. Também, como apontado pela a pesquisa, os fatores decisivos para a retenção de funcionários são o progresso pessoal, autonomia no trabalho, salário e benefícios oferecidos pela empresa.

Com isso, além de buscar a valorização dos seus funcionários, as empresas devem adotar ferramentas de gestão para trabalhar as variáveis motivacionais e evitar as que causam

desmotivação, como, por exemplo, a avaliação do clima organizacional, ter como rotina a análise da avaliação de desempenho para detectar potenciais de crescimento e de melhorias e disponibilizar uma forma de oferecer liberdade para os funcionários se expressarem, dando opiniões. Assim, será possível verificar se a empresa está oferecendo o desenvolvimento de seus funcionários.

6 CONCLUSÃO

Esse estudo procurou analisar a percepção dos formandos de 2020 do curso de Administração das Faculdades Integradas de Taquara quanto aos fatores motivacionais que contribuem para a permanência do funcionário na empresa, buscando identificar os fatores que motivam e desmotivam funcionários no ambiente de trabalho.

Para isso, foi necessária a realização de uma pesquisa bibliográfica que abordou a motivação e a relação com os fatores existentes dentro de uma empresa que podem influenciar o funcionário na decisão de permanecer. Também, foi efetuado um estudo de caso com os formandos, para identificar as características do grupo quanto ao assunto, já que são pessoas que buscam o conhecimento e a qualificação para se diferenciar no mercado de trabalho.

Após a análise dos resultados, concluiu-se que os objetivos desse estudo de caso foram devidamente atingidos, pois foi possível identificar os principais fatores motivacionais para a permanência na empresa e os motivos que causam a desmotivação no ambiente de trabalho.

Foi diagnosticado que os principais fatores motivacionais para a permanência na empresa são o progresso pessoal, a autonomia no trabalho, o salário e os benefícios oferecidos, sendo que a ênfase ocorreu em relação ao progresso pessoal. Além disso, a possibilidade de crescimento também foi destacada como principal motivo para o ingresso na empresa em que atua atualmente. Nesse sentido, a pesquisa fica alinhada com a teoria de Herzberg que evidencia que, para ter motivação no trabalho, a empresa precisa dispor não só de fatores de higiene, mas também oportunidades para o funcionário alcançar seus objetivos individuais de motivação. Portanto, as oportunidades que a empresa oferece para o funcionário se desenvolver e crescer são fatores que influenciam na decisão de sua permanência na firma.

As causas da desmotivação no ambiente de trabalho são a falta de reconhecimento, a sobrecarga no trabalho e o salário não alinhado com a função. Com isso, entende-se que é necessário avaliar o comportamento dos funcionários, valorizando o trabalho desempenhado, reconhecendo-o e reavaliando situações que possam deixá-los sobrecarregados, impedindo, muitas vezes, de desenvolver com eficiência o seu trabalho, além de causar a desmotivação.

Também, para a empresa não ter perdas de profissionais experientes naquilo que realizam, precisa verificar se o salário está adequado quanto à função exercida. Além disso, as empresas podem aplicar ferramentas de gestão para verificar se está oferecendo o desenvolvimento dos seus funcionários.

A pesquisa proporcionou um aprimoramento em relação ao assunto estudado, tornando-se expressivo que para os profissionais que estão se qualificando, como os formandos, as oportunidades de crescimento têm cada vez mais relevância para a motivação, pois significam a evolução dentro de uma empresa, que vai muito além de simplesmente ter um salário bom ou suprir as necessidades básicas. Isso, está associado à autorrealização, pois é um aspecto que motiva os funcionários em busca das oportunidades, o conhecimento e o progresso pessoal. Portanto, é importante que as empresas conheçam seus funcionários e avaliem o ambiente de trabalho, no intuito de buscar por melhorias, visando à motivação do funcionário, como, por exemplo, uma promoção ou aumento de salário.

A presente pesquisa apresentou limitação quanto à coleta de dados, pois como o universo era restrito, o objetivo foi realizar o questionário com todos os vinte e quatro formandos. Porém, um não teve interesse em respondê-lo, obtendo-se, no final, vinte e três participantes. Além disso, nas duas questões do questionário que atribuíam o preenchimento de duas alternativas para caracterizar as principais razões pela percepção do participante, ocorreu apenas uma marcação por parte de um respondente em cada questão.

Sugere-se que sejam realizados novos estudos, em uma proporção mais abrangente de formandos de cursos diferentes, para obter resultados mais detalhados quanto à percepção de cada profissional, identificando, assim, as características específicas de cada grupo em relação aos fatores motivacionais que contribuem para a permanência na empresa em cada campo de atuação.

Percebeu-se, ao final da pesquisa, que é necessário que as empresas mantenham equilíbrio entre os fatores intrínsecos e extrínsecos, pois são fundamentais para incentivar as pessoas e motivá-las no ambiente de trabalho, bem como influenciar sua permanência na empresa. As recompensas são maneiras de o funcionário perceber sua importância na empresa, podendo surgir, principalmente, em forma de reconhecimento através de oportunidades de progresso pessoal e salário adequado ao cargo, para que consiga a retenção de bons profissionais e sucesso nos resultados.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, Cecília W. A difícil administração das motivações. **RAE**. v. 38, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1998. Disponível em: <https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-38-num-1-ano-1998-nid-46446/>. Acesso em: 22 abr. 2020.

BERGAMINI, Cecília W. Motivação: uma Viagem ao Centro do Conceito. **GV-executivo**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 63-67, nov./jan. 2002. Disponível em: <https://rae.fgv.br/gv-executivo/vol1-num2-2002/motivacao-viagem-ao-centro-conceito>. Acesso em: 22 abr. 2020.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson, 2006.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2014.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de remuneração**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo: Pearson, 2006.

OLIVEIRA, Júlio César Pereira de. Análise dos níveis de motivação de funcionários no trabalho. **Gestão & Saúde**. Brasília, v. 6, supl. 2, p. 1043-1057, abr. 2015. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/2756/2463>. Acesso em: 18 abr. 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Trad. Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

SALICIO, Celso Furniel (org.). **Sistemas de remuneração e incentivos a carreira**. São Paulo: Pearson, 2015.

SANT'ANNA FILHO, Rubens. Comentários sobre a permanência dos empregados nas organizações. **RAE**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 71-77, jul./set. 1979. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901979000300008. Acesso em 23 maio 2020.

SARATHY, Ravi; BARBOSA, Jenny Dantas. Fatores explicativos da permanência e saída do emprego. **RAE**, São Paulo, v. 21, n. 1, p. 17-29, mar. 1981. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003475901981000100002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 21 mar. 2020.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da Administração**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.7, n.4, 2003.

WALGER, Carolina; VIAPIANA, Larissa; BARBOZA, Mariana Monfort. **Motivação e satisfação no trabalho**: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações. Curitiba: Intersaberes, 2014.