

# OS FATORES MOTIVACIONAIS QUE PODEM INFLUENCIAR NA PERMANÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS EM UMA EMPRESA DE GESTÃO DE FROTAS LOCALIZADA EM CAMPO BOM – RS

Shaiane Falcão Sancigolo<sup>1</sup>  
Walmir Güntzel<sup>2</sup>

**RESUMO:** O presente estudo tem foco principal na motivação de trabalhadores, com o objetivo de analisar como ela é capaz de influenciá-los a permanecer no ambiente laboral. Este artigo apresenta definições sobre motivação, a sua percepção no ambiente de trabalho, a relação com a chefia e atividades desempenhadas, abordando três principais teorias que condizem com os objetivos propostos, baseando-se em estudos realizados por autores reconhecidos. A pesquisa, caracterizada como estudo de caso, foi aplicada no setor de relacionamento remoto em uma empresa de gestão de frotas localizada na cidade de Campo Bom-RS, com cunho exploratório, procedimentos bibliográficos, de abordagem qualitativa, amostra não probabilística com 42 participantes. A coleta de dados foi feita por meio de um questionário fechado, optando-se pela exposição gráfica dos resultados e estatística descritiva, que possibilitou a análise dos principais fatores motivacionais que colaboram para a permanência do funcionário no ambiente de trabalho.

**Palavras-Chave:** Motivação. Fatores motivacionais. Ambiente de trabalho.

**ABSTRACT:** The present study has as its main focus the workers' motivation with the objective of analyzing how it is capable of influence them to remain into the labor ambient. This article presents definitions about motivation, the perception of it into the labor ambient, the relationship with the boss and with the accomplished activities, approaching three main theories which match with the proposed objectives. It is based in studies conducted by well-known authors. The research was applied into the sector of remote relationship in a company of fleet management, located in Campo Bom-R.S. (Brazil). The research is characterized as a case study, exploratory, bibliographic, qualitative, non-probabilistic sample, with 42 participants. The collection of data occurred from a closed questionnaire, with the results in graphic exposition, descriptive statistics, making possible the analysis of the main motivational factors which collaborate to the worker's permanence into the labor ambient.

**Keywords:** Motivation. Motivational Factors. Labor Ambient.

---

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

<sup>2</sup> Professor Me. das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat/RS – Orientador do trabalho. E-mail: walmir.admin@gmail.com.

## **1 INTRODUÇÃO**

A motivação tem sido alvo de estudo nas organizações há algum tempo, uma vez que é necessário o engajamento do funcionário para que as atividades possam ser executadas com o mínimo de eficiência. Contudo, manter toda equipe no mesmo padrão motivacional pode ser um desafio para a empresa. É preciso ter cautela na generalização desse tema, pois os fatores motivacionais definidos para um grupo de pessoas podem não atingir as expectativas de todos, considerando que a motivação é pessoal, e um fator que mantém uma pessoa motivada pode não surtir o mesmo efeito em outra (ROBBINS, 2005). A investigação sobre os fatores motivacionais internos pode contribuir para a tomada de decisão organizacional, pois quando são disponibilizados diferentes incentivos neste sentido, torna-se um desafio definir qual deles é o maior influenciador e qual o verdadeiro fator incentiva o indivíduo ao seu trabalho diário.

Desta forma, o objetivo geral desse estudo é analisar os fatores motivacionais que contribuem para a permanência do funcionário em uma empresa; e o problema de pesquisa que o norteia é: 'Quais os principais incentivos motivacionais que colaboram para a permanência do funcionário no ambiente de trabalho?'.

A estrutura desse trabalho está dividida em seis seções: primeiramente a introdução; em seguida tem-se o referencial teórico, de forma que na segunda seção apresentam-se os principais conceitos sobre motivação e seus fatores, sendo englobado no ambiente de trabalho e a relação da gestão com o tema; na terceira sessão aborda-se a relevância das teorias sobre motivação, seguido da apresentação das três principais teorias de pensadores reconhecidos, tais como a Teoria das Necessidades de Maslow, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e a Teoria da Expectativa; na quarta parte apresenta-se a metodologia utilizada; na quinta seção tem-se a análise de dados; e por fim, a conclusão.

## **2 MOTIVAÇÃO**

A motivação pode ser definida como a energia utilizada para atingir uma meta ou realizar uma atividade entre os indivíduos, e que varia conforme a situação, para uma pessoa pode ser extremamente fácil realizar a tarefa A, por exemplo, mas para outra pode ser difícil. Contudo a situação pode ser diferente em uma tarefa B, e a pessoa que tem dificuldades na primeira, pode ter maior sintonia com a segunda,

sendo que isso a fará executar com mais intensidade e maior qualidade a atividade (ROBBINS, 2005).

Para Chiavenato (2015), a motivação surge através das necessidades ou desejos humanos que direcionam para ações ou pensamentos específicos, esses fatores também formam a personalidade individual, gerando comportamentos que visam à satisfação pessoal em diferentes etapas da vida.

Segundo Wagner e Hollenbeck (2020), a motivação será o principal influenciador nas atividades realizadas por um ser humano, e seu empenho é notável quando motivado. Nesse cenário, dentro de uma organização o funcionário executará suas atividades de forma eficiente, terá disposição para aprender e ensinar, proporá um clima de convivência agradável com a equipe e com isso poderá influenciar seus colegas ao trabalho, portanto, a gestão que consegue manter os colaboradores motivados terá maior engajamento e produtividade.

A identificação de pessoas motivadas pode ocorrer através da leitura do seu comportamento, atitude, aparência ou até mesmo a forma como utiliza os materiais. A motivação pode ter reflexo no ambiente de trabalho, o que é comumente demonstrado através da organização e cuidado com objetos da empresa, ou ainda percebida em aspectos físicos, pois uma pessoa motivada tende a ter uma boa aparência, segundo Gil (2007).

No ambiente profissional é relevante o conhecimento sobre a origem da motivação dos colaboradores, considerando que ela pode estar centralizada em fatores pessoais e não em relação ao trabalho. Ao ser associada à produtividade, a motivação é importante para que seu nível mantenha constância, pois altos e baixos na produção ajudam na identificação e manutenção da qualidade motivacional, possibilitando assim uma entrega estável dos funcionários (DEWES, 2007). Ainda segundo o autor, não é apenas a motivação que levará ao bom desempenho, sendo necessário considerar se há conhecimento e habilidade para a função desempenhada, esses fatores em conjunto levarão à boa execução das atividades.

Segundo Marins (2007), a motivação é pessoal, ou seja, apenas a própria pessoa é responsável pelo grau motivacional. Dentro de uma organização é fundamental oferecer espaço e autonomia para que os funcionários busquem os motivos para desempenhar a sua função. O autor classifica a motivação em dois tipos: emocional e cognitiva, sendo a primeira uma sensação passageira que pode ocorrer em fatos isolados como palestras, vídeos, conversas, etc.; a cognitiva possui

característica racional, costuma durar mais tempo, por ter a comprovação lógica dos fatos motivacionais.

## **2.1 Motivação e satisfação no trabalho**

De acordo com Menegon (2012, p. 41), “O funcionário não trabalha só por recompensa materiais. Seu esforço não é um processo apenas racional, mas também emocional”. A motivação no trabalho está relacionada ao entendimento emocional das pessoas, é necessário propor um trabalho com desafios coerentes com a atividade exercida e a capacidade operacional, pois o excesso pode causar efeitos negativos. Da mesma forma, um bom clima organizacional, com ambiente de convivência interpessoal adequado, auxilia na sensação de bem-estar, assim como a remuneração e as recompensas que compensam seus esforços, dessa maneira é possível atingir um bom nível de produtividade e garantir a satisfação dos colaboradores.

O comportamento de um indivíduo dentro de uma organização está diretamente relacionado ao seu nível de satisfação, se não houver sentimento satisfatório com as atividades realizadas ou com o ambiente de trabalho, serão notáveis a baixa-estima e as atitudes negativas. O envolvimento psicológico com o trabalho e o grau em que o funcionário se identifica com a sua profissão contribuirão para o seu reconhecimento pessoal, conhecido também como *empowerment* psicológico, que mensura o nível de influência de uma pessoa em seu ambiente de trabalho. No momento em que há equilíbrio entre operacional e emocional, o colaborador espera ser reconhecido em algum momento, seja por meio de um benefício extra ou ter direitos a erros que serão perdoáveis, ocasionando a motivação necessária para permanecer operando (ROBBINS, 2010).

## **2.2 Gestão e motivação**

Um gestor deve desenvolver capacidades técnicas, humanas e conceituais, ou seja, deve ter o conhecimento pontual sobre habilidades específicas, de convivência amistosa com outras pessoas e capacidade para análise de dados e estatísticas. Na capacidade humana, o papel do gestor está relacionado a um líder, sendo que, o principal papel de um líder é garantir a motivação de seus liderados, com a prática de ouvir e entender as necessidades de cada indivíduo. Essa é considerada uma

característica complexa para adquirir, pois além do conhecimento teórico, exige empatia e envolvimento psicológico na sua aprendizagem (ROBBINS, 2010).

A liderança é a força que movimenta a equipe, ou o indivíduo, ao trabalho, não é possível realizar tarefas de forma eficaz sozinho ou em um grupo sem supervisão, a figura de um líder é fundamental para coordenar as atividades e engajar a equipe a um maior desempenho. Nesse contexto, um líder precisa conhecer seus liderados e entender o principal fator motivacional existente para que possa trabalhar as expectativas de cada pessoa dentro da organização (WAGNER; HOLLENBECK, 2020).

O principal desafio de um gestor é saber como motivar pessoas, considerando que cada um possui uma personalidade e os fatores motivacionais podem não seguir um padrão dentro da sua equipe, contudo, pode-se citar alguns fatores que influenciam na motivação tais como: valorizar as pessoas e funções desempenhadas, reconhecer os avanços e iniciativas, oferecer incentivos, conceder autonomia, mudanças e feedbacks (GIL, 2007).

### **2.3 Clima organizacional e motivação**

Clima organizacional refere-se à parte intangível de um ambiente de convivência comum, ou seja, só pode ser percebido de forma psicológica. Para Chiavenato (2015), o clima de uma empresa está diretamente relacionado com a motivação e comportamento de seus funcionários, podendo ser negativo ou positivo. A percepção dessa situação pode ter variações, considerando que mesmo em equipe, os julgamentos são individuais, e algo que agrada um, pode desagradar outro. O clima organizacional também considerará a forma de gestão, a cultura da organização, salários e condições econômicas, todos esses fatores geram no colaborador perspectivas sobre o trabalho, podendo aumentar ou diminuir seu nível de satisfação.

Para Silva (2013, p 255), “[...]clima organizacional é a desejabilidade pelo trabalho bom e o resultado do ambiente social agradável na organização”. Portanto, para o autor o clima é o reflexo da forma de gestão e isso influenciará na motivação da equipe, sendo recomendada uma rotina para a sua avaliação, identificando e corrigindo pontos falhos, mantendo assim, o engajamento do grupo.

## **3 TEORIAS SOBRE MOTIVAÇÃO HUMANA**

As teorias sobre motivação consideram as necessidades humanas momentâneas, entende-se que o gestor deve conseguir uma percepção comum a todos e aplicar o melhor método, contudo, também é discutido que essa forma de análise deve ser individual, considerando as reações pessoais em situações aleatórias (CHIAVENATO, 2015).

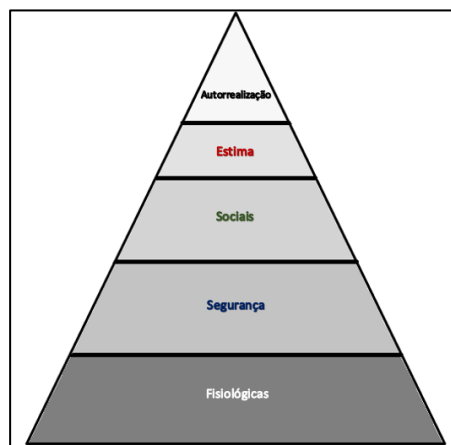
Uma teoria determinará os motivos e meios que levam as pessoas a terem ações e comportamentos, na motivação elas podem ser teorias de conteúdo, que buscam ‘o que’ motiva, e teorias de conteúdo que visam o estudo de ‘como’ ocorre a motivação (SILVA, 2013, grifos da autora).

Para Robbins (2010, p. 439) “[...] a década de 1950 foi um período frutífero para o desenvolvimento de conceitos sobre motivação”, a partir desse momento grandes nomes surgiram e seus pensamentos são implantados até hoje. Nesta seção do estudo serão apresentadas três teorias: Teoria das Necessidades de Maslow, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg; e Teoria das Expectativas, as quais correspondem aos objetivos da presente pesquisa e que contribuirão para os resultados.

### 3.1 Teoria das Necessidades de Maslow

Durante a história foram definidas teorias para a compreensão do comportamento humano, sendo possível identificar como ele pode ser influenciado ou impactado pelas circunstâncias do ambiente. Segundo Silva (2013), uma das teorias mais conhecidas possivelmente é a Teoria das Necessidades de Abraham Maslow, onde as necessidades são expostas em formato de pirâmide, conforme demonstra a figura 1.

**Figura 1 - Teoria das Necessidades de Maslow**



Fonte: Adaptado de Sobral e Paci (2012).

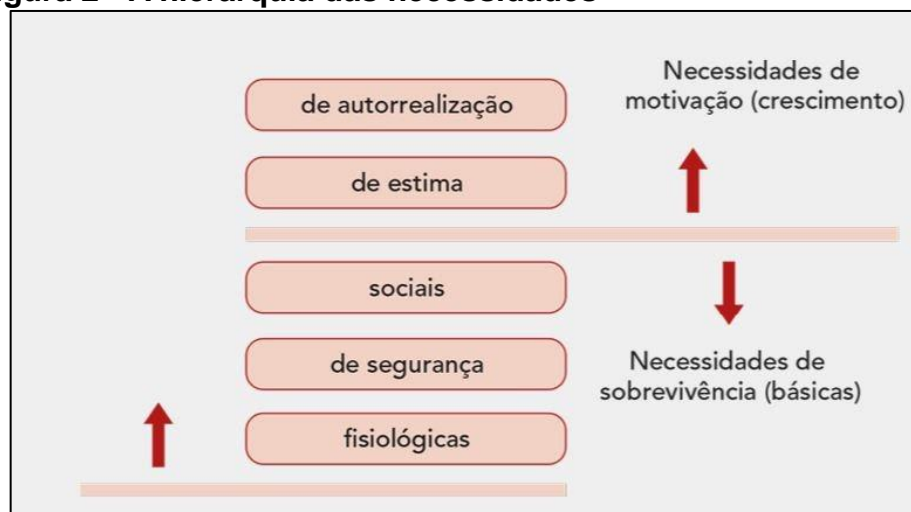
Ela é sustentada por cinco categorias de necessidades humanas, que são: fisiológica, segurança, social, estima e autorrealização. A definição de cada necessidade é apresentada por Silva (2013, p. 230):

Necessidades fisiológicas: Corresponde ao instinto de sobrevivência, o básico para manter a espécie como alimentação, abrigo, descanso e etc.  
 Necessidades de segurança: Relativa à proteção de segurança em um ambiente ou situação como doenças, desemprego, roubos e etc.  
 Necessidades sociais: Representa a participação e aceitação em grupos sociais, pelo companheiro e amizades.  
 Necessidades de estima: Está relacionada com a auto avaliação do indivíduo, seu auto respeito, autoconfiança e aprovação social.  
 Necessidade de auto realização: A busca pela melhoria constante, atingir sempre o potencial máximo, autodesenvolvimento contínuo.

As necessidades são expostas em forma de hierarquia, seguindo a ordem citada anteriormente, sendo que após as necessidades fisiológicas serem atendidas, a de segurança passa a ser predominante, e assim sucessivamente até o topo da pirâmide, formato mais conhecido de exposição. Para que seja possível atingir as expectativas motivacionais de uma pessoa, é necessário conhecer em qual das situações ela se encontra. Dentro de organizações acredita-se que devido às regulamentações trabalhistas, as necessidades básicas já atendem às expectativas dos colaboradores, buscando o aperfeiçoamento motivacional para atingir objetivos de crescimento das pessoas (ROBBINS, 2002).

A figura 2 expõe a Hierarquia das Necessidades de Maslow, dividida em necessidades básicas e necessidades de crescimento.

**Figura 2 - A hierarquia das necessidades**

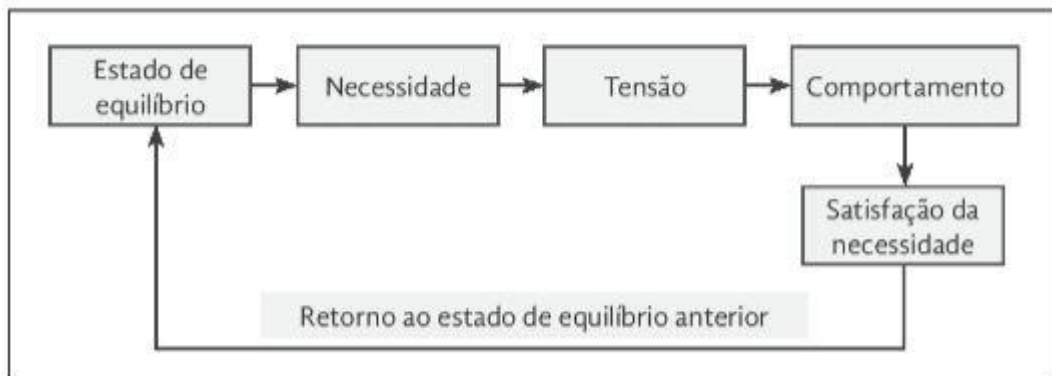


Fonte: Silva (2013, p. 231).

Na figura 2 vê-se a separação das duas categorias: necessidades básicas, relacionando-se às fisiológicas, de segurança e sociais, consideradas primordiais a serem atendidas; seguido das necessidades de crescimento, englobando a estima e autorrealização, consideradas as necessidades ligadas ao psicológico do ser humano.

Para Chiavenato (2015), as necessidades motivacionais funcionam como um ciclo repetitivo, como pode-se ver na figura 3, considerando que a tendência do organismo humano é o estado de equilíbrio, ao se deparar com uma necessidade a ser atendida pode ocorrer situações intensas, gerando angústias e afetando o psicológico, até que essa carência seja atendida e retorne ao estado de equilíbrio.

**Figura 3 – Processo motivacional**



Fonte: Chiavenato (2015, p. 292).

Na figura 3 observa-se a representatividade do processo cíclico da motivação, sendo que as necessidades consideradas básicas podem passar mais vezes pelo processo, destacando as fisiológicas por estarem presentes no cotidiano das pessoas (sono, alimentação, etc.) e serem inevitáveis.

### 3.2 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Essa teoria vem como complemento à teoria das necessidades, busca a compreensão dos fatores de satisfação ou insatisfação em relação ao trabalho, Herzberg definiu os resultados de pesquisas entre fatores de higiene e de motivação (SILVA, 2013).

Os fatores de higiene estão relacionados ao ambiente e às condições de trabalho, pode-se considerar o salário, benefícios, condições físicas, gestão e demais elementos que estejam sobre domínio da empresa, ou seja, o funcionário não tem decisão direta sobre ele. Esses, na maioria dos casos, não têm ligação direta com a



satisfação dos colaboradores, mas podem evitar a insatisfação. Fatores motivacionais têm relação direta com as atividades realizadas na organização, envolve o esforço aplicado para o desempenho final e o reconhecimento para tal. O envolvimento psicológico do funcionário é essencial para o aumento da produtividade (CHIAVENATO, 2015).

Para Silva (2013), essa teoria comprova a necessidade de investir em fatores de motivação, considerando que fatores de higiene não são eficazes para aumentar os níveis de satisfação, pois esses recursos já são esperados de uma empresa. Contudo, é necessário contextualizar que a falta deles podem causar insatisfação e diminuição na produção, por esse motivo é necessário manter um equilíbrio, fatores de higiene em constante manutenção e fatores motivacionais em avanço constante, buscando atingir as expectativas dos funcionários e, por consequência, garantir maior produtividade.

### **3.3 Teoria da Expectativa**

A Teoria da Expectativa, de Victor Vroom, defende que os esforços de um funcionário para realizar suas atividades variam conforme a expectativa de reconhecimento após a conclusão da tarefa, ou seja, saber que terá uma recompensa, seja em forma de reconhecimento de desempenho, bônus ou acréscimo salarial (ROBBINS, 2010).

A teoria enfoca três relações, conforme Robbins (2010, p. 217):

Relação esforço-desempenho: A probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço levará ao desempenho.

Relação desempenho-recompensa: O grau em que o indivíduo acredita que determinado nível de desempenho levará a um resultado desejado.

Relação recompensa-metas pessoais: O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as necessidades do indivíduo e a atração que essas recompensas potenciais exercem sobre ele.

Nesse contexto, verificam-se três variáveis a serem trabalhadas pelos líderes, pois para manter seus funcionários engajados é necessário compreender o que os motiva, não adianta propor acréscimo salarial a um funcionário que tem como objetivo uma promoção de cargo, por exemplo.

Para Silva (2013), cada pessoa já possui suas necessidades e expectativas em relação ao trabalho definidas, por vezes relacionadas a benefícios e reconhecimentos,

através delas a motivação surgirá para a realização das tarefas. Essa teoria é sustentada por três conceitos:

Valência: está relacionada à valorização da recompensa que o colaborador irá receber pelo seu desempenho.

Expectativa: a convicção que o esforço aplicado irá atingir o nível desejado de desempenho.

Instrumentalidade: a relação entre o desempenho e o reconhecimento, se os esforços estão sendo bem recompensados.

Ainda segundo o autor, esses conceitos estarão presentes no caminho que o indivíduo percorrerá para realizar suas atividades, o esforço aplicado visa o reconhecimento final, a motivação será sempre um objetivo futuro, não se baseará em feitos passados e a recompensa deve justificar o empenho e o tempo dedicado pelo colaborador, assim como deve ocorrer em tempo justo, com condições claras, para evitar frustrações e desmotivação ao trabalho (SILVA, 2013).

## **4 METODOLOGIA**

Nesse capítulo são apresentados os recursos metodológicos utilizados para alcançar os objetivos propostos na pesquisa, ou seja, o caminho percorrido e os procedimentos empregados pela pesquisadora (LAKATOS; MARCONI, 2003).

### **4.1 Ambiente de estudo**

A pesquisa foi aplicada no setor de relacionamento remoto de uma empresa de gestão de frotas localizada na cidade de Campo Bom-RS, esse setor é responsável pelo processo de pós-vendas de determinado grupo de clientes, atuando exclusivamente de modo remoto, utilizando recursos virtuais ou telefônico para efetuar a rotina de contatos e entrega de resultados referente ao serviço contratado. A estrutura conta com 70 (setenta) colaboradores.

### **4.2 Métodos e procedimentos**

A presença de um método pode ser considerada a principal característica de um estudo, pois ele possibilita a validação de uma hipótese ou a resposta de um problema. É a soma de recursos, procedimentos e esforços utilizados para esclarecer determinado assunto e atingir os objetivos propostos com base em conhecimentos válidos (LAKATOS; MARCONI, 2008).

Em busca dos objetivos estabelecidos, a presente pesquisa caracteriza-se como exploratória, a qual tem a intenção de proporcionar conhecimento sobre o tema abordado e apresentar o perfil do alvo desse estudo (GIL, 2002). Em relação aos procedimentos técnicos, é uma pesquisa bibliográfica, de estudo de caso e quanto à abordagem do problema é uma pesquisa quantitativa.

A coleta de dados ocorreu através de questionário. Esse recurso caracteriza-se por apresentar uma ordem de questões a ser respondida pelo entrevistado e deve ser aplicado sem a influência do pesquisador. As perguntas enviadas aos participantes eram fechadas, com possibilidade de resposta limitada a uma opção delimitada sobre o assunto. A análise dos dados foi realizada através da exposição gráfica dos dados coletados, possibilitando agilidade na análise e interpretação, utilizando estatística descritiva e escala Likert (LAKATOS; MARCONI, 2003).

O universo de pesquisa contou com 70 (setenta) funcionários, sendo a amostra não probabilística por acessibilidade e que resultou em 42 (quarenta e dois) participantes.

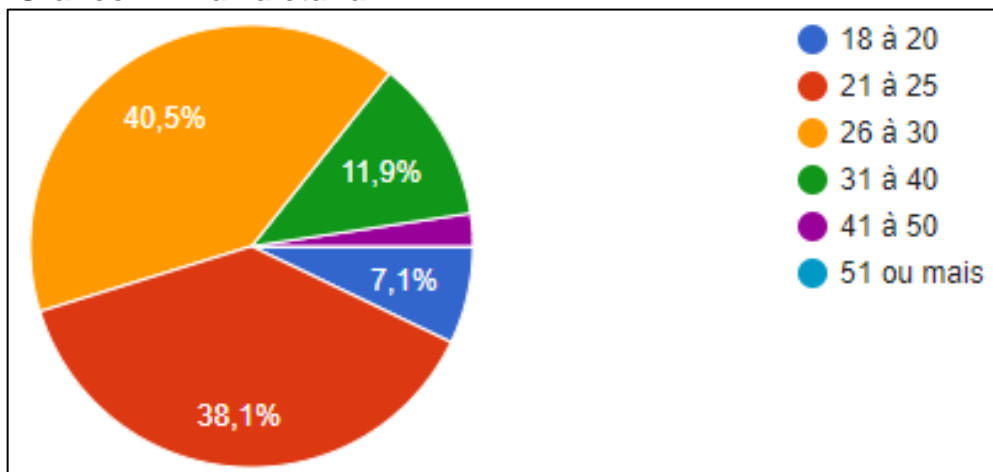
Elaborou-se um pré-teste, o qual foi enviado através do aplicativo de mensagens WhatsApp para 10 pessoas, com o objetivo de esclarecer possíveis dúvidas e realizar ajustes prévios, caso necessário. Após, através do mesmo meio foi encaminhado aos demais funcionários, ficando disponível do dia 18/07/2020 à 01/08/2020. Não se solicitou a identificação dos participantes, visando preservar a imagem de todos. O formulário foi elaborado considerando o referencial teórico pesquisa.

## **5 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **5.1 Perfil dos participantes**

As três primeiras questões direcionam-se para identificação do perfil dos participantes, de maneira que o público da pesquisa está classificado por gênero, sendo que 85,7% dos participantes são do sexo feminino e 14,3% masculino.

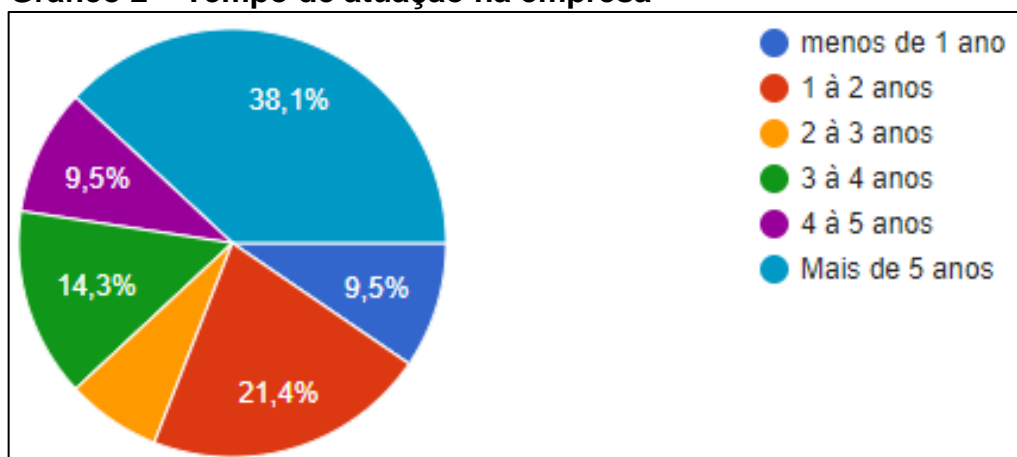
Em seguida questionou-se a respeito da faixa etária dos participantes, e as respostas são representadas no gráfico 1.

**Gráfico 1 – Faixa etária**

Fonte: A autora (2020).

A faixa etária predominante dos participantes da pesquisa está entre 26 e 30 anos, com 40,5% dos respondentes; seguido da faixa de 21 à 25 anos com 38,1%; acima de 41 anos estão 14,3% dos respondentes; e a menor parte dos funcionários possui entre 18 e 20 anos, representando 7,1% deles.

A seguir apresenta-se o tempo de atuação na empresa, considerando outros setores em que os respondentes possam ter atuado, conforme o gráfico 2.

**Gráfico 2 – Tempo de atuação na empresa**

Fonte: A autora (2020).

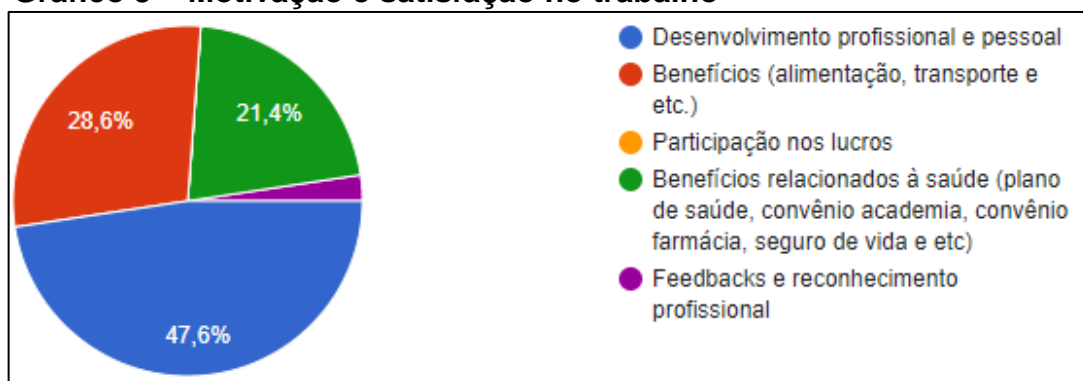
Em relação ao tempo de atuação, 38,1% estão há mais de 5 anos na empresa; em seguida 21,4% responderam que estão entre 1 e 2 anos; seguido de 14,3% dos respondentes que atuam na organização de 3 à 4 anos; de 4 à 5 anos estão 9,5% dos entrevistados; também com 9,5% estão aqueles que trabalham há menos de um ano; e com 7,1% os que atuam na empresa entre 2 e 3 anos.

## 5.2 Motivação no trabalho

A quarta questão, após a análise de perfil, refere-se à motivação e satisfação no trabalho, segundo Menegon (2012), existem diferentes fatores que motivam o funcionário e eles podem não ser apenas materiais, podendo envolver o psicológico e o emocional das pessoas. Essa questão busca o entendimento desse ponto.

Neste sentido, a pergunta foi: ‘Diante das opções estabelecidas, qual o motiva a permanecer trabalhando?’, de maneira que as respostas estão representadas no gráfico 3.

**Gráfico 3 – Motivação e satisfação no trabalho**



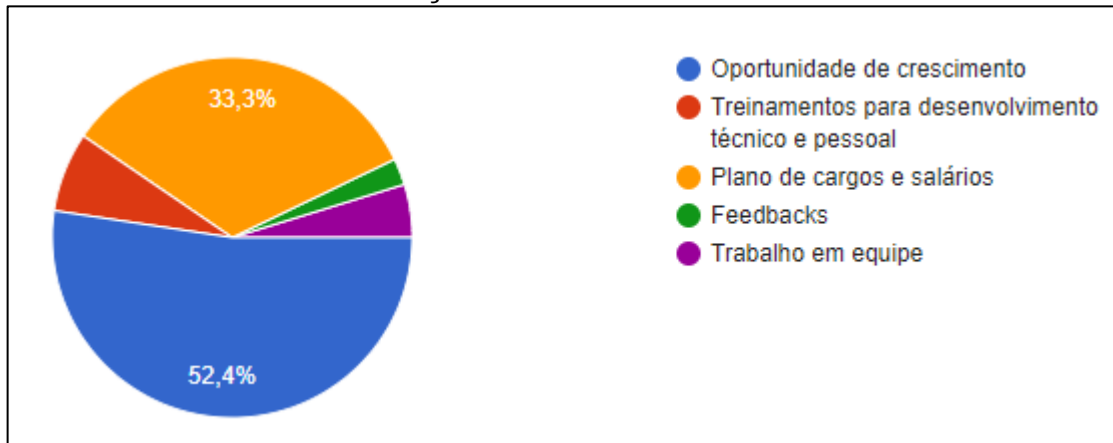
Fonte: A autora (2020).

Analisando as repostas, é possível perceber um equilíbrio entre as escolhas de aspecto emocional e racional. Considerou-se emocional a opção relacionada ao desenvolvimento e reconhecimento profissional, e os aspectos racionais como benefícios em geral, obrigatórios ou não.

As quinta e sexta questões representam alguns fatores que podem ser trabalhados pelos líderes, considerando que o principal desafio de um gestor é identificar a melhor forma de motivar uma equipe com diferentes personalidades conforme Gil (2007).

Portanto, fez-se a seguinte pergunta: ‘Entre os fatores abaixo, qual pode afetar positivamente sua satisfação no trabalho?’, a análise dos dados está retratada no gráfico 4.

**Gráfico 4 – Gestão e motivação**

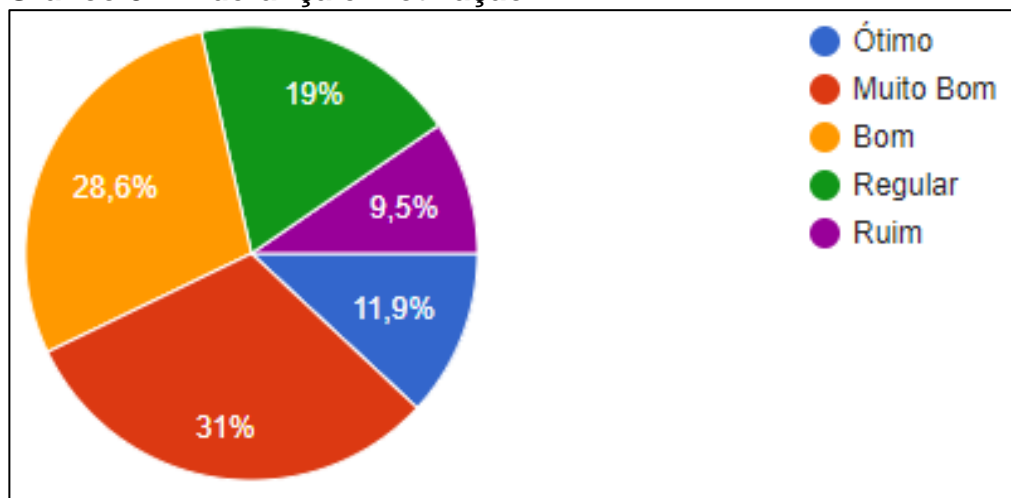


Fonte: A autora (2020).

A possibilidade de crescimento profissional corresponde a mais de 50% das respostas, seguido de plano de cargos e salários, levando ao entendimento que o aprofundamento desses dois pontos poderá aumentar o nível de motivação dos colaboradores.

Para conhecer sobre a liderança e motivação do funcionário, a pergunta a ser respondida foi: ‘Como você avalia o reconhecimento profissional oferecido pela empresa? Considere aqui feedbacks, atingimento de metas, esforços e dedicação às tarefas, avaliação de desempenho e etc’. No gráfico 5 apresenta-se o resultado.

**Gráfico 5 – Liderança e motivação**



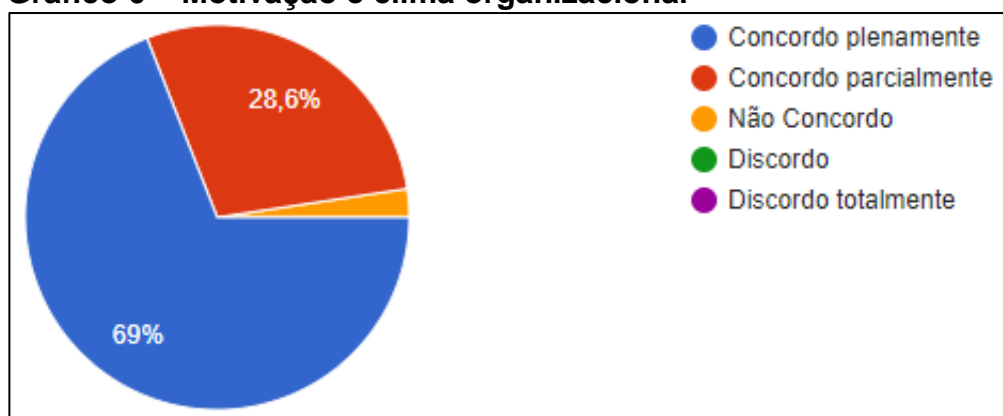
Fonte: A autora (2020)

O reconhecimento profissional, segundo a coleta de dados, está dentro das expectativas dos funcionários, considerando que a maioria classificou como muito bom ou bom, contudo, se nota que há um percentual expressivo entre o nível regular e ruim, que pode dispor de atenção dos líderes.

A sétima questão, de forma simples, buscou a identificação da motivação nos participantes. É possível perceber que uma pessoa está motivada pelas suas ações, comportamentos, aspectos físicos ou até mesmo pelo ambiente (GIL, 2007). A motivação direciona para linhas de pensamentos específicos e forma a personalidade humana (CHIAVENATO, 2015). A pergunta feita foi: 'Você se sente motivado em relação ao seu trabalho?', entre os respondentes 61,9% demonstram-se motivados com seu trabalho; entretanto um número significativo, 38,1% não mostram motivação com suas atividades, o que é elegível de atenção.

A oitava questão teve o objetivo de relacionar a motivação com o clima organizacional, sendo que o clima da empresa é a parte intangível em um ambiente, e poderá ser percebido através de comportamentos, forma de gestão, condições de trabalhos e remuneração (CHIAVENATO, 2015). Para tanto, fez-se a seguinte afirmação: 'Ter uma convivência amistosa no ambiente do trabalho, com colegas e superiores, afeta diretamente minha motivação', de maneira que os entrevistados deveriam responder o grau de concordância (gráfico 6).

**Gráfico 6 – Motivação e clima organizacional**



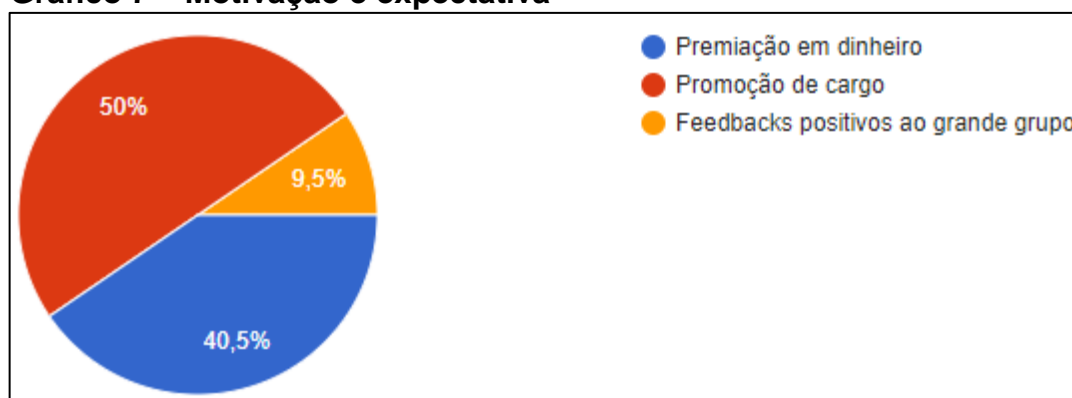
Fonte: A autora (2020)

Percebe-se que a maioria dos respondentes concorda com a afirmativa, ou seja, que o ambiente de trabalho afeta diretamente na motivação desses trabalhadores, concordando com o pensamento de Silva (2013), o qual afirma que é

necessário manter uma rotina de avaliação do clima, trabalhando os pontos fortes e ajustando pontos fracos para garantir maior empenho da equipe.

A nona questão, proporciona uma relação com a teoria da expectativa, que reconhece que os esforços de um funcionário serão de acordo com a expectativa do reconhecimento pelo seu trabalho, seja ele de forma psicológica ou remunerada (ROBBINS; JUDGE, 2010). Para Silva (2013), existem três conceitos que sustentam essa teoria: valência, expectativa e instrumentalidade. Para tanto os entrevistados responderam à seguinte pergunta: ‘Entre as opções abaixo, qual o formato ideal para o reconhecimento pelos esforços, em sua opinião?’ (gráfico 7).

**Gráfico 7 – Motivação e expectativa**



Fonte: A autora (2020).

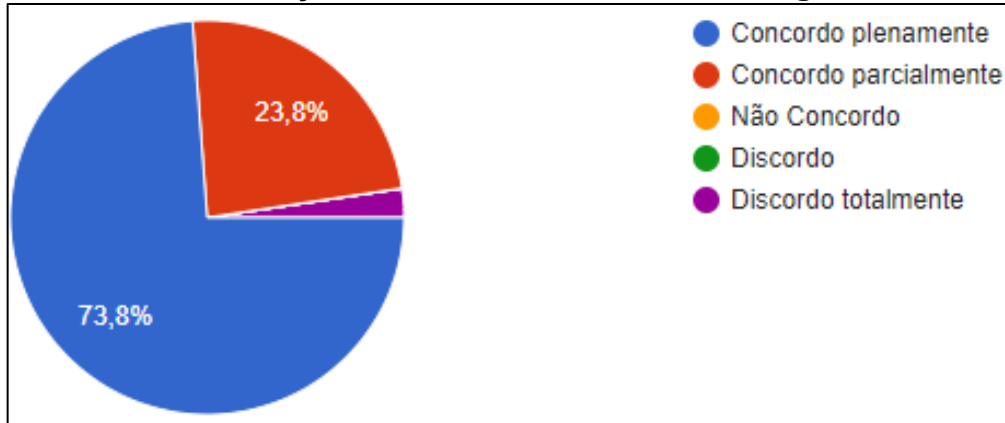
Neste momento, 50% das respostas foram na opção promoção de cargo, sendo possível relacionar a um fator psicológico ao considerar-se a oportunidade de alteração do status interno, posicionando o funcionário em um nível superior dentro da empresa, encaixando no conceito expectativa de Silva (2013). Em seguida, observa-se que a opção premiação em dinheiro atinge 40,5% das respostas, podendo ser relacionado com o conceito de instrumentalidade, do mesmo autor, pois os funcionários também esperam ser bem remunerados pelas suas atividades. Finalizando, 9,5% dos participantes consideram que a melhor forma de reconhecimento se dá através de feedbacks em grupo, podendo ser relacionado ao conceito valência, pela valorização de seus esforços, também apresentado por Silva (2013).

As duas questões seguintes, relacionam-se às teorias dos dois fatores de Herzberg, higiene, relacionado à condição de trabalho, Ex.: salários, benefícios, condições físicas etc.; e fatores motivacionais, que envolvem esforços psicológicos e



reconhecimentos (CHIAVENATO, 2015). Assim, fez-se a seguinte afirmação, de modo que os respondentes deveriam expressar o seu nível de concordância: 'Considero os benefícios oferecidos pela empresa uma forma de motivação ao trabalho. Considere aqui benefício alimentação, transporte, plano de saúde, convênios, seguros e planos diversos e etc', as respostas são retratadas no gráfico 8.

**Gráfico 8 – Motivação e teoria dos dois fatores – higiene**

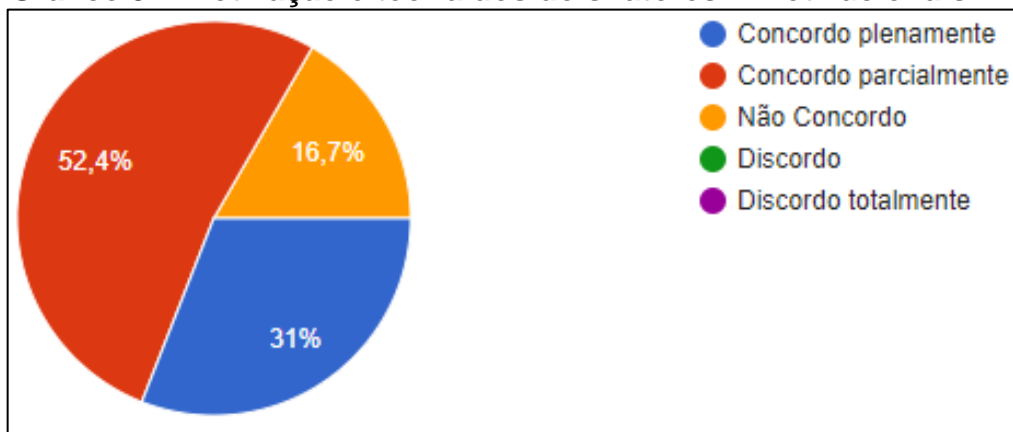


Fonte: A autora (2020)

O objetivo dessa questão é identificar a relevância dos fatores de higiene na motivação dos funcionários, nota-se que a maioria dos participantes concorda que os benefícios disponibilizados pela empresa contribuem com a motivação ao trabalho.

Em seguida, fez-se a seguinte afirmação: 'Considero que a o reconhecimento profissional é mais importante que benefícios oferecidos', e os respondentes deveriam indicar a sua concordância, de maneira que as respostas estão demonstradas no gráfico 9.

**Gráfico 9 – Motivação e teoria dos dois fatores – motivacionais**

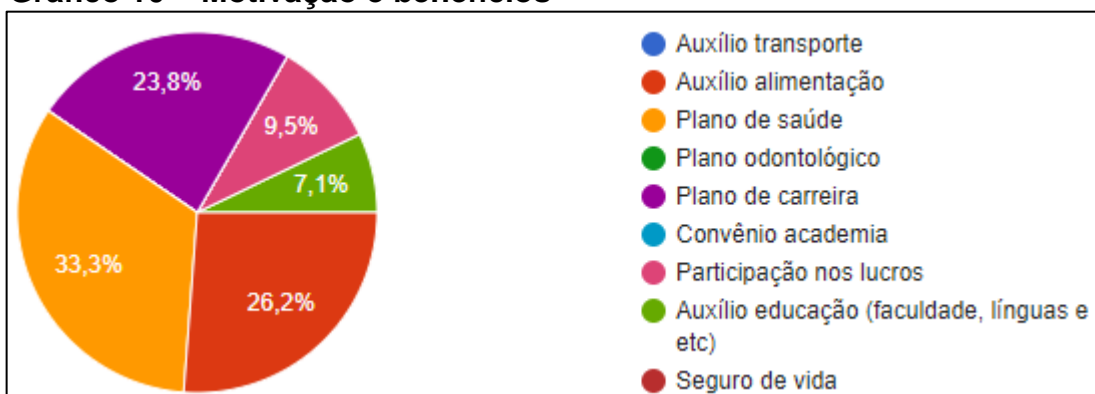


Fonte: A autora (2020)

Nesta questão, as respostas demonstram que o fator motivacional é mais relevante que o fator de higiene, mesmo sendo considerado importante, conforme descrito na questão anterior, prevalece na opinião da maioria que o reconhecimento é mais relevante que os benefícios oferecidos.

A penúltima questão classifica o fator motivacional mais relevante para os funcionários, sendo ele um benefício obrigatório ou não. Desta forma, a pergunta foi: 'Entre as opções abaixo, qual é a mais relevante para você?'. As respostas são apresentadas no gráfico 10.

**Gráfico 10 – Motivação e benefícios**

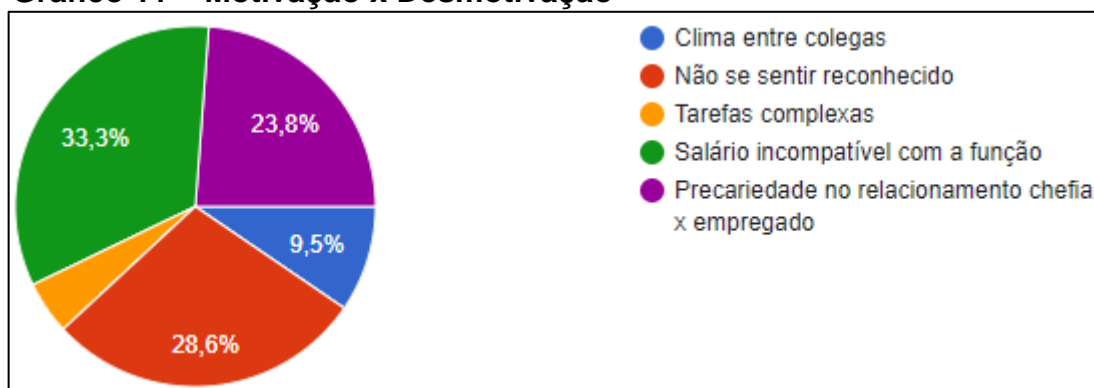


Fonte: A autora (2020)

A opção plano de saúde se destaca-se como a mais relevante entre as demais, com 33,3% das respostas, podendo ainda ser relacionado ao pilar de segurança da pirâmide de Maslow, que se refere à proteção a doenças, desemprego, roubos e etc, Logo, sendo possível somar o resultado da opção participação nos lucros, com 9,5%, considerado nesse estudo como uma segurança em relação ao salário, o setor está no segundo nível da pirâmide. Em seguida o benefício auxílio alimentação apresenta 26,2% de respostas, tornando possível a associação ao nível base das necessidades, classificadas como fisiológicas, compreendidas como a essência para a sobrevivência, alimentação, sono e abrigo. Próximo ao resultado anterior, 23,8% optaram por plano de carreira associado ao fator de estima, que busca reconhecimento e status. Por fim, com 7,1%, o auxílio educação representando a autorrealização, que consiste na busca de aperfeiçoamento constante. Pode-se ordenar as necessidades dessa empresa ao considerar a opinião dos funcionários da seguinte forma: segurança, fisiológicas, estima e autorrealização.

Na última questão, o propósito foi entender qual fator, na opinião dos respondentes, pode desmotivar os funcionários, portanto a pergunta feita foi: 'Entre os fatores abaixo, qual pode afetar negativamente a sua satisfação com o trabalho?'. As respostas estão representadas no gráfico 11.

**Gráfico 11 – Motivação x Desmotivação**



Fonte: A autora (2020)

O maior desmotivador entre as opções disponibilizadas foi o salário incompatível com a função, sendo possível a relação com o fator de higiene, de Herzberg, o funcionário não tem domínio sobre ele por estar em poder da empresa definir sobre essa condição (CHIAVENATO, 2015). Em seguida, 26,8% dos respondentes não se sentem devidamente reconhecidos, o que está relacionado nesse estudo com a Teoria da Expectativa, pois o funcionário tem perspectiva de receber o devido reconhecimento pelos seus esforços (ROBBINS; JUDGE, 2010). Outros 23,8% dos entrevistados responderam que a precariedade no relacionamento chefia x empregado está diretamente ligada à relevância da gestão diante da motivação dos colaboradores, portanto é necessário ter a sabedoria da liderança, e conhecer sua equipe para que seja possível trabalhar as expectativas de cada um dentro da organização (WAGNER; HOLLENBECK, 2020). Já o clima entre colegas, aparece com 9,5% das respostas, relacionando-se à importância de manter um bom clima organizacional. Finalizando, 4,8% apontaram que as tarefas complexas estão ligadas à motivação com a satisfação no trabalho, considerando que deve haver um equilíbrio entre o psicológico e operacional, ou seja, o funcionário precisa se identificar com a sua função, para poder ter maior nível de motivação (ROBBINS; JUDGE, 2010).

## 6 CONCLUSÃO

Este estudo buscou identificar e analisar os fatores motivacionais que contribuem para a permanência do funcionário em uma empresa, pois acredita-se que funcionários motivados têm maior engajamento em suas atividades, tornando esse um desafio para as empresas diante de diferentes fatores motivacionais que podem existir em um ambiente de trabalho.

Considerando-se a visão geral da proposta, inicialmente buscou-se verificar se os fatores motivacionais oferecidos pela empresa atendem às expectativas dos funcionários. A pesquisa concluiu que a maioria dos funcionários se sente motivada com o seu trabalho, contudo, é necessária atenção quanto ao nível de desmotivação, pois este atinge 38% dos participantes, podendo ser considerado como alerta para a empresa. Relacionando fatores motivacionais com benefícios obrigatórios ou não, os participantes consideram que eles contribuem como fator motivacional, podendo esse ponto ser explorado. Vinculando motivação com reconhecimento, a avaliação do reconhecimento oferecido pela empresa ficou entre os níveis muito bom e bom. Foi realizada a comparação entre os benefícios oferecidos e reconhecimento pelo trabalho, em que a maioria dos funcionários concorda que reconhecimento profissional é mais importante diante das duas opções.

Relacionando com as informações descritas ao longo deste estudo, buscou-se identificar as necessidades motivacionais dos funcionários para permanecer na empresa. Quanto aos fatores psicológicos, a empresa pode considerar um clima organizacional agradável entre a equipe, colaborador x chefia, para garantir a motivação. O reconhecimento ideal, na visão dos participantes, é a promoção de cargos seguido da premiação em dinheiro. Conclui-se, portanto, que as necessidades motivacionais dos funcionários estão relacionadas a uma convivência amistosa, seguida de promoções que, por consequência, geram remuneração maior.

Para deduzir qual o fator motivacional principal para a permanência dos funcionários, foi disponibilizada a escolha entre fatores de reconhecimento ou benefícios, de forma que os maiores percentuais ficaram centralizados na disponibilização de plano de saúde e auxílio alimentação, e em seguida a estruturação de um plano de carreira. Caracterizando o principal fator motivacional a disponibilidade de plano de saúde.

Ainda foi possível concluir que os fatores motivacionais disponibilizados pela empresa atendem às necessidades e expectativas de seus funcionários, sendo

considerado o benefício plano de saúde o principal motivador para a permanência na empresa. Cabe destacar a importância de a organização manter um bom nível de motivação, garantindo assim, maior produtividade.

Desta forma, através deste estudo conclui-se que os objetivos apresentados foram atingidos através do questionário aplicado aos colaboradores do setor de relacionamento remoto, e através do levantamento teórico realizado. O estudo não encontrou dificuldades em relação ao tema, evidenciado pelas afirmações apresentadas pelos entrevistados. Referente às limitações, houve dificuldade quanto ao retorno dos funcionários, o disparo da pesquisa foi limitado a apenas um meio de comunicação virtual, por condição da empresa, a coleta de forma física não foi possível devido as atividades estarem temporariamente em regime home office. As questões foram desenvolvidas em conjunto com a gerência do setor, sendo necessário efetuar adequações ou excluir questões.

Através deste estudo, aconselha-se a realização de um planejamento para aperfeiçoar as técnicas motivacionais, uma vez que a maioria dos participantes se considera motivada e os recursos disponibilizados estão atendendo às expectativas, entretanto é necessário esforço para mantê-los e aumentar o nível de motivação, que auxiliará no desenvolvimento da organização.

Sugere-se, para sequência futura na empresa estudada, ou futuras pesquisas, estudos onde o objeto de estudo seja o papel da gestão na motivação dos funcionários, a fim de aprofundar-se sobre o assunto. E, também, um estudo focado em uma política de benefícios que não envolvem premiação em dinheiro, como horário de trabalho flexível, área de convivência na empresa, home-office e etc, definindo qual importância desse modelo de motivação e qual a percepção dos colaboradores diante dele.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciamento com pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. 5 ed. Barueri: Manole, 2015.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativos e misto. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

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

FRAGA, Marcelo Loyola. **Metodologia para elaboração de trabalhos científicos**. Rio de Janeiro: Fundo de cultura, 2009.

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

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Metodologia científica**. 5. ed. 2 reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MARINS, Luiz. **Desmistificando a motivação no trabalho e na vida**. São Paulo: Harbra, 2007.

MENEGON, Leticia Fantinato. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2012.

MÜLLER, Liane Filomena; NIKOLAY, Sérgio Antônio (Colab.). **Manual para elaboração e formatação de trabalho acadêmico**. Taquara: FACCAT, 2020. Disponível em: <https://www2.faccat.br/portal/sites/default/files/ckeditorfiles/Parte%20I%20-%20O%20Projeto%20de%20Pesquisa%20e%20Normas%20para%20Formata%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2020.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Pretice Hall, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Personal Pretice Hall, 2005.

\_\_\_\_\_.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Personal Pretice Hall, 2010.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. 3. ed. São Paulo: Person Education do Brasil, 2013.

SOBRAL, Felipe; PECCI, Alketa; **Teorias da administração**. São Paulo: Person Education do Brasil, 2012.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional**. Tradução de Silvio Floreal Antunha; Revisão técnica de Fábrica Sarubi. 4. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.