

ANÁLISE MOTIVACIONAL EM UMA EMPRESA FAMILIAR DE NATAL/RN: A INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS EM SEUS COLABORADORES

Raquel Ramos Campos
qramosc@gmail.com

Alysson André Régis Oliveira (Orientador)
alyssonandreregis@hotmail.com

RESUMO

A palavra “motivação” possui significados aplicados das mais diversas formas, do senso comum aos estudos e pesquisas acadêmicas. O conceito generalista possibilita a utilização de critérios múltiplos e interpretações variadas. Pesquisadores clássicos construíram a base para que contemporâneos pudessem desenvolver teorias para melhor explicar a conduta no trabalho. A teoria de Frederick Herzberg, chamada também de “Teoria dos Dois Fatores” divide em aspectos motivacionais e higiênicos àqueles que podem satisfazer ou motivar o colaborador em seu ambiente de trabalho. A SterBom, empresa com mais de 20 anos no mercado e com 17 lojas espalhadas por Natal conta hoje com mais de 100 funcionários. Diante do cenário atual de crescimento acelerado, pretendeu-se questionar qual a influência dos fatores higiênicos e motivacionais no nível de satisfação dos colaboradores das Lojas Ster Bom Sorvetes Finos. A pesquisa constitui um estudo de caso, de caráter exploratório, descritivo e bibliográfico. Foi aplicado um questionário contendo dois blocos de perguntas, além de um questionário sócio-demográfico para enriquecimento de pesquisa. Com os dados tratados de maneira quantitativa, os resultados sugerem que os colaboradores da empresa Ster Bom são influenciados de maneira mais contundente pelos fatores higiênicos da organização, como bom relacionamento interpessoal e com a chefia, além de aprovação quanto às questões ambientais, apesar de sentirem-se reconhecidos e visualizar a possibilidade de crescimento dentro da organização.

Palavras-Chave: Motivação, Teorias Motivacionais, Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.

1. INTRODUÇÃO

A palavra “motivação” possui significados aplicados das mais diversas formas, do senso comum aos estudos e pesquisas acadêmicas. Derivada do latim *motivus* (que significa mover), tal palavra assumiu como significado “tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa” (GOMDIM E SILVA, 2004). O conceito visto como generalista possibilitou a

utilização de critérios múltiplos para definição da palavra.

Diante da diversidade, pesquisadores como Maslow, Herzberg e McGregor se destacaram por desenvolverem teorias – chamadas hoje de teorias clássicas - sobre motivação durante as décadas de 1940 a 60, fase primordial para o desenvolvimento dos estudos na área, principalmente após a experiência de Hawthorne, Estados Unidos, no início dos anos 30 (MARRAS, 2000).

Posteriormente, teorias contemporâneas como as de McClelland, a Teoria do Reforço e a Teoria de fixação por objetivos foram desenvolvidas buscando fundamentação e validação consistente para aplicação teórico/prática (ROBBINS, 2009).

A associação do tema motivação com outros conceitos sempre foi vista tanto nas teorias clássicas como nas teorias contemporâneas para melhor explicar a conduta do homem no trabalho. De acordo com Ambrose e Kulik (1999), o interesse e a persistência em ter a motivação como tema principal de investigação se apoia na crença de que o mesmo explica o bom ou o mau desempenho no trabalho. Contudo, de acordo com revisão bibliográfica realizada pelos autores citados, os artigos pesquisados podem ser divididos em dois grandes grupos: o de pesquisas oriundas de teorias já conhecidas na literatura sobre o tema e os que relacionam a motivação a três novos temas: criatividade, grupos e cultura (GONDIM E SILVA, 2004).

Deste modo, a mudança significativa tanto no conteúdo das pesquisas quanto nas organizações repercutem para a valorização dos grupos e equipes de trabalho, fazendo com que os pesquisadores se interessem em compreender os processos motivacionais grupais, já que a globalização e novas tecnologias no ambiente de trabalho contribuem para os estudos que relacionam motivação com criatividade, grupos e diferenças culturais (GONDIM E SILVA, 2004).

É sabido que a busca pela satisfação, produtividade e comprometimento no trabalho através de funcionários motivados assume um papel cada vez maior de destaque nas empresas que sofrem a influência de uma concorrência acirrada. No caso das empresas familiares, em que uma família assume funções na condução dos negócios, é preciso tratar os processos e temas organizacionais com a peculiaridade que esse tipo de organização merece. O envolvimento da família nos negócios determina a cultura desse tipo de organização, pois os membros da família desempenham simultaneamente papéis de parentes, proprietários e gestores (TAGIURI & DAVIS, 1996; ECCEL, et al, 2007).

A Ster Bom, empresa genuinamente potiguar do ramo de gelados comestíveis, iniciou suas atividades em 1992, com uma pequena sorveteria, possuindo hoje maquinário e tecnologia de ponta, fabricando sorvete, água mineral, picolé, gelo mineral, coberturas, casquinhas e waffer para sorvetes. Além dos pontos de vendas em supermercados e pequenos estabelecimentos, a indústria conta com uma rede de 17 lojas próprias para vender os produtos que fabrica. O investimento em qualidade tem sido levado muito a sério durante todos esses anos. A indústria conta com um laboratório fixo para projetar e analisar os produtos para cumprimento das determinações da ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária. O proprietário, o senhor Antônio Leite administra os negócios da família, em conjunto com sua esposa, a senhora Zauleide Leite e o filho André Jales.

Tendo em vista o crescimento acelerado da empresa, tanto em tecnologia quanto em recursos humanos, a organização busca o desenvolvimento dos seus colaboradores visando, além de funcionários motivados, aumento da produtividade no local de trabalho. Diante desse contexto teorias motivacionais, como a de Herzberg, defende que os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes e independentes daqueles que levam à insatisfação e vice-versa, dividindo-os em Motivacionais e Higiênicos. Diante desses fatores surgiu o seguinte problema de pesquisa: **Qual a influência dos fatores higiênicos e motivacionais no nível de satisfação dos colaboradores das Lojas Ster Bom Sorvetes Finos?**

O objetivo geral, portanto, é analisar a influência dos fatores higiênicos e motivacionais no nível de satisfação dos colaboradores das Lojas Ster Bom Sorvetes Finos. Tem como objetivos específicos: a) Identificar os fatores higiênicos e motivacionais oferecidos pela organização aos seus colaboradores; b) Apontar os impactos que os fatores incidem sobre os colaboradores da organização em estudo; c) Propor pontos de melhorias e adaptações nos fatores higiênicos e motivacionais na busca da satisfação dos colaboradores das lojas Ster Bom Sorvetes Finos.

Inicialmente, com a admissão de uma analista de RH para as lojas Ster Bom Sorvetes Finos, surgiu a possibilidade de desenvolver treinamentos e acompanhar o desenvolvimento das lojas, atividades que estavam estagnadas e que surtiram efeito no ano de 2010. No entanto, a rotatividade tem sido alta e as vendas nas lojas caíram consideravelmente, assim como o rendimento dos colaboradores. A reclamação dos líderes

quanto a uma possível demotivação das equipes é constante. Com isso, surgiu a inquietação quanto aos problemas já citados, já que a recente inserção da analista de RH ainda não permitiu um diagnóstico preciso dos reais problemas advindos das lojas.

Tal pesquisa se justifica à medida que possibilita uma melhor compreensão dos recursos humanos da empresa, já que, através deste estudo será possível identificar e evitar comportamentos e atitudes dos colaboradores. Além disso, através dos dados, será possível elaborar atividades que desenvolvam a motivação, trazendo material concreto de análise para a organização, que, através dos dados obtidos poderá desenvolver ações direcionadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. DEFINIÇÃO DE MOTIVAÇÃO

A motivação humana é um tema que vem sendo discutido tanto pelos cientistas e estudiosos quanto pelas pessoas leigas, que adotam múltiplos conceitos e definições para tal tema. Desde o final dos anos 20 e começo dos 30, experimentos e intervenções de cientistas na área do comportamento foram realizados com o intuito de descobrir a relação entre o nível de motivação e as condições de trabalho. No âmbito profissional, psicólogos, assistentes sociais, administradores, entre outros, pesquisam sobre o que desenvolve a motivação, ou seja, o que influencia o indivíduo para a realização de determinada ação permeada por suas preferências e interesses.

Para Robbins (2009, p.48), motivação é “um comportamento externado, uma disposição para fazer alguma coisa, que é condicionada pela capacidade dessa ação de satisfazer uma necessidade do indivíduo”. O autor defende que, a necessidade não satisfeita, geradora de tensão, estimula a vontade do indivíduo, que só terá sua tensão reduzida através do desencadeamento da busca de metas determinadas.

Robbins e Decenzo (2004) buscam primeiramente explicar que a motivação não é uma característica pessoal, mas o resultado de uma interação entre o indivíduo e a situação enfrentada por ele; ou seja, a motivação varia de uma situação para outra. É, portanto, uma disposição em exercer altos níveis de esforços para alcançar os objetivos organizacionais, condicionada pelo esforço em satisfazer alguma necessidade individual (ROBBINS E DECENZO, 2004).

Gondim e Silva (2004) definem motivação como “uma ação dirigida a objetivos”, sendo regulada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas. De acordo com os autores, alguns aspectos principais envolvidos no conceito de motivação fazem parte da construção das mais diversas teorias relacionadas ao tema. Deste modo, tais teorias trazem uma definição do fenômeno e, a partir disto, elegem o objeto de estudo tratado (ativação, direção, intensidade ou persistência, dependendo de qual será a ênfase dada para tal abordagem); o foco (objeto de atenção relacionado com a ênfase da abordagem escolhida); a pergunta (indagação ao objeto) e resposta (nível de explicação ou compreensão que se pretende alcançar). Segue figura trazida pelos autores:

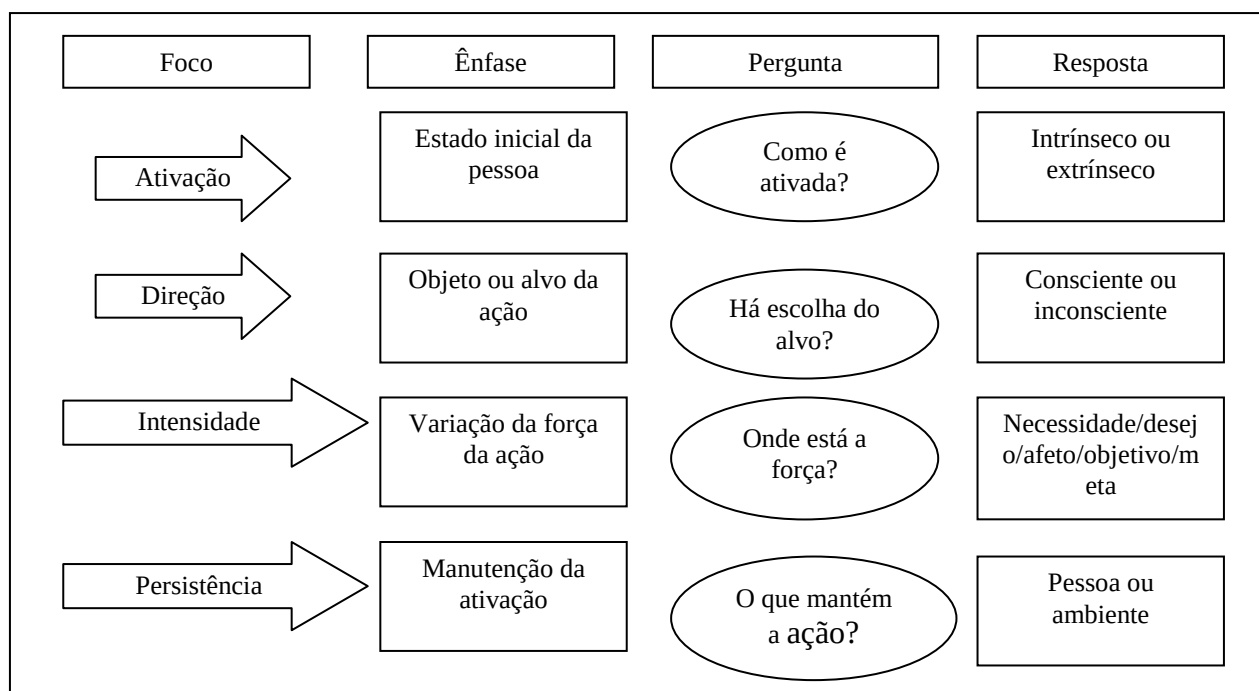


Figura 1: Principais fatores implicados na motivação
 Fonte: Gondim e Silva, 2004, p. 147

As combinações possíveis das quatro ênfases vistas na figura (ativação, direção, intensidade e persistência) estão na base da construção das teorias da motivação (GONDIM E SILVA, 2004).

Segundo os autores acima citados, a década de 1950 foi considerada produtiva para o desenvolvimento de algumas das principais e mais antigas teorias sobre motivação, como a Hierarquia de Necessidades de Maslow, a Teoria X e Y de McGregor e a Teoria de dois

fatores de Herzberg. Partiremos na próxima seção para a explanação destas teorias e suas peculiaridades.

2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

2.2.1 Os estudos de Hawthorne

A experiência ocorrida na fábrica de Hawthorne em Chicago, Estados Unidos, foi o marco dos estudos sobre o tema motivação e do enfoque comportamental nas organizações. Tal estudo ocorreu nos anos de 1927 a 1933 e foi pioneiro nos experimentos e intervenções dos cientistas do comportamento e teve como objetivo estabelecer a existência de alguma relação entre a incidência da fadiga nos empregados e as condições de trabalho. Elton Mayo, cientista australiano, e seus colaboradores, através dos resultados desses experimentos, formularam uma série de conclusões que culminaram em uma nova filosofia de administração – a escola das relações humanas (MAXIMIANO, 2007).

Tal filosofia demonstrou que o desempenho das pessoas era determinado não apenas pelos métodos de trabalho, mas também pelo comportamento (MAXIMIANO, 2007). As principais conclusões retiradas do experimento se referiam a como o relacionamento interpessoal e os grupos influenciavam na produtividade dos colaboradores. Um bom tratamento dado pela gerência aos trabalhadores, o sistema social e os grupos dentro da empresa, e a atuação dos supervisores como intermediários entre os trabalhadores e os superiores contribuíam para o bom desempenho dos funcionários, mesmo que as condições físicas do local de trabalho não fossem adequadas.

2.2.2 Teoria da Hierarquização das Necessidades de Abraham Maslow

Professor de psicologia, Abraham Maslow tornou-se conhecido pelo seu livro *Motivação e personalidade* - publicado em 1954 - que aborda a teoria da hierarquização das necessidades humanas. De acordo com o autor, essas necessidades estão organizadas em cinco categorias, que desempenha um papel importante no estudo da motivação (MAXIMIANO, 2007). São elas: Necessidades de Auto-Realização, Necessidades de

Estima, Necessidades Sociais, Necessidades de Segurança e Necessidades Básicas, sendo esta a necessidade que compõe a base da pirâmide.

As Necessidades Básicas ou Fisiológicas são compostas de variáveis como sobrevivência, alimentação e vestuário; a proteção e a estabilidade no emprego compõem as Necessidades de Segurança; já a aceitação, a amizade e o sentimento de pertencer fazem parte das Necessidades Sociais; nas Necessidades de Estima, encaixa-se o sentimento de as pessoas se sentirem valorizadas, competentes; e, por último, a criatividade e o autodesenvolvimento, que se encaixam nas Necessidades de Auto-Realização.

De acordo com Marras (2009), as necessidades dos indivíduos variam de acordo com suas necessidades intrínsecas e extrínsecas e estes somente buscam uma necessidade de nível superior quando a inferior estiver sido satisfeita de maneira plena. A motivação seria então a força motriz, que impulsiona a busca pela satisfação. Quando tal necessidade é satisfeita, não há mais motivação e nasce daí uma nova necessidade de satisfação. O desenvolvimento é contínuo, apesar da possibilidade de haver predominância de uma necessidade sobre as demais, devido a fatores como personalidade, idade ou meio social (MAXIMIANO, 2007).

2.2.3 Teoria X e Y de McGregor

Douglas McGregor complementou a existência das necessidades humanas defendida por Maslow, afirmando que “essas necessidades encontram satisfação no próprio trabalho” (MARRAS, 2009, p.35). Criador da Teoria X e Y, McGregor propõe duas opiniões distintas sobre a natureza do ser humano: uma opinião positiva, chamada de Teoria Y, e uma opinião negativa, chamada de Teoria X.

Marras (2009) explica a teoria a partir de duas formas distintas de “ser” ou de “ver” o trabalhador. Um trabalhador X, visto por um gerente X ou por um gerente Y, e, por outro lado, um trabalhador Y, visto por um gerente Y ou por um gerente X. Deste modo, a questão de ser X ou Y refere-se tanto ao “ser” do próprio sujeito quanto à visão do gerente que o avalia. McGregor concluiu que o gerente tende a moldar seu comportamento em relação à equipe de acordo com como ele a vê.

2.2.3.1 Teoria X

De acordo com Robbins e Decenzo (2004), na Teoria X desenvolvida por McGregor, o gerente vê o funcionário por uma ótica negativa e acredita que os funcionários precisam ser coagidos, controlados ou ameaçados com punição para que os objetivos sejam alcançados. Além disso, se ausentarão das responsabilidades e mostrarão pouca ambição (ROBBINS E DECENZO, 2004). A teoria X enfatizava, portanto, a ênfase no forte controle gerencial dos funcionários.

2.2.3.2 Teoria Y

Ao contrário da Teoria X, na Teoria Y o funcionário é visto pela gerência por uma ótica positiva, no qual estes veem o trabalho como algo natural, exercendo a auto-orientação e o autocontrole quando comprometidos com os objetivos. Este funcionário busca responsabilidade, desenvolvendo a habilidade de tomar boas decisões (ROBBINS e DECENZO, 2004). A ênfase, nesse caso, seria no indivíduo como ator de suas ações.

Para McGregor, a Teoria X ignorava os estudos sobre a motivação desenvolvidos por Maslow, já que estes defendiam que a motivação partiria da satisfação das necessidades humanas. A Teoria Y, por sua vez, apresentou-se como um modelo alternativo à Teoria X, considerando não apenas o indivíduo, mas o contexto no qual este se encontra.

Para fins desta pesquisa, iremos adotar como referência de análise a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que será citada abaixo, pois permite maior compreensão da realidade pesquisada.

2.3 TEORIA DOS DOIS FATORES DE HERZBERG

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg – ou Bifatorial - foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg. Através da questão “O que as pessoas desejam do seu trabalho?”, ele investigou, com engenheiros e contadores de indústrias em Pittsburgh, a relação indivíduo-trabalho e o quanto a atitude da pessoa pode influenciar em seu sucesso ou fracasso na organização (ROBBINS, 2009). A partir desta pesquisa, Herzberg dividiu os fatores que afetam o comportamento do indivíduo em dois grupos: os motivacionais e os higiênicos: os

primeiros causam, predominantemente, satisfação ou motivação; os segundos causam, predominantemente, insatisfação (FIORELLI, 2000).

O autor ressalta ainda que os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes e independentes daqueles que levam à insatisfação e vice-versa, indicando a existência de um *continuum* em que o oposto de “satisfação” é “não-satisfação”, e o oposto de “insatisfação” é “não-insatisfação”(ROBBINS, 2009).

Para Herzberg, os fatores higiênicos não motivam o colaborador. O que eles fazem é impulsionar, mover o funcionário por um curto período. De acordo com o autor, quando a empresa deseja incentivar positivamente, é disponibilizado uma enorme variedade de atrativos para o colaborador, para estimulá-los a agir (HERZBERG, 1987)”. Ou seja, o colaborador se sente atraído pelo fator em si, e não motivado para o trabalho. KITA, de acordo com o autor, significa fator, elemento.

Segue abaixo descrição dos fatores motivacionais e higiênicos.

2.3.1 Fatores Motivacionais

Os fatores motivacionais são os fatores internos, intrínsecos ao profissional; causam satisfação, mas a falta não causa necessariamente insatisfação. De acordo com Fiorelli (2000), estes fatores são representados por: reconhecimento, status, responsabilidade, oportunidade de aprendizado e crescimento, desafios, entre outros. “Ou seja, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem fazer as pessoas sentir-se satisfeitas” (MAXIMIANO, 2007, P. 239).

Tais fatores referem-se, portanto, ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os fatores motivacionais que produzem efeito duradouro a satisfação e de aumento de produtividade.

2.3.2 Fatores Higiênicos

Os fatores higiênicos são considerados os fatores externos, extrínsecos ao indivíduo, que causam a insatisfação com o trabalho, como a qualidade da supervisão, a remuneração, as condições físicas do trabalho, a segurança no emprego, as relações pessoais, entre outros.

Tais fatores reduzem a insatisfação, mas não produzem a satisfação, não motivam (Maximiano, 2007).

Nas organizações, os fatores higiênicos, atrelados aos fatores motivacionais, permitem o desenvolvimento do indivíduo dentro da organização. Ao estimular o trabalhador a atingir os objetivos pessoais e profissionais, dando-lhe condições, bons ambientes, políticas adequadas e propiciando condições financeiras, físicas e psicológicas. Deste modo, a organização não adota apenas programações de estímulo externo, pois se torna diferenciada ao não atingir apenas os fatores extrínsecos (que provocam a insatisfação), como também atinge os fatores intrínsecos (que provocam a satisfação do colaborador) (MARRAS, 2000).

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa constitui um estudo de caso, de caráter exploratório, descritivo e bibliográfico. A organização escolhida para o desenvolvimento do estudo foi a Ster Bom Sorvetes Finos por conveniência, já que a pesquisadora trabalhou na empresa e tem acesso facilitado aos funcionários. Além disso, trata-se de uma organização familiar genuinamente potiguar (em conjunto com a fábrica), que, aos 21 anos, ainda cresce em um ritmo acelerado e considera importante a pesquisa e implementação de melhorias para o desenvolvimento.

O método de estudo de caso se justifica porque, durante todo o estudo, se pretendeu observar e analisar os colaboradores em seu ambiente de trabalho, permitindo o acesso à realidade destes funcionários de maneira detalhada. De acordo com Gray (2012, p. 200), o estudo de caso “tendem a ter um foco muito mais específico”. De acordo com o autor, os estudos de caso podem explorar os mais diversos temas e assuntos, mas através de um grupo menor. Além disso, possibilita o estudo de um fenômeno em seu contexto real. Por ser exploratório e descritivo, busca ao mesmo tempo analisar um fato, descrevê-lo, e aprofundar o conhecimento sobre o assunto estudado. Gray (2012) afirma que os estudos exploratórios são úteis quando não temos dados suficientes sobre o fenômeno quanto àquilo que queremos estudar. No caso da Ster Bom, não havia pesquisas sendo desenvolvidas sobre esse tema; uma pesquisa sobre clima organizacional foi aplicada há certo tempo, mas

não houve grande divulgação do resultado. Para Gray (*apud* Hedrick e colaboradores, 1993), o estudo descritivo busca desenhar o quadro de uma situação, pessoa ou evento.

A pesquisa bibliográfica constitui parte da pesquisa descritiva, pois objetiva recolher informações e conhecimentos prévios de um problema para o qual se procura resposta. De acordo com Cervo e Bervian (1983, p. 55), a pesquisa bibliográfica:

explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Ambos os casos buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

O processo utilizado para selecionar a amostra foi não-probabilístico, o que ampliou consideravelmente a possibilidade de utilização por acessibilidade e para fins práticos.

A unidade de análise desta pesquisa foi a empresa Ster Bom Sorvetes Finos, e teve como amostra 30 colaboradores escolhidos de maneira randômica entre os cargos existentes (promotor, motoqueiro, encarregado e supervisor) e as 17 lojas situadas em Natal/RN.

Os dados foram coletados através de questionário. Para Gray (2012), os questionários possuem vantagens inerentes como: baixo custo de tempo e dinheiro; é um instrumento em que podemos coletar um grande número de dados dos participantes; tem seu anonimato garantido (já que não há a necessidade de identificação) e não há o viés de entrevistador. Portanto, em congruência com o motivo da escolha da organização (por conveniência), o questionário demonstrou ser o instrumento de coleta mais efetivo para tal situação e fenômeno. O instrumento foi dividido em uma pesquisa sócio-demográfica e dois blocos de perguntas: no Bloco I, perguntas relacionadas aos fatores motivacionais do colaborador na empresa; já no Bloco II, as perguntas abordavam os fatores higiênicos dos mesmos. Foi utilizada para obtenção das respostas a Escala Likert, tipo de escala de resposta psicométrica usada habitualmente em questionários, medindo o nível de concordância ou não concordância à afirmação. Usualmente são usados cinco níveis de respostas que vão de “Discordo Totalmente” a “Concordo Totalmente”.

Os dados foram tratados através do Excel, software que possibilita a análise quantitativa dos dados e a reprodução de gráficos para ilustração dos resultados obtidos.

Para Fachin (2003), a abordagem quantitativa emprega dados estatísticos como centro do processo de análise do problema estudado.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1. PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO

Esta etapa corresponde ao diagnóstico efetuado com base no levantamento de dados realizado através dos questionários aplicados no mês de junho de 2012, em 30 colaboradores da organização. Além disso, foi realizado um levantamento sócio demográfico da amostra já citada.

No gráfico 1 é visto que, do total da amostra coletada, 53% pertencem ao gênero feminino e 47% ao sexo masculino, demonstrando equilíbrio quanto ao percentual, apesar de possuir maioria feminina.

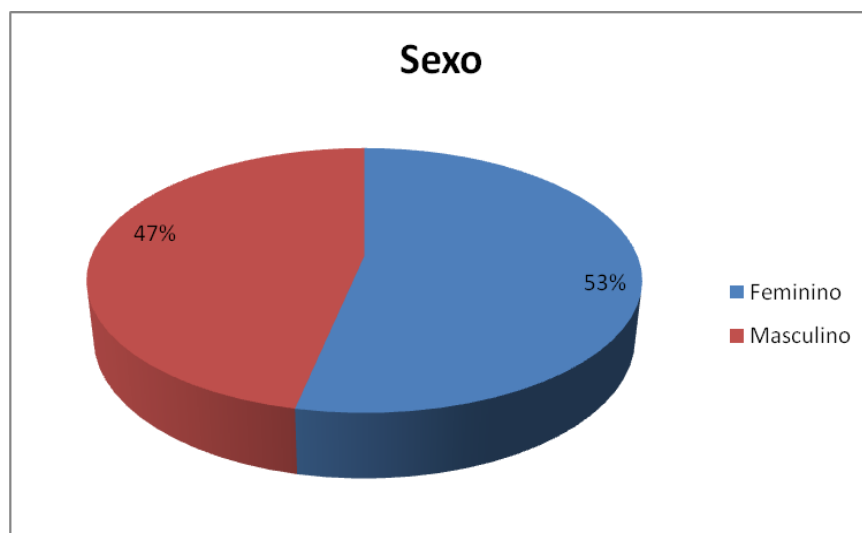


Gráfico 1: Sexo
Fonte: Dados da pesquisa, 2012

A classificação dos colaboradores, de acordo com a idade, revelou que 37% deles possuem de 22 a 25 anos. Para fins de análise estatística, dividiu-se a população em três faixas de idade.

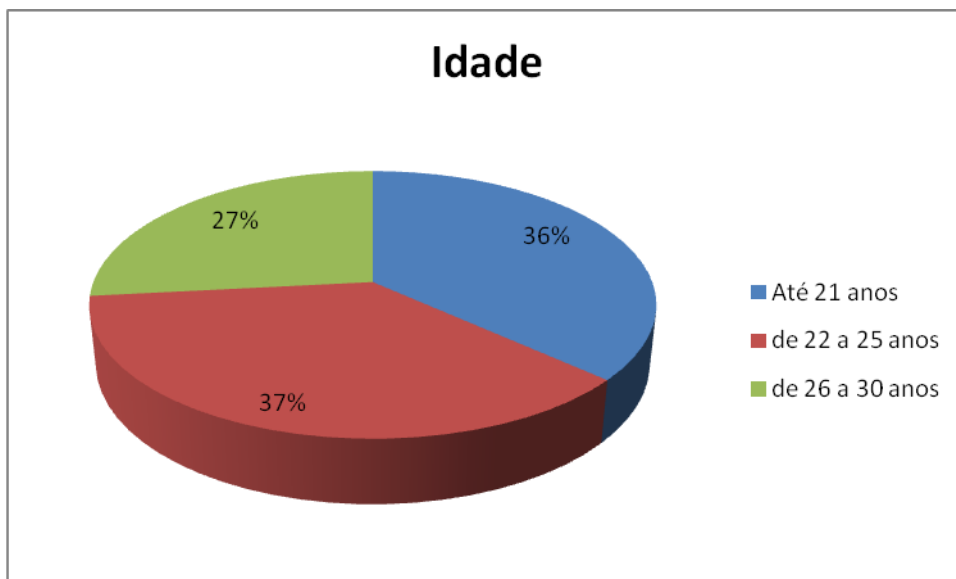


Gráfico 2: Idade
Fonte: Dados da pesquisa, 2012

A classificação dos colaboradores em relação ao estado civil mostra que a maioria da amostra é solteira, totalizando 70%, seguido de 20% de casados e 4% de divorciados. O gráfico 3 apresenta esses dados:

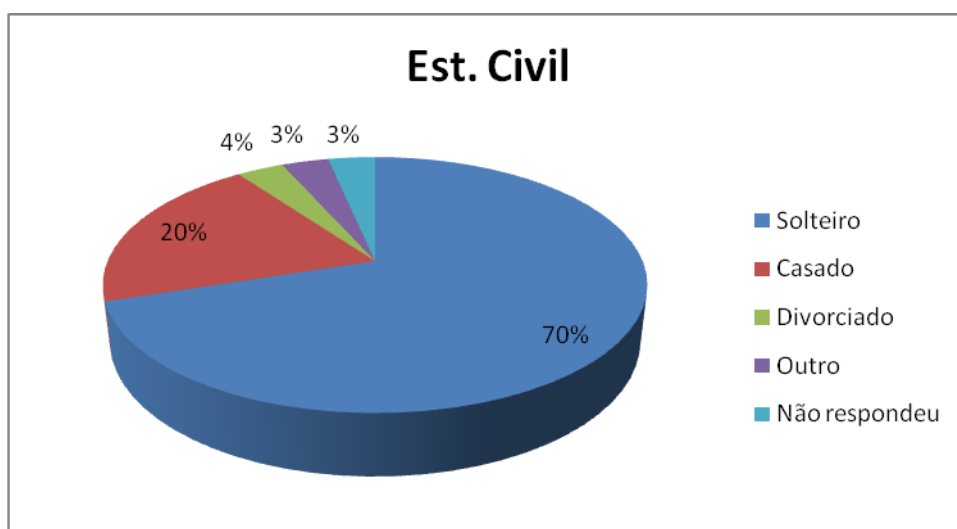


Gráfico 3: Estado Civil
Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Esse dado se relaciona às informações quanto à idade da amostra (maioria com menos de 21 anos), demonstrando a preocupação inicial dos jovens em ingressar no mercado de trabalho antes de constituir uma família.

No que se refere à escolaridade, foi mostrado que a maioria possui o ensino médio concluído (50%), com resultados significativos para os indivíduos que estão concluindo ou iniciaram o ensino médio e o ensino superior.

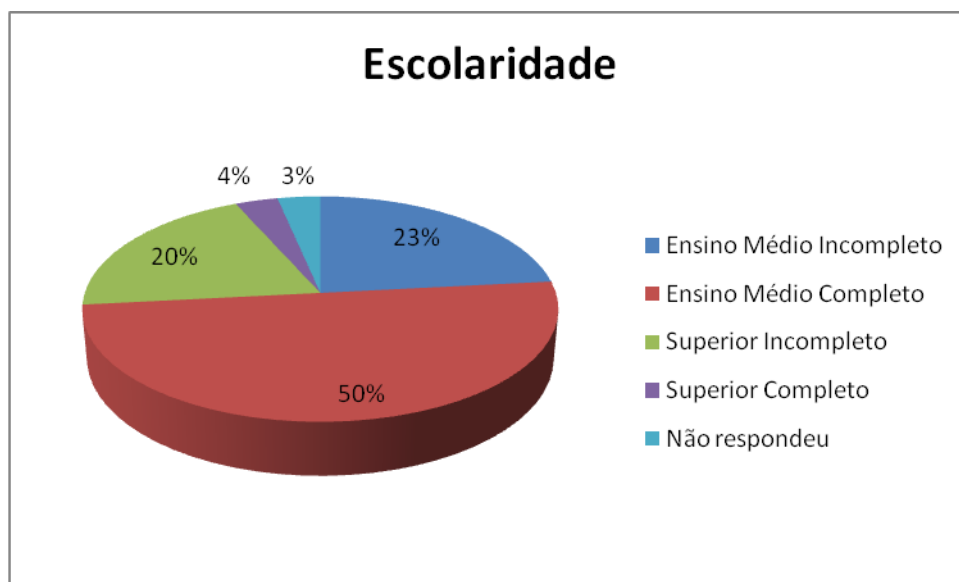


Gráfico 4: Escolaridade
Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Quanto ao tempo na empresa, foi visto que 30% dos respondentes possuem de 12 a 18 meses de empresa, indicando o período médio de permanência da maioria dos colaboradores. Em associação com os dados anteriores, percebe-se elevado grau de rotatividade devido às características dos colaboradores selecionados (jovens, em fase de conclusão escolar e ingressando em mercado de trabalho).

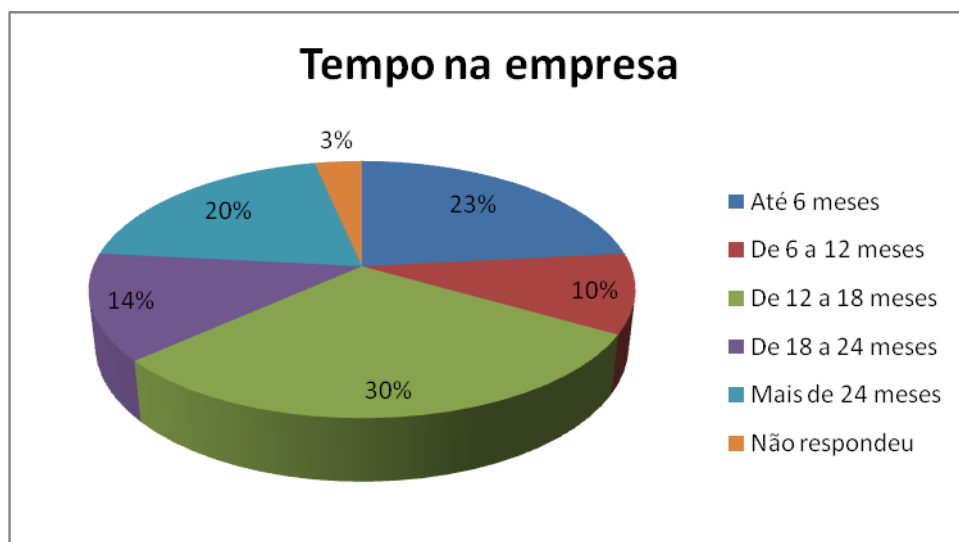


Gráfico 5: Tempo na empresa
Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Quanto ao cargo ocupado, foi visto que 63% da amostra se insere no cargo de promotor(a), seguido de 10% ocupando o cargo de encarregado(a) e 10% de supervisor(a) de loja.

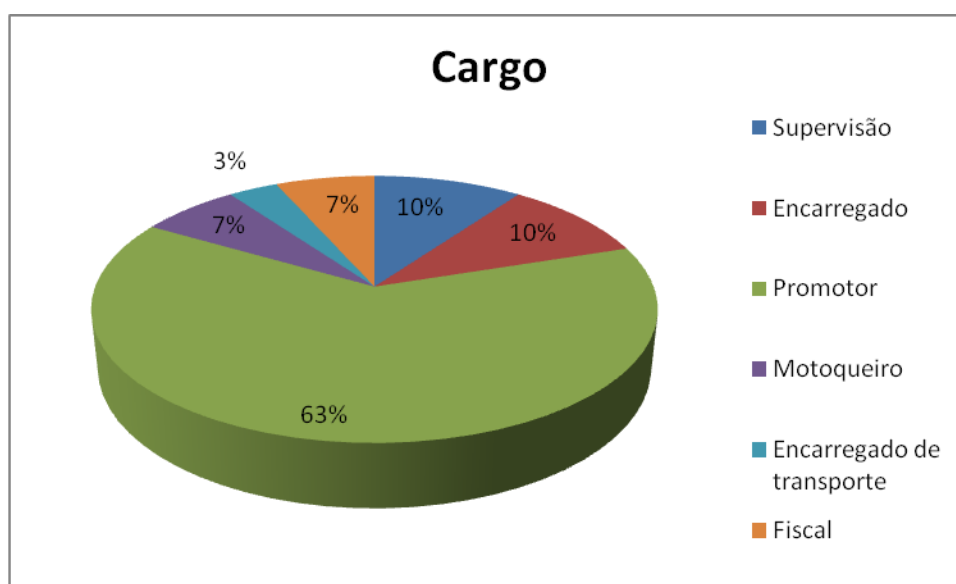


Gráfico 6: Cargo
Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Diante dos dados expostos, percebe-se que a distribuição do perfil sócio-demográfico dos colaboradores da empresa Ster Bom classifica-se da seguinte forma:

quanto ao gênero, 53% pertence ao gênero feminino. Quanto à idade revelou que 37% deles possuem idade entre 22 e 25 anos. Quanto ao estado civil, 70% são solteiros. Quanto à escolaridade, 50% possuem ensino médio completo. No que diz respeito ao tempo de empresa, mostra que 30% deles tem de 12 a 18 meses na organização. No que se refere ao cargo, 63% ocupam o cargo de promotoria.

4.2 FATORES MOTIVACIONAIS X FATORES HIGIÊNICOS

Iremos abordar neste tópico as questões referentes aos aspectos motivacionais e higiênicos contidos nas respostas dos colaboradores da empresa. No Gráfico 7 estão inseridas as questões de um a cinco, referentes ao bloco de aspectos motivacionais.

Na questão 01, os funcionários foram questionados se a organização oferece oportunidades de crescimento profissional para seus empregados. Percebeu-se que 52% concordam totalmente com essa afirmação, enquanto 32% concordam parcialmente, 10% não concorda nem discorda e 6% discordam parcialmente.

Na questão 02, foi perguntado se o trabalho realizado proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal. Da amostra pesquisada, 47% concordam parcialmente e 43% concordam totalmente, somando quase 100% dos colaboradores.

Na questão número 03, foi investigado sobre se a atuação e a dedicação com o trabalho dos funcionários são reconhecidas pela organização, tendo 43% concordado totalmente com a afirmação. Concordam parcialmente com a afirmativa 40% dos respondentes.

A questão número 04 aborda sobre como a organização proporciona aos respondentes a auto-realização. Da amostra total, 40% concordam parcialmente, 30% concordam totalmente e 23%, porcentagem significativa, não concorda nem discorda.

Última questão do bloco, a afirmação número 05 questiona se os colaboradores sentem-se realizados com as tarefas executadas; se o trabalho proporcionaria, portanto, prazer. Do total de questionários, 30% concordam totalmente, 40% concordam parcialmente e 27% não concordam e nem discordam.

Em linhas gerais, a porcentagem do bloco I concentra-se nas respostas “Concordo totalmente” e “Concordo parcialmente”, tendo a resposta “Não concordo, nem discordo” porcentagem significativa nas questões 4 e 5. De acordo com as respostas, os colaboradores da empresa Ster Bom afirmam que a empresa oferece oportunidades de crescimento profissional, proporciona a oportunidade de desenvolvimento pessoal, a atuação e a dedicação para com o trabalho são reconhecidos e sentem-se realizados com as tarefas.

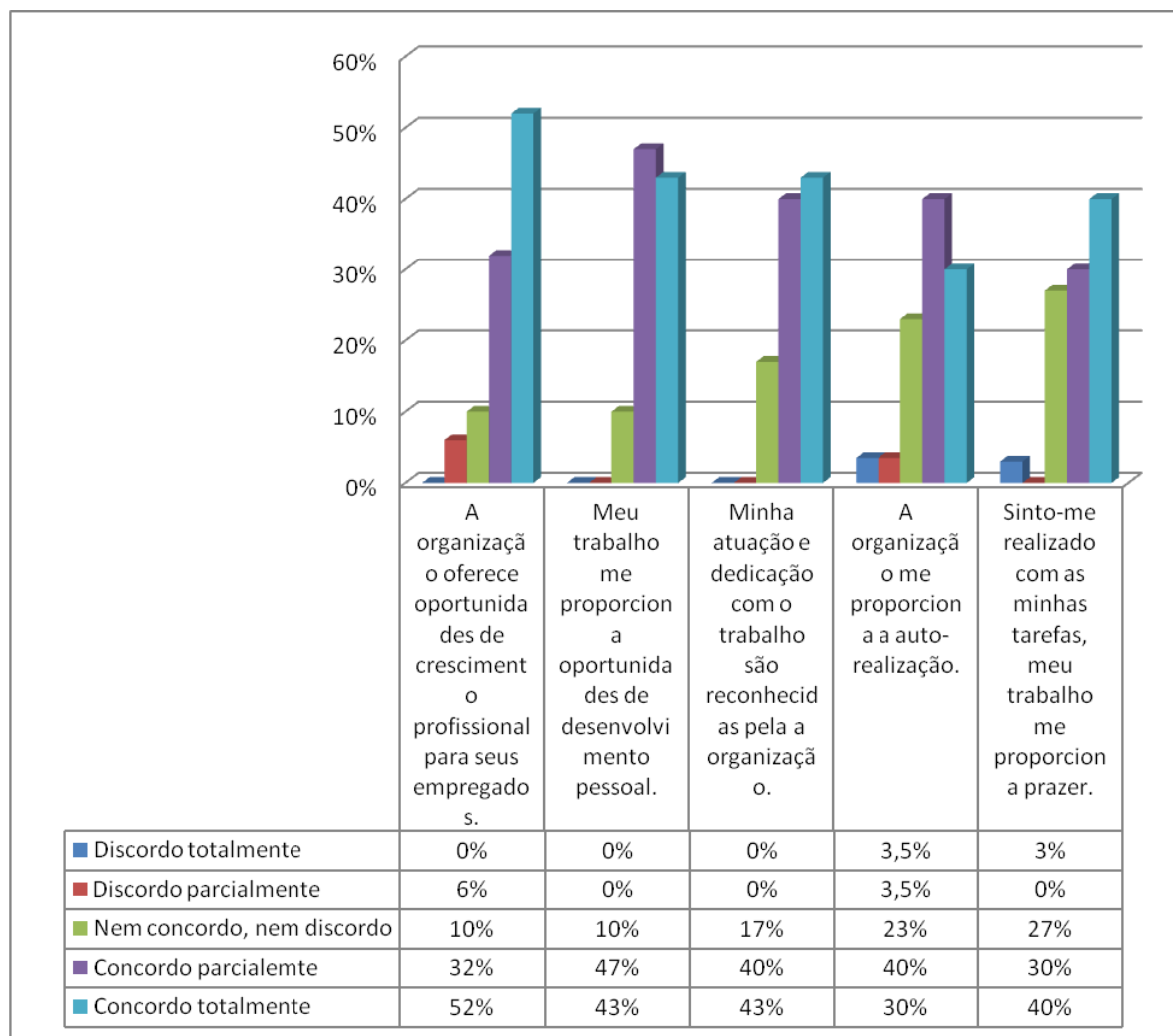


Gráfico 7: Bloco I (Fatores Motivacionais)

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

No bloco 08, referente aos aspectos higiênicos, estão contempladas as perguntas que vão de 06 à 12.

Na questão número 06, foi perguntado aos colaboradores se os salários pagos pela organização são considerados adequados. Concordaram parcialmente 30%, mesma porcentagem dos que discordaram parcialmente. Além disso, 27% responderam que não concordam e nem discordam com a afirmação.

Na questão 07 foi interrogado se o colaborador possui um bom relacionamento com os colegas de trabalho. De um total de 100%, 57% concordam totalmente com a questão e 40% concordam parcialmente.

A questão número 08 buscou questionar se a organização oferece condições de trabalho adequadas: 53% concordam totalmente e 47% concordam parcialmente, totalizando 100% dos respondentes.

Na questão número 09 foi investigado se a organização possui uma política de prêmios e incentivos salariais aos colaboradores. Responderam “concordo totalmente” 44% da amostra, tendo 30/5 respondido “concordo parcialmente” e 23% não concorda e nem discorda

A questão 10 aborda sobre se o respondente conhece as políticas e diretrizes da organização e sabe o que deve fazer para que sejam atingidos, tendo 47% concordado totalmente com a afirmação, 40% concordado parcialmente e 13% não concordaram, nem discordaram.

Na questão número 11 os colaboradores foram questionados se o chefe/superior imediato tem sensibilidade para ouvi-lo quando está com algum problema pessoal/emocional que interfira em seu desempenho no trabalho. Um número significativo (72%) disse que concorda totalmente com a afirmação supracitada e 24% concorda parcialmente, totalizando quase 100% dos respondentes.

A última questão do bloco investiga se os superiores possuem uma boa relação com a equipe. Uma porcentagem importante (62%) declara concordar totalmente com a questão; 35% concordam parcialmente.

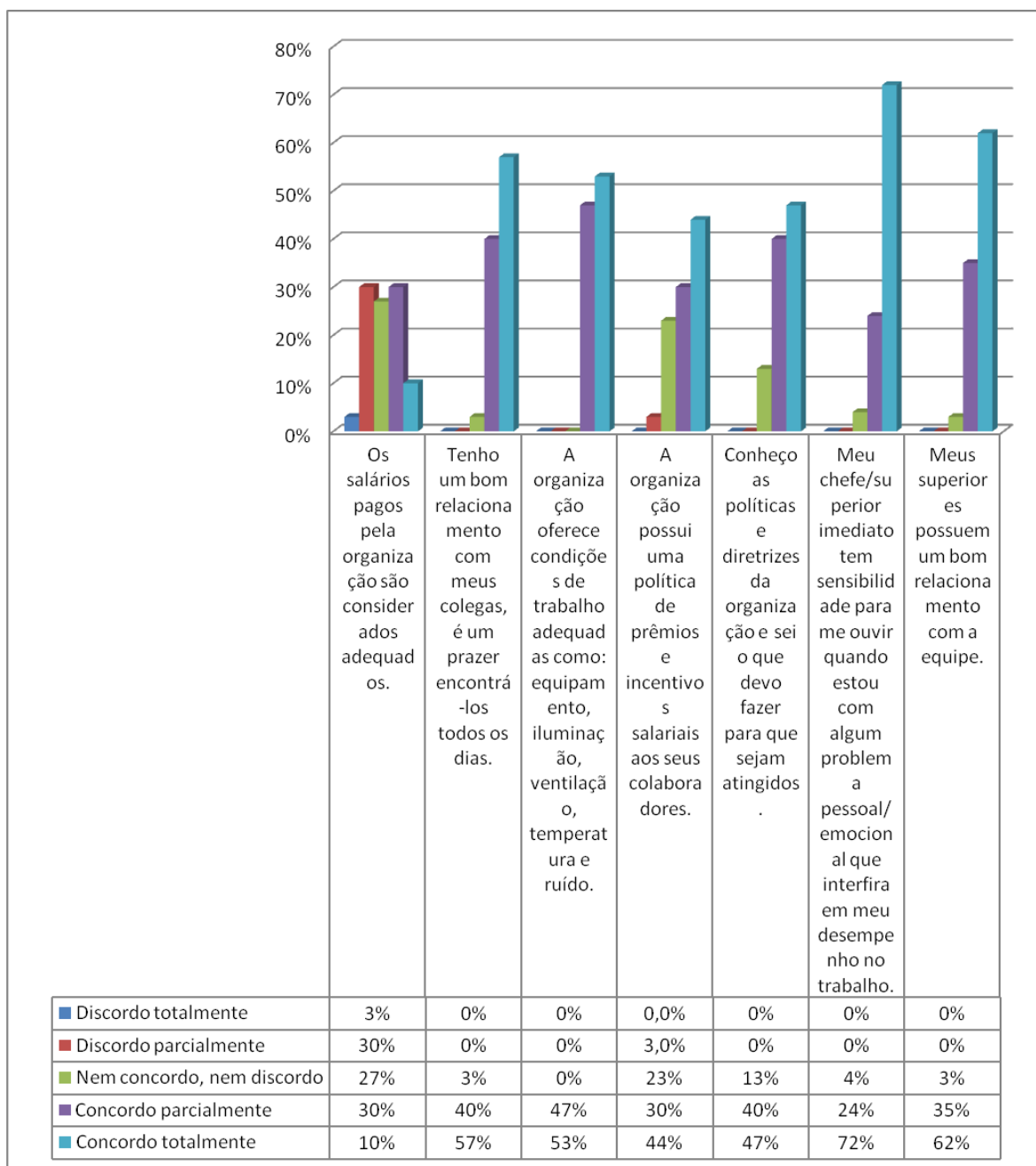


Gráfico 8: Bloco II (Fatores Higiênicos)

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Analisando a média de porcentagem na Tabela 01 abaixo, referente às perguntas motivacionais, foi encontrada uma média de 42% para a resposta de “Concordo totalmente”, com destaque para as questões 1, 2 e 3.

Tabela 1: Fatores motivacionais.

	A organização oferece oportunidades de crescimento profissional para seus empregados.	Meu trabalho me proporciona oportunidades de desenvolvimento pessoal.	Minha atuação e dedicação com o trabalho são reconhecidas pela a organização.	A organização me proporciona a auto-realização.	Sinto-me realizado com as minhas tarefas, meu trabalho me proporciona prazer.	MÉDIA
Discordo totalmente	0%	0%	0%	3,5%	3%	1%
Discordo parcialmente	6%	0%	0%	3,5%	0%	2%
Nem concordo, nem discordo	10%	10%	17%	23%	27%	17%
Concordo parcialmente	32%	47%	40%	40%	30%	38%
Concordo totalmente	52%	43%	43%	30%	40%	42%

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

A Tabela 02 mostra uma média de porcentagem para o “concordo totalmente” de 49% e 0% para o “discordo totalmente”. A questão relacionada à chefia obteve a maior porcentagem de todo o questionário, com 72% para “concordo totalmente”.

Tabela 2: Fatores higiênicos

	Os salários pagos pela organização são considerados adequados.	Tenho um bom relacionamento com meus colegas, é um prazer encontrá-los todos os dias.	A organização oferece condições de trabalho adequadas como: equipamento, iluminação, ventilação, temperatura e ruído.	A organização possui uma política de prêmios e incentivos salariais aos seus colaboradores.	Conheço as políticas e diretrizes da organização e sei o que devo fazer para que sejam atingidos.	Meu chefe/superior imediato tem sensibilidade para me ouvir quando estou com algum problema pessoal/emocional que interfira em meu desempenho no trabalho.	Meus superiores possuem um bom relacionamento com a equipe.	MÉDIA
Discordo totalmente	3%	0%	0%	0,0%	0%	0%	0%	0%
Discordo parcialmente	30%	0%	0%	3,0%	0%	0%	0%	5%
Nem concordo, nem discordo	27%	3%	0%	23%	13%	4%	3%	10%
Concordo parcialmente	30%	40%	47%	30%	40%	24%	35%	35%
Concordo totalmente	10%	57%	53%	44%	47%	72%	62%	49%

Fonte: Dados da pesquisa, 2012

Outro ponto a ser destacado é a baixa porcentagem dos respondentes que concordam com a afirmativa da questão 06, dando um total de 40%, enquanto que os

respondentes que não concordam e nem discordam e que discordam parcialmente e totalmente somam 60%, sugerindo não satisfação dos colaboradores quanto à remuneração. É interessante notar que a questão 08, referente às condições de trabalho, teve a porcentagem de 100% para as respostas de concordância total e concordância parcial.

5 CONCLUSÕES

Os resultados sugerem que os colaboradores da empresa Ster Bom são influenciados de maneira mais contundente pelos fatores higiênicos da organização, como bom relacionamento interpessoal e com a chefia, além de aprovação quanto às questões ambientais. É importante ressaltar que a média do bloco II diminuiu devido às questões referentes à remuneração e benefícios, 06 e 09, respectivamente.

Por outro lado, as questões do bloco I também tiveram porcentagens significativas nas três primeiras questões (oportunidades de crescimento e reconhecimento) e resultado baixo (30%) na capacidade de auto-realização.

Deste modo, conclui-se que os fatores higiênicos são determinantes para manutenção dos colaboradores na empresa. Apesar de sentirem-se reconhecidos e tendo a possibilidade de crescimento, não estão motivados quanto ao salário e benefícios concedidos pela organização. O relacionamento interpessoal e o bom clima na empresa faz com que os funcionários se sintam satisfeitos em trabalhar na Ster Bom.

Os questionários foram aplicados durante os meses de maio e junho, meses em que o pesquisado se ausentou da empresa, restringindo e dificultando a coleta de dados e prolongando o prazo para tal atividade. Além disso, o fato de as 17 lojas se localizarem distantes umas das outras geograficamente dificultou também a coleta, já que cada loja possui no máximo 16 colaboradores.

A presente pesquisa servirá como base para futuras pesquisas na área motivacional, já que, apesar de existirem ações que estimulem o desenvolvimento motivacional e satisfatório dos colaboradores, tais projetos não são estratégicos, tendo sido adotados de acordo com as demandas urgentes da organização.

REFERÊNCIAS:

AMBROSE, M.L.; KULIK, C. Old friends, new faces: motivacional research in the 1990s. **Journal of Management**, v. 25, n 3, p. 231-292, May-June 1999.

CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1983.

ECCEL, C.S.; CAVEDON, N.R.; CRAIDE, A. A empresa familiar Cachorro Quente do Rosário: entre a antropologia e a administração. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 14, n.25, maio/ago. 2007.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva,

2003.FIORELLI, José Osmir, **Psicologia para administradores**: Integrando teoria e prática. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 2004.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. 2ª Ed., Porto Alegre: Penso, 2012.

MARRAS, Jean Pierre, **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3ª ed., São Paulo: Futura, 2000.

HERZBERG, Frederick. One more time: How do you motivate employees? In: **Havard Business**. Boston: Havard Business School Publishing Corporation, 1987.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 7ªed., São Paulo: Atlas, 2007.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, David A., **Fundamentos da administração**: conceitos essenciais e aplicações. 4ª ed., São Paulo: Pretice Hall, 2004.

ROBBINS, Stephen P. Conceitos básicos da motivação. In: **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2009.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. Bivalente attributes of the family firms. **Family Business Review**, v.9, n. 2, p. 199-209, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio

Bitencourt. Motivação no trabalho. In: **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.