

**ANÁLISE DAS PRÁTICAS MOTIVACIONAIS NA EFICIÊNCIA
DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM UMA EMPRESA NO RAMO DO
AGRONEGÓCIO EM PONTA PORÃ/MS**

Camila Iasmim Escobar Romero¹

Rafael Forest²

Resumo: A motivação refere-se ao movimento, ela estabelece a vontade, determinação, sustentação e empenho que um indivíduo irá depositar em uma determinada situação. Para que as organizações consigam se adequar no mercado de trabalho e souberem valorizar o capital humano, a motivação deve ser uma parte integrante. Por isso, o objetivo do artigo é analisar os reflexos das práticas motivacionais na eficiência da prestação de serviços em uma empresa no ramo do agronegócio. A pesquisa foi elaborada por meio de estudo de campo, tem o foco na abordagem quantitativa, com informações coletadas através do *Google Forms*, além disso, foi utilizada a pesquisa explicativa e o método dedutivo. O referencial teórico incorpora os conceitos e autores referentes a motivação, com abordagens nos temas de gestão de pessoas, motivação e teorias e fatores motivacionais. O estudo auxiliará as organizações a compreenderem o comportamento dos colaboradores e os motivos pelos quais são impulsionados a alcançar os objetivos propostos pela empresa. É fato que a motivação se torna essencial para que os colaboradores possam contribuir com seu capital humano e apresentar resultados positivos à organização.

Palavras-chave: Motivação. Gestão de pessoas. Fatores motivacionais.

Abstract: Motivation refers to movement, it establishes the desire, determination, support and commitment that an individual will place in a given situation. For organizations to be able to adapt to the job market and know how to value human capital, motivation must be an integral part of it. Therefore, the objective of the article is to analyze the effects of motivational practices on the efficiency of service provision in a company in the agribusiness sector. The research was developed through a field study, focuses on a quantitative approach with information collected through Google Forms, in addition, explanatory research and the deductive method were used. The theoretical framework incorporates the concepts and authors relating to motivation, with approaches to the topics of people management, motivation and theories and motivational factors. The study will help organizations understand the behavior of employees and the reasons why they are driven to achieve the objectives proposed by the company. It is a fact motivation becomes essential so that employees can contribute their human capital and present positive results to the organization.

Keywords: Motivation. People management. Motivational factors.

¹ Acadêmica do 8º semestre do curso de Administração das Faculdades Magsul de Ponta Porã-MS.

² Orientador, professor do curso de Administração das Faculdades Magsul de Ponta Porã. E-mail: rafael_forest@hotmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Para que as organizações consigam se adequar no mercado de trabalho e souberem valorizar o capital humano, a motivação deve ser uma parte integrante. Com isso, os colaboradores se sentem importantes nos processos que compõe a empresa. Cabe aos gestores de Administração a percepção dos problemas gerados pela falta da motivação e a sua resolução, garantindo a produtividade e a satisfação do pessoal integrante da organização, assim como, assegurar o crescimento contínuo da empresa e de todos os integrantes, a fim de alcançar os objetivos propostos.

De acordo com Chiavenato (2005), no processo motivacional, a necessidade deve ser satisfeita para gerar bem-estar; mas caso não seja, gera-se frustração, conflito e estresse. É essencial que a organização invista em seu capital humano, valorize seus colaboradores e proporcione um clima organizacional agradável, para assim, gerar resultados positivos para a empresa.

Os fatores motivacionais se alteram conforme o tempo, local, expectativas e necessidades que envolvem uma organização e seus colaboradores. Desse modo, a pesquisa em questão foi realizada no segundo semestre de 2023. O artigo tem por base esclarecer a seguinte pergunta de pesquisa: qual a influência dos fatores relacionados à dinâmica motivacional no desempenho profissional dos colaboradores em uma empresa prestadora de serviço no ramo do agronegócio?

O objetivo do artigo é analisar os reflexos das práticas motivacionais na eficiência da prestação de serviços em uma empresa no ramo do agronegócio. Sendo assim, os passos a serem percorridos para alcançar o objetivo do trabalho são: identificar as práticas motivacionais utilizadas na empresa; compreender como a motivação reflete na eficiência da prestação de serviços; e identificar o enquadramento dos modelos teóricos nas práticas motivacionais.

O presente artigo justifica-se pela compreensão dos estudos sobre motivação no trabalho, quais fatores são utilizados na organização e sua influência no comprometimento dos colaboradores. Sendo possível estimular a compreensão da importância desses fatores e sua influência no dia a dia dos colaboradores, o que garante o crescimento da organização. É essencial a discussão deste assunto para evitar problemas futuros e melhorar os pontos fracos da organização.

2 AS PRÁTICAS MOTIVACIONAIS NA EFICIÊNCIA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM ORGANIZAÇÕES

O referencial teórico incorpora os conceitos e autores referentes a motivação, com abordagens nos temas de gestão de pessoas, motivação e teorias e fatores motivacionais. Dessa forma, tem-se a sustentação teórica para o referido estudo.

2.1 Gestão de Pessoas

Para uma organização proporcionar qualidade de vida aos seus colaboradores e conseguir atingir os objetivos estabelecidos, é necessário investir na gestão de pessoas. No qual é uma atividade essencial para todos os campos de atuação, incluindo diferentes níveis estruturais organizacionais, pois auxilia na preparação do planejamento estratégico e nas tomadas de decisões.

Para Dutra (2017), as organizações enxergam as pessoas como um recurso a ser administrado, pois sofrem pressão externa para revisar a forma de geri-las. Em contrapartida, Gil (2016) concebe que um bom gestor não deve enxergar os colaboradores como recursos, pois eles são os impulsionadores da empresa, devem ser bem tratados e ter retorno sobre o investimento que depositam com seu trabalho. Continua afirmando, que a gestão de pessoas propõe o trabalho em cooperação para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Por essa questão, Chiavenato (2020) enfatiza que as organizações bem-sucedidas perceberam que crescem pela otimização de retorno de investimento sobre os colaboradores. Expõe, como exemplo, que as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas da empresa e serem fontes de sucesso ou problema, variando conforme o tratamento. Então, para alcançar os objetivos propostos, é melhor tratá-las como fontes de sucesso.

Conforme cita o autor Dutra (2017), para uma boa gestão de pessoas, devem-se conciliar as expectativas da organização com a dos colaboradores, para ambas serem atingidas ao longo do tempo, assim, cabe à organização estimular e dar suporte ao seu capital humano, para sentirem-se mais confiantes. E do outro lado, os colaboradores devem ter um papel ativo e demonstrar seus projetos de desenvolvimento pessoal.

Dessa maneira, para uma gestão competente, Chiavenato (1999) impõe seis processos de gestão de pessoas: iniciar com o processo de agregar pessoas, que inclui o momento de recrutamento e seleção de pessoas; o segundo, o processo de aplicar pessoas, utilizado para delegação de função e avaliação de desempenho; o terceiro, o processo de recompensa, que

incentiva os colaboradores e satisfazem suas necessidades individuais; o quarto processo citado pelo autor é o de desenvolver pessoas, fase de capacitação e desenvolvimento; o quinto, o processo de manter pessoas, em que a organização deve proporcionar um bom ambiente de trabalho, com higiene, segurança e qualidade de vida; o último processo é o de monitoramento, são realizados acompanhamentos e controles das atividades exercidas, incluindo seus resultados.

Esses processos são relacionados entre si e por isso se influenciam, ou seja, devem ser compreendidos e bem aplicadas, para que se possa alcançar o objetivo desejado pela organização. O mau controle desses processos pode acarretar falhas na empresa e favorecimento de apenas um dos lados.

2.2 Motivação

As pessoas precisavam de motivação desde o início dos tempos, mas seu estudo foi realizado apenas a partir da revolução industrial. Sua importância é evidente, pois ela se refere ao movimento, ela estabelece a vontade, determinação, sustentação e empenho que um indivíduo irá depositar em uma determinada situação.

Segundo Maximiniano (2007), o estudo da motivação tem como principal objetivo entender o que move as pessoas para tomar certas decisões. Seguindo esse pensamento, Chiavenato (2010) afirma que a motivação funciona como um retorno da interação entre o sujeito e a situação que o envolve. Davis e Newstrom (1992) alegam que cada indivíduo desenvolve uma força motivacional dependendo do ambiente cultural em que está inserido e de como as pessoas veem o seu trabalho e suas vidas.

A motivação na administração, pela visão de Maximiniano (2007), tenta explicar as influências que motivam as pessoas no local de trabalho. Para ele, o desempenho depositado pode gerar resultados positivos, proporcionando benefício próprio, em grupo, do cliente ou da própria organização. Sendo assim, Chiavenato (2010) afirma que para satisfazer necessidades individuais, requerem-se esforços para atingir determinados objetivos organizacionais.

De acordo com Maximiniano (2007), há dois fatores que resultam na motivação no trabalho, sendo eles os motivos internos, destacando as necessidades individuais, interesses e valores; e os fatores externos, sendo os estímulos, os incentivos que a organização oferece, assim como as recompensas desejadas. Ainda nessa temática, Robbins (2005) contribui com essa visão onde destaca a importância das oportunidades de promoções, boas remunerações e os relacionamentos no ambiente de trabalho.

Para Oliveira (2010), há quatro fatores que influenciam as pessoas a exercerem determinadas atividades, sendo elas as disponibilidades oferecidas pela organização; as expectativas, referindo-se ao que se espera que aconteça por certo comportamento, além disso, ele é influenciado por experiências passadas. Outro fator é o incentivo, o que o estimula; e por fim, o motivo, o que acarreta maior prazer e benefício ao colaborador.

Quando as necessidades não são alcançadas, segundo Chiavenato (2003), as pessoas tendem a acarretar comportamentos como desorganização, agressividade, comportamento de alienação, apatia e reações emocionais, como a ansiedade, insônia e distúrbios. Caso contrário, Ward (1998, p.118) menciona que “tudo vai permanecendo constante, se as pessoas estiverem altamente motivadas a obter resultados, administrá-las será uma tarefa que exigirá menos esforço”.

Nesse cenário, os colaboradores devem se sentir confiantes e comprometidos a alcançar os objetivos propostos pela organização. Portanto, torna-se indispensável a aplicação da motivação na rotina da empresa, pois auxilia a criar condições adequadas no ambiente de trabalho e a proporcionar a satisfação dos colaboradores.

2.3 Teorias e Fatores Motivacionais

No campo da motivação há diversas teorias, porém duas se destacam por serem bem conceituadas. Sendo elas: Hierarquia das Necessidades, desenvolvida por Maslow e a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg. Essas teorias apresentam fatores motivacionais que envolvem os colaboradores no ambiente de trabalho e tentam compreender o comportamento humano.

2.3.1 Hierarquia das Necessidades

De acordo com Chiavenato (2003), a teoria de Maslow define que as necessidades humanas são divididas em cinco níveis, compostas por grau de influência e importância. Por esse motivo, foi desenvolvida por meio de uma pirâmide, na base sendo classificada como as necessidades menos relevantes, ou seja, as fisiológicas e no topo destacam-se as necessidades mais almejadas a serem alcançadas, que são as de autorrealização.

Conforme cita Oliveira (2010), o primeiro nível da pirâmide foca nas necessidades básicas, elas são as necessidades naturais, ligadas à sobrevivência, à necessidade de alimentação, de abrigo, de sono e de desejo sexual. O segundo nível é a necessidade de segurança, ela refere-se à estabilidade, pois quando atingidas as necessidades básicas, deve-se garantir que não falem no futuro. Chiavenato (2003) destaca que essa necessidade, no ambiente

de trabalho, é como uma garantia de permanência, por isso a discriminação e o favoritismo causam incertezas, logo há uma necessidade de proteção de danos físicos e emocionais.

Seguindo, Oliveira (2010) menciona as necessidades sociais, que foca no convívio com os demais indivíduos, na aceitação e inserção em grupos sociais. Quando essa necessidade não é alcançada, o sujeito se torna hostil e possui dificuldades de adaptação. No próximo nível é referenciado a necessidade de *status* ou ego, no qual se busca aprovação e destaque no meio em que se está inserido. Nele é estimulado a autoconfiança, pois quando falta, surgem sentimentos de inferioridade, que pode causar a autodestruição.

No topo da pirâmide é destacado a necessidade de autorrealização, a mais difícil de ser atingida, nela se inclui o crescimento e o autodesenvolvimento. Quando alcançada, o indivíduo torna-se realizado e satisfeito com seu potencial, além disso as pessoas são mais contributivas para a sociedade em que estão inseridas. Sendo assim, Oliveira (2010) salienta que a teoria de Maslow não é voltada apenas para a vida profissional, mas se enquadra em todos os ambientes que se está inserido.

Quando não se alcançam essas necessidades no local de trabalho, é provável que as pessoas busquem satisfazê-las em outro ambiente. Visto que, quando há a aparição de frustração em algum nível de necessidade, o indivíduo tende a se tornar agressivo, até que consiga estabelecer novamente o equilíbrio entre elas.

2.3.2 Teoria dos Dois Fatores

A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que Chiavenato (2021) explica o comportamento em situações de trabalho. Ela possui dois fatores que influenciam no comportamento dos colaboradores, o fator higiênico, também chamado de extrínseco e o fator motivacional, conhecido como intrínsecos.

O fator higiênico, como menciona Oliveira (2010), não está relacionado diretamente ao trabalho executado, mas sim, no ambiente que é proporcionado aos colaboradores. Alguns exemplos desse fator são o salário, os benefícios oferecidos, as condições de trabalho impostas, a política de administração, os relacionamentos, segurança e supervisão. Sobretudo, Maximiliano (2007, p. 239) agrega que “para Herzberg, os fatores extrínsecos reduzem a insatisfação”, ou seja, não causa efeito de satisfação com o trabalho.

Já o fator motivacional está diretamente relacionado com o trabalho em si, a responsabilidade, o progresso, o reconhecimento e a realização pessoal (Chiavenato, 2010). Além disso, as tarefas desempenhadas e os deveres dos colaboradores também se agregam nesse

fator. Logo, percebe-se que essa variável aumenta a satisfação dos colaboradores quando são atendidos e, com isso, se sentem mais motivados. Esse fator está diretamente ligado com o desempenho dos líderes, pois eles são os responsáveis por motivar a equipe (Oliveira, 2010).

Na teoria de Herzberg, satisfação e insatisfação não são palavras opostas, pois são processos diferentes, com influências de diferentes fatores. Assim, o colaborador pode se sentir não-satisfeito ou não-insatisfeito, em virtude da ausência dos fatores motivacionais ou presença dos fatores higiênicos (Maximiniano, 2007). Portanto, para se alcançar esses fatores, é necessário um líder que desperte a motivação e consiga inserir os colaboradores na rotina da organização, fazendo-os sentir como parte da empresa.

3 METODOLOGIA

Com o intuito de realizar o presente trabalho científico, foram dispostos de fontes bibliográficas, que serviram de fundamentação teórica para o artigo. O método utilizado foi o estudo de campo, realizado no segundo semestre de 2023, em uma empresa do ramo do agronegócio, esta que preferiu não se identificar, fica localizada na cidade de Ponta Porã/ MS. A empresa possui o quadro de 102 colaboradores, dos quais 20 participaram da pesquisa, respondendo a um questionário. As informações foram obtidas por meio de entrevistas, análise e observação dos dados coletados.

O trabalho possui foco na abordagem com característica quantitativa, logo foram coletadas as informações dos colaboradores através da plataforma *Google Forms*, no qual foi composta por 29 perguntas fechadas e uma aberta. O formulário ficou aberto para coleta das respostas dentre os dias 19 de setembro a 5 de outubro de 2023. Além disso, foi realizada uma entrevista com a gerente administrativa, no dia 4 de setembro de 2023, composta por 11 perguntas abertas, para que assim, pudessem ser realizadas as comparações necessárias entre as respostas dos colaboradores e da gestora.

Consequentemente, foi utilizada a pesquisa explicativa, que conforme descrito por Gil (2019), busca a razão de um acontecimento e se aprofunda a uma determinada realidade. Ademais, é composto pelo método dedutivo, segundo Gil (2019), ele parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis, assim possibilita chegar a conclusões de maneira formal, em virtude única da lógica.

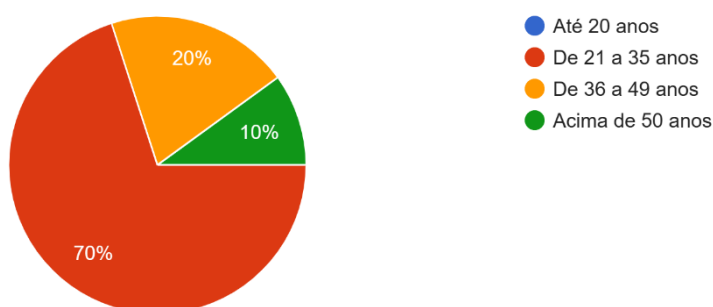
A empresa selecionada para a realização do estudo de campo é uma das mais relevantes do setor do agronegócio na região e possui 7 anos de atuação no mercado. Ela presta serviços

de qualidade aos produtores rurais da cidade e de algumas cidades onde possui suas filiais, oferecendo soluções integradas de planejamento, gestão e comercialização dos produtos agrícolas. A empresa também se destaca por contribuir para o desenvolvimento da região.

4 ANÁLISE DAS PRÁTICAS MOTIVACIONAIS NA EFICIÊNCIA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DA EMPRESA

A partir de todo o processo de pesquisa do trabalho, foram extraídas informações significativas para a contribuição da realização da análise, a qual será apresentada nessa seção. O primeiro gráfico demonstra a faixa etária dos colaboradores. Nas organizações, quando há diferentes faixas etárias, devem-se estratificar por grupos os fatores motivacionais, pois conforme a separação dos grupos, cada um possui anseios e necessidades diferentes.

Gráfico 1 - Faixa etária.



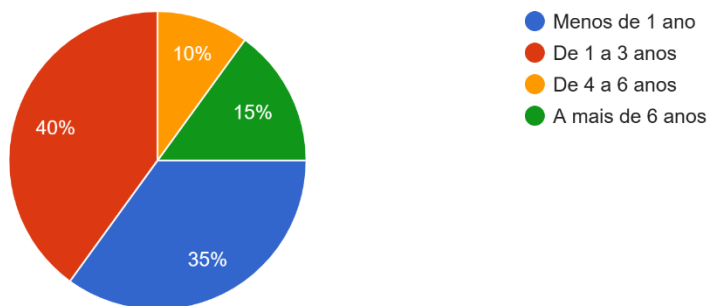
Fonte: Autora 2023.

Com o gráfico 1, é possível visualizar que dos 20 colaboradores, 70% possuem a faixa etária entre 21 a 35 anos. Enquanto 20% estão entre seus 36 a 49 anos e o restante, representados pelos 10%, possuem a faixa etária acima dos 50 anos. Desses colaboradores, 55% são do gênero feminino, enquanto o gênero masculino abrange os 45%. Além desses dois agentes citados, que devem ser levados em consideração no momento de motivar a equipe, é fundamental entender quais fatores motivam as pessoas, conforme as suas funções.

Por esse motivo, foi desenvolvida uma pergunta aberta, onde os colaboradores descreveram seus cargos. As respostas variam entre gerente administrativo e operacional, coordenador de controladoria, assistentes administrativos e de faturamento. Assim como faturistas, supervisores, analistas de controles internos, de exportação, trânsito e gerenciamento de riscos. Logo é possível afirmar que eles possuem padrões diferentes de hábitos, consumo, rotina e gostos, então é preciso identificar o perfil de cada grupo e motivá-los de acordo com suas especificações.

No gráfico 2 está representado o tempo em que os colaboradores estão na organização. Com esse questionário é possível verificar se há um percentual significativo de rotatividade de funcionários na empresa. Se torna necessário analisar essa questão, pois quando os colaboradores se sentem motivados, ocorrem menos turnover.

Gráfico 2 - Tempo de serviço na organização.



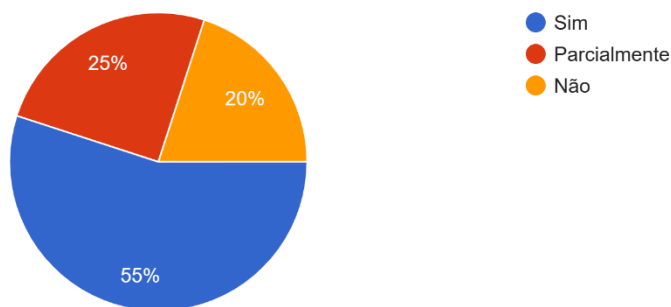
Fonte: Autora 2023.

Através do gráfico 3, é possível verificar que 40% dos colaboradores estão de 1 a 3 anos na empresa, 35% dos entrevistados estão a menos de um ano, 15% representam os colaboradores que estão a mais de 6 anos atuando na organização e os 10% estão de 4 a 6 anos. Pela empresa ainda ser jovem no mercado, o tempo dos funcionários na empresa é considerado normal, além disso, a empresa pode ter sofrido uma expansão e por isso há um índice maior de funcionários novos. Mas segundo a gestora, na maior parte dos casos, ocorre rotatividade quando o colaborador precisa mudar de cidade.

Analisando o período na empresa e os cargos, não é possível afirmar que as pessoas que estão há mais tempo na empresa possuem uma ascensão para gerência, pois as funções táticas estão sendo exercidas por funcionários recentes. Porém, a gestora afirma que para a ocupação de novos cargos na empresa, há uma preferência para o recrutamento interno, mas acontece de nem todos demonstrarem interesse ou não estão totalmente capacitados para o novo cargo. É essencial que a organização realize uma progressão de carreira por tempo de trabalho e desempenho, pois permite que os colaboradores estimulem suas habilidades, vejam um potencial crescimento na empresa e se sintam motivados a alcançá-los.

Outro fator importante para alcançar a motivação é fornecer horários flexíveis, pois eles auxiliam a manter um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, geram um aumento na produtividade e motivam os colaboradores a assumirem maiores responsabilidades. O gráfico 3 mostra o resultado da pesquisa sobre a existência de horários flexíveis na empresa.

Gráfico 3 - Horários flexíveis.



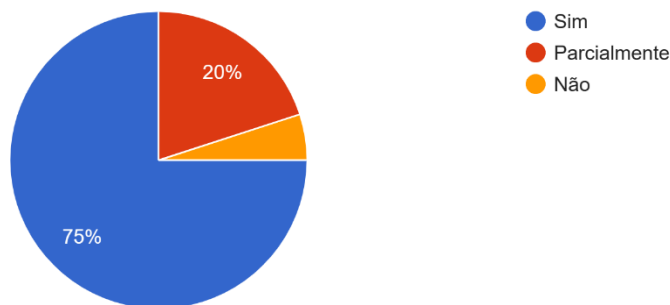
Fonte: Autora 2023.

Observa-se no gráfico 3 que 55% dos entrevistados afirmam ter o horário flexível, 25% possuem parcialmente e 20% não possuem. Ao analisar as respostas e comparar com os cargos dos questionados, observou-se que a abertura da flexibilidade de horário independe do setor em que se encontram e da função que desempenham. Logo, percebe-se um tratamento diferenciado entre os colaboradores e isso pode gerar um sentimento de desmotivação.

Para que os colaboradores possam desempenhar suas funções corretamente, sem frustração e estresse, é essencial que a empresa invista em conforto no ambiente de trabalho. Quando questionados aos funcionários se eles tinham conforto necessário para exercer suas atividades, 95% afirmaram que sim e os outros 5% disseram ter parcialmente. Apesar desses 5% não considerarem totalmente satisfatório, percebe-se que a empresa preza pelo bem-estar e pela qualidade de vida no seu dia a dia e garante um ambiente produtivo.

Outro fator que auxilia a manter um ambiente produtivo é a estabilidade que os colaboradores sentem ter na empresa, eles precisam ter como se fosse uma garantia de que irão permanecer e, caso contrário, pode haver uma desmotivação, falta de empenho e conseqüentemente, baixa produtividade. O gráfico 4 representa os resultados obtidos com o questionamento sobre sentirem ter estabilidade na empresa.

Gráfico 4 - Estabilidade.



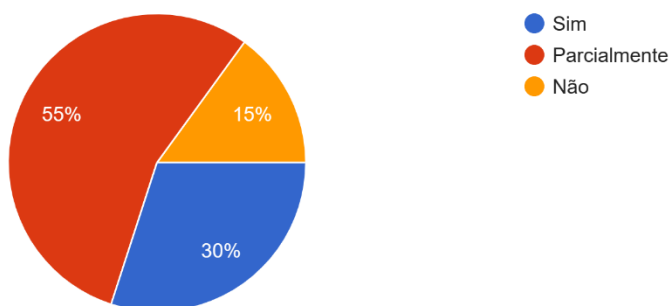
Fonte: Autora 2023.

Segundo a demonstração do gráfico 4, verifica-se que 75% dos entrevistados sentem ter estabilidade, 20% sentem ter parcialmente e 5% afirmam não ter estabilidade. Através dos

resultados obtidos, verificou-se que os funcionários que afirmaram não ter e ter parcial estabilidade, exercem funções semelhantes, nesse caso pode estar havendo favoritismos entre setores. Mas importante salientar, que conforme a análise, o tempo dos colaboradores na empresa não influenciou nas respostas, pois são bem variados.

Um dos fatores que pode estar influenciando na sensação de estabilidade na empresa, é a remuneração, pois quando ela é satisfatória, gera uma expectativa de crescimento e desenvolvimento no local de trabalho. Além disso, a remuneração demonstra o valor do trabalho exercido, o que influencia na qualidade de vida, nas aspirações pessoais e profissionais. Para vislumbrar essa afirmação, o gráfico 5 demonstra se os funcionários consideram receber boas e justas remunerações.

Gráfico 5 - Remuneração.



Fonte: Autora 2023.

Conforme as respostas obtidas, o gráfico 5 representa que 55% consideram receber uma boa e justa remuneração, enquanto 30% consideram parcialmente e 15% disseram que não. Os colaboradores que na questão anterior estavam com incertezas, também responderam nesta pergunta que não possuem ou possuem parcialmente uma boa e justa remuneração, então pode-se levar em consideração que este pode ser um dos fatores que está gerando uma falta de segurança nos funcionários, por talvez não sentirem ter seu trabalho devidamente reconhecido.

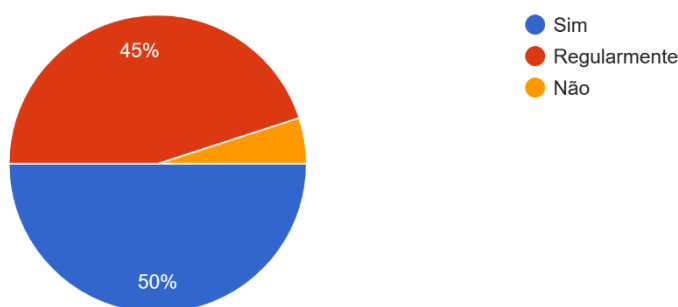
Ao serem questionados se há uma boa relação entre os colegas de trabalho e com os superiores, obteve-se uma resposta imparcial, onde 100% alegaram que sim. Segundo as falas da gestora, a organização preza por uma visão humanística, e para isso, costumam desenvolver atividades que estimulam o companheirismo, o bom convívio no ambiente de trabalho e uma relação de cooperativismo, criando uma rede de apoio entre eles.

No entanto, no momento da execução das atividades da empresa, 85% alegam que há cooperação entre os funcionários e 15% afirmaram existir parcial cooperação. Os resultados apontam que os que não veem total cooperação, exercem funções táticas, então pode haver uma falta de confiança dos mesmos em compartilhar informações e, quem sabe, um certo receio em pedir ajuda aos colegas. Pois, lembrando as falas da gestora, ela afirma que todos têm suporte,

tanto internamente, quanto os consultores externos.

No gráfico 6 é apontado se os colaboradores costumam receber feedbacks dos seus superiores. O objetivo do feedback é auxiliar a identificar os pontos fortes e fracos do profissional, é uma forma de avaliação para que se possa haver progressos, crescimento, reconhecimento e melhora dos pontos fracos identificados.

Gráfico 6 - Feedbacks.



Fonte: Autora 2023.

Com o gráfico 6 é possível identificar que metade dos entrevistados recebem feedbacks, 45% deles recebem regularmente e 5% não recebem. Os resultados indicam que os que não recebem ou recebem regularmente feedbacks ocupam cargos táticos, enquanto os que recebem trabalham na área operacional. É essencial que a empresa ofereça feedbacks a todos os colaboradores, independente do cargo que ocupam, mas caso não haja essa iniciativa da mesma, o próprio funcionário pode solicitar e demonstrar interesse, para assim estar em constante aprendizado e desenvolvimento.

Os colaboradores, que compreendem e alinham as informações obtidas através dos feedbacks, se sentem estimulados a buscar novos objetivos e assim, evoluem e possuem maiores chances de receber uma promoção. Ao questionar aos colaboradores se já receberam alguma promoção, apenas 40% afirmaram que sim, enquanto 60% negaram. No entanto, as respostas negativas vieram dos colaboradores que estão há menos tempo na organização e são os mesmo que afirmaram receber feedbacks. Portanto, eles devem vê-las como uma fonte motivacional e um caminho a percorrer para alcançar um cargo desejado.

Para a organização reter e descobrir talentos na equipe, deve dar mais autonomia aos colaboradores para que eles possam realizar suas tarefas com mais eficiência, pois assim adquirem mais prática e conhecimento sobre os melhores métodos de trabalho e também aumentam a sua participação na equipe. Na organização, 70% dos colaboradores dizem ter autonomia para executar os trabalhos e 30% dizem ter apenas parcial autonomia.

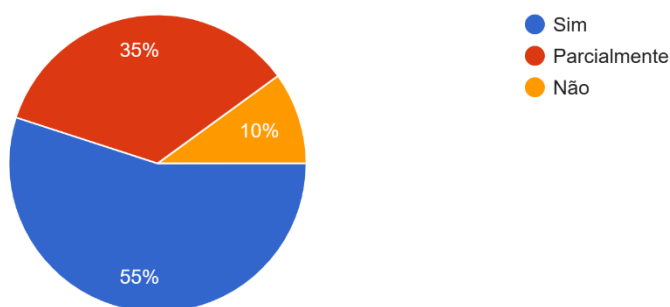
A diferença entre esses grupos não parece estar relacionada ao tempo de trabalho na empresa ou ao cargo que ocupam, pois há pessoas com o mesmo perfil em ambos os grupos.

Isso pode indicar uma falta de iniciativa dos colaboradores que se sentem menos autônomos. Para alcançarem uma maior autonomia podem realizar sugestões e tomar mais iniciativa e, em contrapartida, a empresa deve se mostrar receptiva. Aliás, conforme a gestora explica, a organização possui um canal de ouvidoria, que fica à disposição para serem realizadas as sugestões ou reclamações necessárias.

A cultura organizacional é um guia que pode ser utilizado para alcançar os objetivos da empresa, ela deve ser clara e favorável às funções exercidas. Em uma pergunta, 85% dos colaboradores afirmaram conhecer a cultura da empresa, enquanto 15% dizem conhecer apenas parcialmente. Essa minoria é representada pelos colaboradores que estão há menos tempo na empresa, então podem estar passando por uma fase de adaptação, de alinhamento dos valores e das crenças pessoais com os da organização.

Para auxiliar os funcionários a se sentirem inseridos na cultura organizacional, a comunicação interna é essencial, assim se promove um ambiente de confiança, mais objetiva e conseqüentemente, reduz as falhas. Por isso, é essencial saber se a empresa mantém os colaboradores bem informados sobre as mudanças que ocorrem internamente.

Gráfico 7 - Colaboradores informados.



Fonte: Autora 2023.

O gráfico 7 especifica que 55% dos colaboradores são informados das mudanças, 35% são informados parcialmente e 10% não são. A falta de comunicação na empresa pode gerar ruídos e incertezas aos funcionários, tanto que alguns dos funcionários, que não são informados sobre as mudanças, são os mesmos que não sentem ter estabilidade. Então se vê uma falha na comunicação, que futuramente pode se tornar um fator de desmotivação e gerar sentimento de desvalorização.

Para se reduzir a insatisfação dos colaboradores, devem ser oferecidos benefícios alinhados as necessidades dos profissionais, que são influenciados conforme a idade, a classe social e os anseios que os movem. Quando questionado a gerente administrativa, quais benefícios a empresa oferece, foram citados o vale-alimentação, plano de saúde e odontológico regional, que são disponíveis tanto para os colaboradores quanto para seus dependentes.

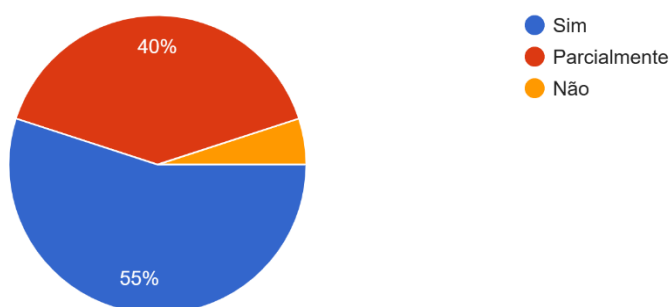
Além desses, dispõem convênios em instituições de ensinos, como faculdades e cursos de idiomas, sendo oferecido aos dependentes também e possuem parceria com uma academia, para incentivar a prática de esportes. Ainda variando de setores e ramos de atuação, quando há metas para serem alcançadas e ao serem atingidas, os colaboradores recebem 14º e até 15º salário.

Porém, na organização, apenas 50% dos questionados consideram os benefícios oferecidos satisfatórios e ao realizar a análise foi detectado que os respondentes, em sua maioria, são funcionários novos na empresa. Já 45% afirmam ser parcialmente satisfatório, esses em sua maioria, exercem funções diferentes e estão em cargos superiores dos anteriores, então pode-se presumir que eles possuem padrões diferentes de vida e os benefícios não estão mais satisfazendo totalmente as suas necessidades.

Ainda relacionado a pergunta anterior, 5% não consideram os benefícios satisfatórios. Estes, em sua maioria, foram os que responderam negativamente nas outras questões, em que alegam não terem estabilidade na empresa; não recebem feedbacks regularmente, não são informados sobre as mudanças, entre outros. Então nestes, percebe-se o que a falha na comunicação pode causar, funcionários desmotivados e insatisfeitos, que podem estar gerando ou começar a gerar falhas e queda na produtividade.

O desempenho dos líderes no momento de motivar e aumentar a satisfação da equipe é fundamental, pois eles têm a função de orientar, incentivar e reconhecer o trabalho dos colaboradores na organização. O gráfico 8 mostra a percepção dos funcionários sobre o reconhecimento que recebem pelo seu desempenho no trabalho.

Gráfico 8 - Reconhecimento pelo trabalho.



Fonte: Autora 2023.

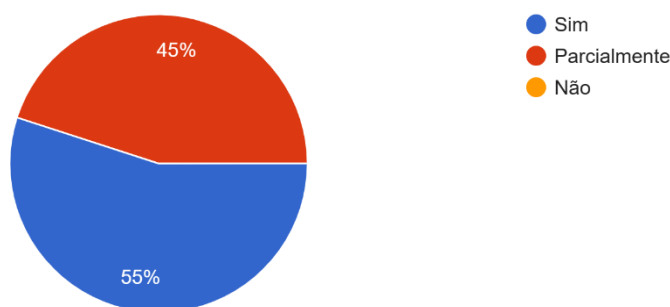
Segundo o gráfico, 8,55% dos entrevistados afirmam ter reconhecimento pelo seu desempenho, 40% sentem receber parcialmente e 5% alegam não receber. As respostas apontam que os colaboradores que recebem menos ou nenhum reconhecimento estão há mais tempo na empresa, o que indica que os líderes podem estar negligenciando a motivação a toda a equipe e aderindo apenas a funcionários mais recentes e alguns de cargos mais operacionais.

Além disso, as pessoas precisam de metas e desafios no trabalho, que funcionem como indicadores para o crescimento profissional. No entanto, ao serem questionados, 20% responderam ter parcialmente metas e trabalhos desafiadores, igualmente as respostas dos que não possuem. Esses 40% são, em sua maioria, funcionários que estão há mais de 4 anos na empresa, e podem estar desestimulados pela falta de inovação da organização. Os outros 60% disseram que sim, e em sua maioria, são funcionários mais novos e podem estar em processo de adaptação.

Na entrevista com a gestora, foi mencionado que a organização preza para que os colaboradores estejam em constante aprendizado, então ninguém pode estar sem estudar. Na empresa, eles possuem um programa de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), onde na avaliação de desempenho estabelecem algumas metas de formação e estudo, e eles têm o período de um ano para realizar esses treinamentos. Ao final é conversado sobre o que foi estabelecido e o que foi possível realizar.

No topo da pirâmide de Maslow, se encontra a necessidade de autorrealização, a mais difícil de ser atingida, porém a mais almejada. Quando atingida, entende-se que todos os pontos da vida do indivíduo se conectam e são de plena satisfação, sendo possível manter um equilíbrio entre a vida profissional e o pessoal. Dessa maneira, foi questionado aos colaboradores se eles se sentem realizados profissionalmente na empresa, assim, obteve-se o resultado do gráfico 9.

Gráfico 9 - Realização profissional.



Fonte: Autora 2023.

Conforme o gráfico, 55% dos entrevistados se sentem realizados profissionalmente e 45% estão parcialmente realizados. Apesar de cada profissional possuir seus próprios anseios e objetivos, a empresa, para estimular a realização dos seus colaboradores, deve fazer uma autoanálise e compreender o que precisa ser melhorado para manter constantemente os funcionários motivados. Além disso, no momento da contratação, é essencial observar se o perfil dos candidatos se adequa à cultura da empresa, para evitar uma dissociação de ideias e valores.

Para aqueles que ainda não se sentem plenamente realizados, devem buscar o seu

aprimoramento e crescimento profissional, encontrar o que realmente os satisfaz e os motiva a entregar o melhor de si. Apesar das variações nas respostas, analisa-se que eles são comprometidos e contribuem para o ambiente em que estão inseridos, tanto na esfera profissional quanto pessoal, e conseguem aproveitar o potencial que possuem na realização de suas tarefas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho científico foi fundamental para auxiliar a compreender o comportamento dos colaboradores e os motivos pelos quais são impulsionados a alcançar os objetivos propostos pela empresa. Em suma, deve ser investido na motivação para que as organizações possam se tornar cada vez mais competitivas no mercado. Ela é um fator determinante para o desempenho, a produtividade, a qualidade e a satisfação dos trabalhadores, além de influenciar o clima organizacional, a cultura e a estratégia da empresa.

Conforme a análise realizada, foi identificado que a empresa utiliza variadas práticas motivacionais no dia a dia. Sendo elas fornecer horários flexíveis aos colaboradores, prezam por oferecer conforto adequado no local de trabalho e cultivam uma boa relação entre os colegas, criando assim um ambiente agradável. Além disso, dão feedbacks e autonomia aos seus funcionários, oferecem benefícios variados, estipulam metas e trabalhos desafiadores. Porém, apesar de prover esses fatores, ainda há falhas no momento de motivar a equipe, pois nem todos se sentem motivados igualmente.

Há evidências que na empresa a motivação reflete positivamente na eficiência da prestação de serviços quando bem aplicada, ou seja, quando o colaborador se sente realmente motivado, pois, ela cria condições adequadas de trabalho, funciona como um estímulo e encorajamento. Além disso, gera oportunidades de crescimento e desenvolvimento, tanto profissional quanto pessoal e também é visto como um reconhecimento pelo próprio desempenho. Para a organização é um certo investimento, pois quando os funcionários se sentem motivados, possuem mais disposição a entregarem o melhor de si, contribuem com seu capital humano e geram resultados positivos à organização.

Seguindo, para identificar o enquadramento teórico nas práticas motivacionais, será utilizada primeiramente a Teoria das Necessidades, de Maslow. Conforme a análise, é possível afirmar que as necessidades do primeiro nível da pirâmide foram alcançadas. Esse fator foi analisado através do conforto oferecido no ambiente de trabalho, por ser necessidades básicas,

é essencial atingi-las. O segundo nível refere-se a estabilidade que os funcionários sentem ter, porém, conforme observado, não estavam bem alinhados e alguns colaboradores não atingiram esse nível de satisfação.

É possível afirmar que o terceiro nível está adequado para todos, pois sentem que há uma boa relação com os colegas de trabalho e com os superiores. Já no quarto nível, onde se busca a provação, se verifica uma instabilidade, uma vez que alguns dos entrevistados não sentem ter total reconhecimento pelo seu desempenho, além de nunca terem tido promoções e não estarem totalmente satisfeitos com os benefícios oferecidos. O último nível é o fator mais difícil de ser alcançado e compreende-se que por isso nem todos estão totalmente realizados, mas devem estar em constante aprendizado e evolução para atingi-la.

A outra teoria utilizada, foi a Hierarquia das Necessidades, de Herzberg. Segundo a pesquisa, os colaboradores ainda não estão totalmente satisfeitos no fator higiênico. Pois, muitos não sentem receber uma remuneração justa e nem consideram os benefícios satisfatórios, porém, o clima organizacional é favorável, assim como as relações e o ambiente oferecido. No fator motivacional, a organização deve buscar trabalhar de forma homogênea, pois nem todos os colaboradores sentem ter metas e desafios no dia a dia, além de não terem reconhecimento, por consequência, não conseguem atingir a realização pessoal e profissional almejada.

Diante do exposto, foi possível verificar que as práticas motivacionais aplicadas na organização refletem positivamente, porém, por mais que elas sejam variadas, ainda não alcançam total motivação dos colaboradores. Por esse motivo, a empresa deve estratificar os fatores motivacionais por grupos. Seja conforme a idade, pois dependendo da faixa etária, as pessoas possuem aspirações e ambições diferentes. Seja por cargos ou setores, pois conforme a rotina e a preparação que cada função exige, um fator motivacional pode não ser satisfatório o suficiente. Então devem verificar a melhor maneira para seguir motivando-os e assim, eles conseguirem desempenhar suas atividades com maior eficiência.

Com isso, é possível responder à pergunta de pesquisa, pois se observa que quando não há motivação no local de trabalho, a rotina se torna cansativa e sem expectativas de crescimento. Além disso, leva a erros constantes e pode se tornar um problema psicológico aos colaboradores, por não estarem satisfeitos com a vida profissional, o que influencia diretamente com a vida pessoal.

Entretanto, quando os fatores são bem aplicados, há apenas influências positivas aos colaboradores e um retorno positivo a empresa. Por mais depender de fatores individuais,

grupais ou organizacionais, a empresa deve tentar reconhecê-los, verificar as características, as necessidades e as expectativas de seus colaboradores, além de avaliar constantemente o nível de motivação e desempenho deles, para programar estratégias eficazes. Este artigo poderá ser utilizado futuramente para complementação de outras pesquisas relacionadas às dinâmicas motivacionais nas organizações.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas - O Novo Papel da Gestão do Talento Humano**. [São Paulo]: Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597024074. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024074/>. Acesso em: 19 mai. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 8ª tiragem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____ **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Editora Campus, 2005.

_____ **Teoria geral da administração**. V. 2. São Paulo: Atlas, 2021.

_____ **Teoria Geral da Administração**. 7ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVIS, Keith. NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. 1º Vol. São Paulo: Pioneira, 1992.

DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. **Gestão de Pessoas**. [São Paulo]: Grupo GEN, 2017. E-book. ISBN 9788597013320. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013320/>. Acesso em: 18 maio 2023.

GIL, Antônio C. **Gestão de Pessoas - Enfoque nos Papéis Estratégicos**. 2ª edição. [São Paulo]: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597009064. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009064/>. Acesso em: 19 maio 2023.

GIL, Antônio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7ª edição. [São Paulo]: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>. Acesso em: 04 jun. 2023.

MAXIMINIANO, Antônio C. A. **Introdução a Administração**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Marcos A. **Comportamento Organizacional para Gestão de Pessoas: Como Agem as Empresas e seus Gestores.** São Paulo: Saraiva, 2010.

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

WARD, Michael. **50 Técnicas Essenciais da Administração.** Barueri: Editora Nobel, 1998.