



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

EZIO GALLARDO LIMA

**O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO NA ALAVANCAGEM DOS RESULTADOS: O
CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA EM CAMPINA GRANDE-PB**

CAMPINA GRANDE

2019

EZIO GALLARDO LIMA

**O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO NA ALAVANCAGEM DOS RESULTADOS: O
CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA EM CAMPINA GRANDE-PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),
apresentado ao Curso de Administração
do Centro de Ciências Sociais Aplicadas
da Universidade Estadual da Paraíba,
como requisito parcial à obtenção do grau
de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Motivação

Orientador: Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra.

CAMPINA GRANDE

2019

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

L732i Lima, Ezio Gallardo.
O impacto da motivação na alavancagem dos resultados [manuscrito] : o caso de uma organização financeira em Campina Grande - PB / Ezio Gallardo. - 2019.
36 p. : il. colorido.
Digitado.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2019.
"Orientação : Prof. Dr. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra, Coordenação do Curso de Administração - CCSA."
1. Motivação organizacional . 2. Satisfação no trabalho . 3. Teoria motivacional. 4. Fatores motivacionais. I. Título
21. ed. CDD 658.314

EZIO GALLARDO LIMA

O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO NA ALAVANCAGEM DOS RESULTADOS: O CASO
DE UMA ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA EM CAMPINA GRANDE-PB

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),
apresentado ao Curso de Administração
do Centro de Ciências Sociais Aplicadas
da Universidade Estadual da Paraíba,
como requisito parcial à obtenção do grau
de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Motivação

Aprovado em: 12 / 06 / 19.

BANCA EXAMINADORA

Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra
Profa. Dra. Larissa Ataíde Martins Lins Bezerra (Orientadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Kaline Di Pace Nunes
Profa. Ms. Kaline Di Pace Nunes (Examinadora)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Wanessa Karla Gomes Severo
Profa. Ms. Wanessa Karla Gomes Severo (Examinadora)
Universidade Federal de Campina Grande (UFCG)

*Dedico este trabalho à minha família, em especial à minha esposa **Mayanny Lima Gallardo**, presente em todos os momentos, obrigado pelo carinho e pela paciência. Ao meu filho **Benício Lima Gallardo**, que me enche de luz e força para continuar em frente. Aos meus pais, **Gustavo Gallardo** e **Silvia Benedetto** que me deram a vida e a educação para chegar até aqui.*

“Seus principais clientes são os seus colaboradores. Olhe antes para os seus colegas de trabalho e depois para os seus consumidores”.

(Ian Hutchinson)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
2.1 MOTIVAÇÃO	10
2.1.1 Breve Histórico sobre Motivação	10
2.1.2 Definição.....	11
2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS	13
2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	13
2.2.2 Teoria ERC.....	16
2.2.3 Teoria das Necessidades Aprendidas.....	16
2.2.4 Teoria X e Y.....	17
2.2.5 Teoria da Motivação-Higiene	18
3 METODOLOGIA	20
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	21
4.1 ESTUDO DE CASO – SÉT CREDITOS	21
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	23
4.2.1 Perfil dos participantes.....	23
4.2.2 Fatores Motivacionais no Trabalho	24
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS	33

O IMPACTO DA MOTIVAÇÃO NA ALAVANCAGEM DOS RESULTADOS: O CASO DE UMA ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA EM CAMPINA GRANDE-PB

EL IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN EN LA IMPULSIÓN DE LOS RESULTADOS: EL CASO DE UNA ORGANIZACIÓN FINANCIERA EN CAMPINA GRANDE-PB

LIMA, Ezio Gallardo*

BEZERRA, Larissa Ataíde Martins Lins**

RESUMO

A relevância do tema se dá na medida em que, apesar de ter passado mais de um século desde os estudos de Taylor, as organizações ainda procuram respostas aos seguintes questionamentos: como produzir mais? Como incentivar as pessoas a trabalharem mais? Como alavancar os resultados da organização? Como obter o máximo de lucro com as pessoas e equipamentos disponíveis? O presente trabalho tem como propósito analisar o impacto da motivação na alavancagem dos resultados de uma organização financeira. Em relação aos aspectos metodológicos, foi realizado um estudo de caso na empresa Set Crédito; de um universo de seis funcionários, foi retirada uma amostra de quatro respondentes, afinal os proprietários se abstiveram da pesquisa para evitar a parcialidade das respostas. A pesquisa caracteriza-se como exploratória-descritiva, bibliográfica, de campo e tem natureza quali-quantitativa. A motivação dos funcionários da Set Créditos se mostrou satisfatória, visto que na maioria das respostas os funcionários demonstraram que: se sentiam motivados no ambiente de trabalho; possuíam um ambiente organizacional agradável e ainda possuíam um bom relacionamento com os superiores. Por outro lado, a empresa deve aprimorar alguns pontos que foram apresentados pelos respondentes, tais como: pressão, monotonia do trabalho e diferenças de salários em comparação com outras empresas do mesmo ramo. Enfim, este estudo pode oportunizar formulação de algumas medidas para aumentar o nível de satisfação de seus colaboradores, elevando o desempenho e conseqüentemente alavancando os resultados organizacionais. Além disso, sugere-se que estudos futuros possam fazer a correlação dessa temática com liderança, cultura e clima organizacional.

Palavras-chave: Motivação Organizacional. Satisfação no Trabalho. Teorias Motivacionais. Fatores Motivacionais.

RESUMEN

La relevância del tema se da en la medida em que, a pesar de haber pasado más de un siglo desde los estudios de Taylor, las organizaciones todavía buscan respuestas a los siguientes cuestionamientos: ¿cómo producir más? ¿Cómo animar a la gente

* Graduando em Administração pela UEPB. E-mail: <eziogallardo@hotmail.com>

** Professora Orientadora. Doutora em Planejamento Urbano e Regional pela Universidade Federal do Rio de Janeiro/ IPPUR. E-mail: <larissataide@yahoo.com.br>

trabajar más? ¿Cómo impulsar los resultados de la organización? ¿Cómo obtener el máximo beneficio con las personas y equipos disponibles? El presente trabajo tiene como propósito analizar el impacto de la motivación en la impulsión de los resultados en una organización financiera. En relación a los aspectos metodológicos, se realizó un estudio de caso en la empresa Set Crédito; de un universo de seis empleados, se retiró una muestra de cuatro respondedores, al final los propietarios se abstuvieron de la investigación para evitar la parcialidad de las respuestas. La investigación se caracteriza como exploratoria-descriptiva, bibliográfica, de campo y tiene naturaleza cuantitativa. La motivación de los empleados de la Set Créditos se mostró satisfactoria, ya que en la mayoría de las respuestas los empleados demostraron que: se sentían motivados en el ambiente de trabajo; tienen un ambiente organizacional agradable y poseen aun una buena relación con los superiores. Por otro lado, la empresa debe mejorar algunos puntos que fueron presentados por los encuestados, tales como: presión, monotonía del trabajo y diferencias de salarios en comparación con otras empresas del mismo ramo. En fin, este estudio puede oportunizar la formulación de algunas medidas para aumentar el nivel de satisfacción de sus colaboradores, elevando el desempeño y consecuentemente impulsando los resultados organizacionales. Además, se sugiere que estudios futuros puedan hacer la correlación de esta temática con liderazgo, cultura y clima organizacional.

Palabras clave: Motivación Organizacional. Satisfacción en el Trabajo. Teorías Motivacionales. Factores Motivacionales.

1 INTRODUÇÃO

As organizações precisam de funcionários para executar as atividades diárias, seja uma empresa de fabricação de produtos ou de prestação de serviços. Com o passar do tempo as organizações vem investindo cada vez mais em tecnologias e máquinas que fazem movimentos repetitivos e em padrões pré-estabelecidos ocupando postos de trabalho que antes eram preenchidos pelas pessoas. Nos dias atuais, a robótica ainda está em crescimento no Brasil, e segundo dados da Federação Internacional de Robótica (IFR), em 2017 o país tinha 10 robôs a cada 10 mil trabalhadores em comparação com a média global que é de 74.

Inicialmente as organizações enxergavam seus colaboradores apenas como peças de uma engrenagem, retratados muito bem no filme Tempos Modernos (1936); no filme o ator Charles Chaplin representa um operário de uma fábrica, época na qual passava por um processo de transformação da produção artesanal para a produção em série, por meio de máquinas.

No Século XIX, os artesãos conheciam todo o processo de produção, eram detentores da matéria prima e dos meios de produção, produziam peças a mão e o maior intuito era o da subsistência. Posteriormente, com a chegada da revolução industrial, as pessoas começaram a migrar do campo para a cidade, concentrando-se nas indústrias que passaram a crescer de forma generalizada e desorganizada. Os proprietários apenas se importavam com os lucros, detinham a matéria prima e os meios de produção, precisando “apenas” da força do trabalhador para fazer movimentos repetitivos durante longas jornadas de trabalho.

Os operários não possuíam conhecimento de todo o processo produtivo, apenas da parte que eram responsáveis. Na realidade, eram facilmente descartados e substituídos quando adoeciam; as condições de trabalho eram precárias e as leis de proteção ao trabalhador não existiam.

Vários anos se passaram até que os trabalhadores, graças à luta da classe operaria por meio de greves e diversas revoltas, começaram a conquistar direitos de proteção ao trabalhador, tais como: redução nas jornadas de trabalho, melhores condições de trabalho e maiores remunerações.

Destaca-se que no decorrer da história, através desta reflexão sobre a evolução dos padrões de produção, houve estudos para descobrir como elevar os lucros por parte dos empresários, reduzir os custos e fazer com que os operários

trabalhem de forma eficaz e eficiente sem desperdiçar tempo. Como grandes líderes de tais mudanças nos meios de produção, pode-se destacar Taylor, Ford e Ohno criadores do taylorismo, fordismo e toyotismo, respectivamente.

O grande questionamento da época e que perdura atualmente é: o que e como fazer para que os operários produzam mais, aumentando os lucros da organização, aceitando novas medidas e procedimentos com satisfação? Uma das medidas adotadas por Taylor para resolver esse problema foi pagar uma remuneração proporcional ao número de unidades produzidas, isto é, quanto mais o trabalhador produzisse maior seria o salário.

Taylor partiu do pressuposto que as pessoas trabalham por dinheiro e para ganhar mais deveriam produzir mais. Por outro lado, os salários eram baixos e os empresários ficavam com a maior parte do lucro. Conhecer essa forma de incentivo ao operário daquela época para produzir mais, fornece subsídios para entender os modelos atuais de salários e benefícios ofertados com o mesmo intuito daquela época (1911).

A cada dia líderes e gestores de organizações procuram o que há de mais moderno no campo da motivação para influenciar no desempenho de seus colaboradores. Pessoas motivadas, apresentam uma tendência maior a fazer esforços dedicados às metas organizacionais, sinônimos de lucro e sucesso para a empresa. Por outro lado, nem sempre há o fator motivacional no ambiente de trabalho, seja pela atividade executada em si, pelas condições precárias de trabalho, pelo ambiente organizacional, pelos baixos salários ou até pela falta de identidade do trabalhador perante as atividades por ele executadas. Consequentemente, encontram-se trabalhadores insatisfeitos, com baixa produtividade e com elevados índices de absenteísmo.

A relevância do tema se dá na medida em que, apesar de ter passado mais de um século desde os estudos de Taylor, as organizações ainda procuram respostas aos seguintes questionamentos: como produzir mais? Como incentivar as pessoas a trabalharem mais? Como alavancar os resultados da organização? Como obter o máximo de lucro com as pessoas e equipamentos disponíveis?

O presente trabalho tem como propósito analisar: **qual é o impacto da motivação na alavancagem dos resultados de uma organização financeira?** Para entender o assunto abordado, faz-se necessário discorrer a respeito dos

diferentes estudos e abordagens feitas no campo da motivação. Portanto, estabeleceu-se como objetivos secundários: definir o que é a motivação; destacar as teorias motivacionais de maior relevância; identificar as estratégias a serem desenvolvidas para motivar as pessoas no ambiente laboral.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta etapa do trabalho são apresentados aspectos relacionados à Motivação, destacando-se um breve histórico e definição; bem como teorias Motivacionais, a saber: Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow; Teoria ERC; Teoria das Necessidades Aprendidas; Teoria X e Y; e Teoria da Motivação-Higiene.

2.1 MOTIVAÇÃO

2.1.1 Breve Histórico sobre Motivação

Com a chegada da revolução industrial, foram feitos diversos investimentos com o objetivo de aumentar a eficiência dos processos industriais que, por sua vez, passaram a exigir maiores e mais recompensadores retornos. Com isso o papel dos gerentes não só se limitou a encontrar as pessoas mais adequadas para os diferentes cargos, mas também de treiná-las no uso das ferramentas e dos métodos mais produtivos.

Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física (BERGAMINI, 1997, p. 19).

Na realidade era exigido dos trabalhadores que produzissem maiores quantidades de produtos e como recompensa ganhariam aumentos salariais proporcionais a quantidade de itens fabricados. Em lugar do clima de punição, adotou-se a crença de que o dinheiro seria a principal fonte de incentivo à motivação. Porém, logo os operários perceberam que quanto mais eles produzissem menos pessoas seriam necessárias para a produção; isto é, estavam arriscando a sua própria segurança no trabalho. Como resposta, optaram por adotar atitudes de diminuição da produtividade, salvaguardando, assim, a permanência no emprego por mais tempo (BERGAMINI, 1997).

Por outro lado, Elton Mayo, protagonista da Escola das Relações Humanas, desenvolveu uma pesquisa na fábrica da Western Electric Company que ficou mais tarde conhecida como “a experiência de Hawthorne” em homenagem ao bairro em Chicago. O estudo começou em 1924 e foi dividido em 4 grupos: estudos da iluminação, estudos da sala de teste de montagem de relés, o programa de entrevistas, estudos em uma sala de observação de montagem de terminais.

Mayo procurou inicialmente estabelecer relações entre alterações no ambiente organizacional com a produtividade. Segundo Chiavenato (2000), os funcionários foram divididos em dois grupos, uma de avaliação que trabalharia com as possíveis influências das variações no ambiente de trabalho e o outro de controle, o qual mantinha as suas características estáveis.

A experiência que durou aproximadamente 8 anos, chegando ao fim em 1932, trouxe ideias que revolucionariam o modo de ver os trabalhadores. O pensamento do *homo economicus*, presente na Revolução Industrial, o qual caracterizava o homem como um ser que era apenas motivado a produzir mais com estímulos salariais, ficou para trás. Surgiu um novo conceito denominado *homem social*, o qual é motivado pelo reconhecimento e pela participação em grupos sociais formais e informais.

O foco deixou de ser as tarefas em si e se volta para o comportamento do indivíduo sob uma ótica de fatores motivacionais, assim como a relação do mesmo com um grupo social e seus líderes.

2.1.2 Definição

Antes da Revolução Industrial o trabalho era baseado em obediência por medo de algum tipo de repressão ou punição, mais tarde esse método foi substituído por recompensas salariais, onde o operário recebia proporcionalmente a quantidade de peças produzidas, como meio de motivar os funcionários. Isto é, na época da Revolução Industrial se acreditava que a motivação poderia ser estimulada apenas por meio de incentivos salariais, crença esta que mais tarde foi derrubada.

Uma definição completa a respeito do tema abordado é que a “motivação é a disposição de exercer um nível elevado e permanente de esforço em favor das metas da organização, sob a condição de que o esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual” (PINDER apud ROBBINS, 2000, p. 342).

Conforme visto, a motivação é intrínseca ao indivíduo, o qual realiza esforços a favor das metas e exigências da organização. A empresa almeja atingir metas e alcançar lucros cada vez maiores e paga o trabalhador pelo seu esforço para atingir tais objetivos com salários e benefícios. O trabalhador, por sua vez, tem diversas necessidades e anseios os quais deseja satisfazer e vê na empresa um meio para poder atingi-los.

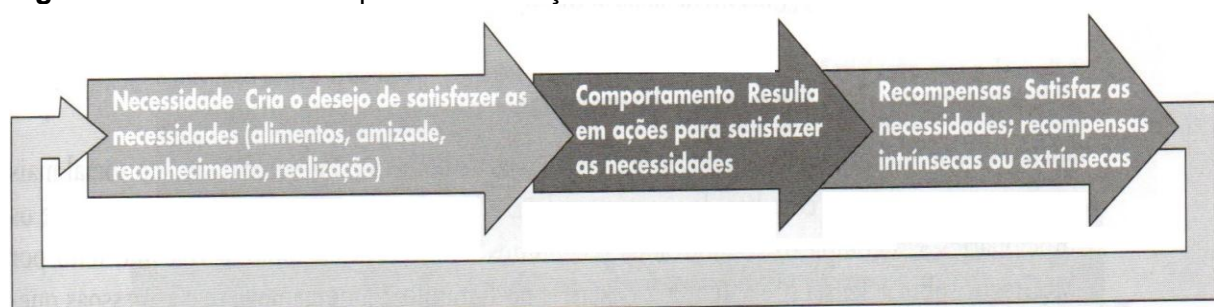
De acordo com Robbins (2000), a motivação pode ser abordada como um processo de satisfação de necessidades. Uma necessidade insatisfeita cria tensão no indivíduo que estimula impulsos gerando um comportamento de busca para alcançar objetivos, que se atingidos, satisfarão a necessidade e resultarão na redução da tensão.

A motivação não só tem como base os motivos do indivíduo como também aquilo que é reverenciado na cultura de quem vai ser motivado, em todos os seus aspectos tangíveis e intangíveis, externos e internos. Assim é possível perceber que as motivações dos indivíduos estão relacionadas com os aspectos que são considerados em cada cultura, os quais diferem de uma para a outra.

Como motivação se entenderia, pois, os aliciantes na forma de meios e incentivos intrínseca ou extrinsecamente aplicados ao indivíduo através dos quais se obteria dele um determinado tipo de comportamento. Esse comportamento motivado seria aquele que determinasse da parte do indivíduo o abandono de suas próprias metas e objetivos e, com maior ou menor vigor, perseguir as metas da Organização em que ele se incluísse (FROTA NETO, 1983, p. 18).

As pessoas tem necessidades como alimentação, amizade, reconhecimento, que se traduzem em uma tensão interna que gera comportamentos específicos no indivíduo com o intuito de aliviar essa tensão e conseqüentemente satisfazer tais necessidades, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Um modelo simples da Motivação



Fonte: Daft (2005, p. 399).

Para Daft (2005, p. 398):

Motivação refere-se às forças internas ou externas para uma pessoa que estimulem o seu entusiasmo e a sua persistência para perseguir certo curso de ação. A motivação dos funcionários afeta a produtividade, e parte do trabalho do gerente é canalizar a motivação em direção a realização das metas organizacionais. O estudo da motivação ajuda os gerentes a entender o que estimula as pessoas a iniciarem a ação, o que influencia suas escolhas de ações, e por que, com o tempo, elas persistem naquela ação.

Segundo Daft (2005, p. 398), “na medida em que o comportamento é bem-sucedido, a pessoa é recompensada no sentido de aquela necessidade ser satisfeita”. Assim, a pessoa que conseguiu uma recompensa com determinado comportamento, vai repetir tais atitudes com o intuito de obter a recompensa novamente no futuro.

A partir deste modelo de motivação percebe-se que existem dois tipos de recompensa, intrínseca e extrínsecas. Segundo Daft (2005, p. 398), “recompensas intrínsecas são as satisfações que uma pessoa recebe no processo do desempenho de uma ação específica”. Por exemplo, conseguir resolver um problema dentro de uma organização, gera uma satisfação, um sentimento prazeroso de realização.

Por outro lado, encontramos as recompensas extrínsecas que de acordo com Daft (2005, p. 399), “são dadas por uma outra pessoa, geralmente um gerente, e incluem promoções e aumentos de salários. Elas se originam externamente, como resultado de satisfazer os outros”.

Os gerentes procuram por meio das recompensas deixar os funcionários mais satisfeitos e motivados, e antes de dar algum tipo de recompensa cabe ao gerente descobrir que tipo de recompensa agrada mais o seu subordinado. Percebe-se que o gestor utiliza das recompensas extrínsecas como meio de satisfação visto que as intrínsecas são inerentes a cada funcionário.

2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

2.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Em meados dos anos 40, Abraham Maslow, psicólogo clínico, baseou-se em suas observações para propor duas premissas básicas a respeito do comportamento motivacional. A primeira seria de que as pessoas perseguem a satisfação dos seus desejos, estando motivadas em atendê-los. A segunda seria que quando essas

necessidades não pudessem ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar, assim, o equilíbrio interno perdido (BERGAMINI, 1997).

Praticamente, todas as teorias históricas e contemporâneas de motivação se unem na consideração das necessidades, impulsos e estados motivadores, em geral, como importuno, irritantes, indesejáveis, desagradáveis, enfim, como algo de que nos devemos livrar (MASLOW apud BERGAMINI, 1997, p. 71-72).

Maslow formulou a teoria mais conhecida da motivação, a Hierarquia das Necessidades de Maslow: ele acreditava que dentro de todo ser humano existe uma hierarquia dos cinco conjuntos seguintes de necessidades, de acordo com Robbins (2000):

- Necessidades fisiológicas. Inclui fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades de sobrevivência.
- Necessidades de segurança. Inclui segurança, estabilidade e proteção contra danos físicos e emocionais.
- Necessidades de associação. Inclui a necessidade de interação social, afeição, companheirismo e amizade.
- Necessidades de estima. Inclui fatores interno de estima, tais como auto respeito, amor-próprio, autonomia e realização; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e consideração.
- Necessidades de auto realização. Inclui crescimento, autossatisfação e realização do potencial pessoal.

As necessidades consideradas por Maslow foram colocadas em uma pirâmide, onde a base é composta pelas chamadas necessidades primárias e as necessidades secundárias são as sociais, estima e auto realização (ver Figura 2).

Figura 2 – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptada de Chiavenato (1995).

Maslow contribui de forma muito importante para o campo da motivação, porém, supôs que todas as pessoas têm as mesmas necessidades e são movidas pelos mesmos motivos; acreditava ainda que primeiro as pessoas têm que satisfazer uma necessidade de ordem inferior para ir subindo até as necessidades de ordem superior.

Ao satisfazer a necessidade, acaba a motivação. No mesmo instante, contudo, nasce uma nova necessidade e, por via de consequência, uma nova força motriz impele o indivíduo a novamente buscar outra satisfação. Instala-se assim um moto-contínuo, um looping infundável, que forma o movimento dialético-motivacional (MARRAS, 2016, p. 27).

Logo, percebe-se que o ser humano é movido pelas necessidades, e que nunca está satisfeito pois sempre que uma termina quando satisfeita, outra começa. As necessidades são satisfeitas parcialmente, nunca se satisfazem por completo. Outra observação que pode destacar-se na Teoria de Maslow que é abordada no livro de Marras é que:

Todas as necessidades representam carências ou falta de alguma coisa que vem do meio circundante (exterior) para completar o indivíduo, à exceção do último estágio, que é o da autorrealização. Essa necessidade é puramente intrínseca e, em geral, manifesta-se em indivíduos que são independentes, que têm o poder de se autogovernar. Trata-se de pessoas que não buscam retornos materiais ou financeiros, mas, sim, satisfação pessoal (MARRAS, 2016, p. 27).

As pessoas costumam pensar que todo mundo deseja mais dinheiro no emprego, e que quanto mais ganhem mais felizes elas irão ficar. De acordo com Robbins (2000) para destruir essa falsa concepção, para chegar a tal conclusão descreve duas pessoas com cargos e salários similares em duas lojas de departamentos - uma dos Estados Unidos e outra da Alemanha. Por um lado, o trabalhador americano tem uma jornada de 44 horas por semana, mas ele trabalha mais duas horas por dia aproximadamente com serviço que leva para casa. Por outro lado, o trabalhador alemão tem uma jornada de 37 horas por semana, e não tem nenhum interesse em trabalhar mais horas mesmo que signifique mais dinheiro. Este exemplo reflete o desejo que as pessoas da Alemanha têm em trabalhar poucas horas, onde o lazer e o tempo livre são considerados prioridades. Assim percebe-se que as diferenças culturais afetam as “necessidades” das pessoas e que elas são diferentes de região para região e/ou país para país.

2.2.2 Teoria ERC

A teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento) foi criada por Clayton Alderfer, o qual afirma que os indivíduos têm três grupos de necessidades centrais. “O grupo *existência* diz respeito ao provisionamento dos requisitos materiais básicos à nossa existência, incluindo os itens que Maslow considerou como necessidades fisiológicas e de segurança” (ROBBINS, 2000, p. 344). O grupo *relacionamento* está associado ao desejo que temos de manter relações interpessoais, o que no modelo de Maslow seria a necessidade de associação. Por fim, Alderfer distinguiu as necessidades de *crescimento* – que de acordo com Robbins (2000), é um desejo intrínseco de desenvolvimento pessoal, assemelhando-se mais uma vez ao modelo de Maslow, mais precisamente na categoria da estima e das características incluídas na auto realização.

Percebe-se que Alderfer pegou emprestada a linha de raciocínio de Maslow e mudou algumas palavras para identificar as necessidades que movem as pessoas. Porém, ele acrescentou algumas observações importantes, complementando a teoria do seu antecessor Maslow.

Em oposição à evolução em etapas rígidas proposta por Maslow, a teoria ERC não supõe uma hierarquia rígida em que uma necessidade inferior deve estar substancialmente satisfeita para que uma pessoa possa seguir adiante. Uma pessoa pode, por exemplo, estar registrando crescimento mesmo que as necessidades de existência ou de relacionamento não estejam satisfeitas ou todas as três categorias de necessidade podem estar operando ao mesmo tempo (ROBBINS, 2000, p. 345).

Alderfer afirmou em sua teoria que “[...] a frustração de necessidades de ordem superior suscita demandas de maior satisfação daquelas de ordem inferior” (ROBBINS, 2000, p. 345). Em outras palavras, caso o indivíduo que por alguma razão não consiga satisfazer necessidades de relacionamento, tais como interações sociais, causaria uma tensão, fazendo com que o indivíduo aumentasse o desejo de maior remuneração ou melhores condições de trabalho, presentes no grupo *existência*, consideradas de ordem inferior.

2.2.3 Teoria das Necessidades Aprendidas

A teoria das necessidades aprendidas foi elaborada por David McClelland o qual passou parte de sua carreira estudando três necessidades aprendidas, de acordo com Robbins (2000):

- *Necessidades de realização*: o impulso de destacar-se, realizar em relação a um conjunto de padrões, esforçar-se para ser bem-sucedido.
- *Necessidade de afiliação*: o desejo de amizade e relações interpessoais próximas.
- *Necessidade de poder*: a necessidade de fazer os outros se comportarem de maneira que, em outras circunstâncias, não se comportariam.

David acreditava que as pessoas aprendem as necessidades da cultura da sociedade na qual elas estão inseridas, daí o nome Teoria das Necessidades Aprendidas. Logo, pessoas de diferentes regiões do país, por exemplo, apresentam necessidades diferentes na medida em que as culturas variam de região para região. “Ele afirmava, por exemplo, que a necessidade de realização é alimentada, no começo da vida, por meio de livros infantis, estilo de vida dos pais e normas sociais” (ROBBINS, 2000, p. 346).

A necessidade de poder é o desejo de exercer impacto, ser influente e controlar as outras pessoas. Indivíduos com alta necessidade de poder gostam de estar no “comando”, esforçam-se por influenciar os demais, preferem ser colocadas em situações competitivas e motivadas por status e tendem a preocupar-se mais com o prestígio e ganho de influência sobre os outros que com o desempenho eficaz (ROBBINS, 2000, p. 346).

Já a necessidade de *afiliação* não foi muito considerada pelos pesquisadores, que conforme Robbins (2000), é o desejo de ser aceito pelos outros e de que gostem da gente. Indivíduos com alta necessidade de afiliação esforçam-se por fazer mais amizades, preferem mais as situações de cooperação às de competição.

2.2.4 Teoria X e Y

Douglas McGregor, psicólogo, professor do Instituto de Tecnologia de Massachusetts e estudioso da área social, complementa as afirmações de Maslow, dizendo que as necessidades encontram satisfação no próprio trabalho (MARRAS, 2016).

A teoria X e Y como ficou conhecida, mostra duas formas distintas de ser do trabalhador ou duas formas distintas de ver o trabalhador.

Um trabalhador X, ou um trabalhador visto por um gerente de visão X, não gosta de trabalhar e o faz somente quando é compelido. Não gosta de

assumir responsabilidades, é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança.

Um trabalhador Y ou um trabalhador visto por um gerente de visão Y, é alguém que, pelo contrário, sente-se bem no trabalho e busca atingir os objetivos que lhe são colocados; é alguém criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas (MARRAS, 2016, p. 27).

Assim, McGregor coloca duas teorias que se opõem, de acordo com Marras (2016, p. 27), “tanto pode se referir ao “ser” do próprio indivíduo como ao “ser” do gerente que o observa e avalia”. Isto é, o indivíduo pode não ser X, mas pode ser visto com essa ótica pelo seu gerente, assim como pode ser X e ser visto como Y pelo seu gestor. No Quadro 1 constata-se as teorias, citadas por Daft (2005):

Quadro 1 – Teoria X e Teoria Y

SUPOSIÇÕES DA TEORIA X	SUPOSIÇÕES DA TEORIA Y
<ul style="list-style-type: none"> • O ser humano médio tem um desgosto inerente pelo trabalho e o evitará, se possível... • Por causa da característica humana de desgosto pelo trabalho, a maioria das pessoas precisa ser coagida, controlada, dirigida ou ameaçada com punição para fazer com que elas se esforcem para o alcance dos objetivos organizacionais... • O ser humano médio prefere ser controlado, deseja evitar a responsabilidade, tem relativamente pouca ambição, e quer, acima de tudo, segurança... 	<ul style="list-style-type: none"> • O desgaste de esforço físico e mental no trabalho é tão natural quanto brincar ou descansar. O desgosto pelo trabalho não é uma coisa inerente do ser humano médio... • O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de realizar os esforços para atingir os objetivos organizacionais. Uma pessoa exercerá auto direção e autocontrole a serviço dos objetivos com os quais ela está comprometida... • O ser humano médio aprende, sob condições adequadas, não apenas a aceitar, mas a buscar responsabilidade... • A capacidade de exercitar um grau relativamente alto de imaginação, engenhosidade e criatividade na solução de problemas organizacionais é largamente, não estreitamente, distribuída na população... • Sob as condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano médio são apenas parcialmente usadas...

Fonte: Adaptado de Douglas McGregor (1960, apud DAFT, 2005).

As suposições da Teoria X trazem uma visão retrograda do ser humano dentro da organização, conforme visto no decorrer deste trabalho. Por outro lado, a Teoria Y traz uma visão mais ampla e profunda dos indivíduos dentro da organização, pode se dizer que é uma visão moderna e reflete as características atuais dos seres humanos.

2.2.5 Teoria da Motivação-Higiene

O professor Frederick Herzberg foi o criador da chamada teoria dos dois fatores. No seu livro *The Motivation to Work (A Motivação no Trabalho)* ele ressalta a questão da importância da motivação no trabalho e destaca os dois tipos de fatores:

A. Os que causam, predominantemente, satisfação.

B. Os que causam, predominantemente, insatisfação.

Esses fatores ficaram conhecidos como fatores motivadores e fatores higiênicos conforme mostra os Quadros 2 e 3, respectivamente.

Quadro 2 – Fatores Motivadores, segundo Herzberg.

FATORES MOTIVADORES	DETERMINANTES
• Realização	• O término com sucesso de um trabalho ou tarefa; os resultados do próprio trabalho.
• Reconhecimento pela realização	• O recebimento de um reconhecimento público, ou não, por um trabalho bem-feito ou um resultado conseguido.
• O trabalho em si	• Tarefas consideradas agradáveis e que provocam satisfação.
• Responsabilidade	• Proveniente da realização do próprio ou do trabalho de outros.
• Desenvolvimento pessoal	• Possibilidade de aumento de status, perfil cognitivo ou mesmo de posição social.
• Possibilidade de crescimento	• Uma alavancagem dentro da estrutura organizacional, em termos de cargo ou responsabilidade.

Fonte: Adaptado de Marras (2016).

Os fatores motivadores são os responsáveis por resultarem aumento da produtividade, com a presença deles os trabalhadores ficam mais motivados, por outro lado, a sua ausência não produz satisfação.

Percebe-se que estes fatores estão relacionados ao cargo, as tarefas e atribuições do empregado, o modo como vai executar as tarefas diárias, pode se dizer que se refere a aspectos intrínsecos do ser humano.

Quadro 3 – Fatores Higiênicos, segundo Herzberg.

FATORES HIGIÊNICOS	DETERMINANTES
• Supervisão	• A disposição ou boa vontade de ensinar ou delegar responsabilidades aos subordinados.
• Políticas empresariais	• Normas e procedimentos que encerram os valores e crenças da companhia.
• Condições ambientais	• Ambientes físicos e psicológicos que envolvem as pessoas e os grupos de trabalho.
• Relações interpessoais	• Transações pessoais e de trabalho com os pares, os subordinados e os superiores.
• Status	• Forma pela qual a nossa posição está sendo vista pelos demais.
• Remuneração	• O valor da contrapartida da prestação de serviço.
• Vida pessoal	• Aspectos do trabalho que influenciam a vida pessoal.

Fonte: Adaptado de Marras (2016).

Por outro lado, os fatores higiênicos estão relacionados ao ambiente organizacional onde o indivíduo está inserido, isto é, aspectos extrínsecos ao trabalhador. Estes fatores são necessários para evitar a insatisfação no trabalho e a sua presença não geram aumento de produção, de acordo com Marras (2016).

Herzberg foi o primeiro autor a identificar que existem fatores que motivam os funcionários assim como fatores que desmotivam os mesmos. Cabe aos gestores procurarem estabelecer as melhores condições de trabalho para que os seus funcionários produzam em um ambiente propício ao crescimento.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho teve como finalidade analisar como a motivação dos funcionários impactam os resultados organizacionais da empresa Set Créditos, localizada em Campina Grande- PB. Nesse sentido, realizou-se um estudo de caso nessa instituição que de acordo com Yin (2001, apud GIL, 2002, p. 54), “é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos”. O estudo de caso foi escolhido tendo em vista que, é possível ser realizado em períodos mais curtos de tempo e com resultados satisfatórios (GIL, 2002).

Esse trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória-descritiva, visto que envolve aplicação de questionários, observação participante e levantamento de dados bibliográficos. Também foi utilizada a pesquisa bibliográfica para definir os conceitos gerais do trabalho, tais como: “motivação nas organizações”, “teorias motivacionais”, “satisfação no trabalho”, “o papel da motivação na alavancagem de resultados”. Os autores que tiveram maior relevância na contribuição do trabalho foram: Robbins (2000), Bergamini (1997), Marras (2016), Frota Neto (1983), Goldenberg (2004), Daft (2005) e Chiavenato (1995-2000). Tanto o estudo de caso, como a pesquisa exploratória, por permitiram maior familiarização com o tema investigado, proporcionando a compreensão necessária para realizar o estudo.

Vale ressaltar que de um universo de seis funcionários, foi retirada uma amostra de quatro respondentes, afinal os proprietários se abstiveram da pesquisa para evitar a parcialidade das respostas. O método utilizado para a realização da pesquisa foi de natureza quanti-qualitativa, que de acordo com Goldenberg (2004), “[...] é evidente o valor da pesquisa qualitativa para estudar questões difíceis de quantificar, como sentimentos, motivações, crenças e atitudes individuais”.

A Pesquisa também foi considerada de campo, isto é o instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário com questões semiestruturadas, contendo

perguntas fechadas e uma aberta; esse instrumento foi aplicado no período 13 a 15 de maio de 2019. As vantagens do questionário segundo Goldenberg (2004) são: as frases padronizadas garantem maior uniformidade para a mensuração; há menor pressão para uma resposta imediata, o pesquisado pode pensar com calma e ainda é menos dispendioso (ver Quadro 4)

Quadro 4 – Plano de variáveis

FATORES RELACIONADOS À MOTIVAÇÃO NA ALAVANCAGEM DE RESULTADOS	AFIRMATIVAS
1. Benefícios (reconhecimento, plano de carreira, promoções, treinamento, clima organizacional).	Q1
2. Sugestões (remuneração, reconhecimento, autonomia, acesso às informações, condições de trabalho).	Q2
3. Nível de satisfação.	Q3
4. Fatores que agradam e desagradam na realização das tarefas.	Q4

Fonte: Elaboração Própria, 2019.

Após a coleta, os dados foram organizados de acordo com a semelhança das opiniões e em seguida transformados em gráficos criados com o auxílio do programa *Microsoft Office Excel*, onde foram analisados pontos sobre a motivação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 ESTUDO DE CASO – SÉT CREDITOS

A Set Créditos é uma organização financeira com sua sede localizada em São Paulo, possui um total de 31 lojas e em Santo Anastásio (SP) o seu call center – Centralvox, para dar suporte aos funcionários das lojas e aos clientes no esclarecimento de dúvidas. As lojas estão espalhadas por todo o Brasil, procurando atender vários estados e regiões do país, conforme Figura 3.

Figura 3 – Mapa das lojas Set Créditos

Fonte: Set Créditos (2019).

A franquia Set Créditos é uma opção que a financeira oferece, com taxas de comissão para o franqueado na média superior à de outras franquias financeiras e com capacidade de oferecer serviços a custos inferiores, em comparação aos praticados pelos bancos. Para ser um franqueado o capital inicial para investimento é de R\$ 12.999,00 (localidade com até 30 mil habitantes) e o valor máximo de investimento é de R\$ 38.000,00 (localidade com mais de 150 mil habitantes). No estudo de caso vai ser analisada a franquia localizada em Campina Grande – PB, na Rua Vidal de Negreiros, 123 – Centro, a qual possui um total de 6 funcionários, incluindo os 2 donos.

Atua com os produtos a seguir: financiamento, consignado, consórcio, empréstimo pessoal, empréstimo negativados, consignado empresarial, consignado militar, empréstimos em fundos de investimentos, capital de giro para negócios, refinanciamentos de imóveis e veículos, seguros.

Tem como *missão* oferecer o melhor em todos os aspectos àqueles que confiam no trabalho da empresa, garantindo total satisfação dos clientes e o sucesso de seus investimentos. A *visão* é ser referência no mercado, trabalhando de maneira honesta e transparente, somando parcerias de sucesso e clientes altamente satisfeitos. Os *valores* que norteiam a instituição são: ética, responsabilidade, transparência, respeito, honestidade e compromisso. A força de grandes parceiros é a confiança do sucesso.

A principal fonte de lucro da empresa é proveniente das comissões ganhas das vendas realizadas por seus colaboradores, sendo assim, para obter resultados cada vez maiores é de extrema importância que os funcionários estejam motivados em desempenhar suas funções e atribuições, aliando os objetivos organizacionais aos objetivos pessoais.

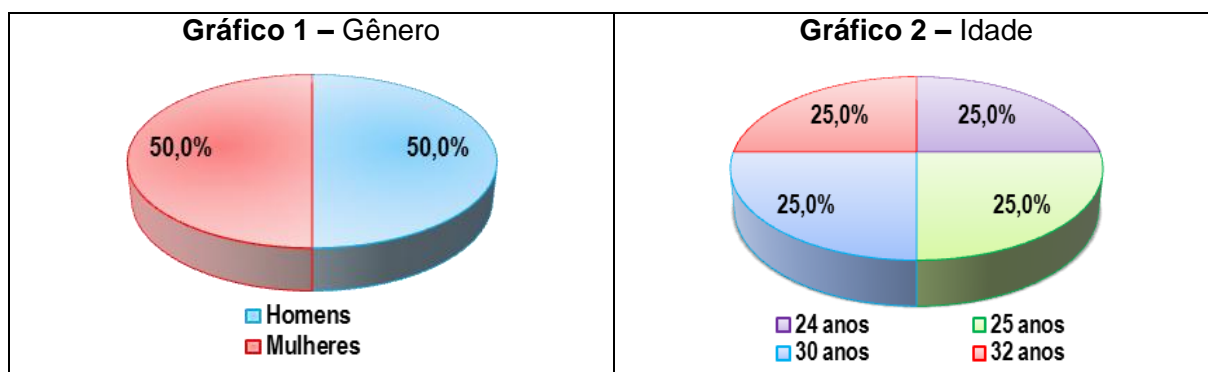
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

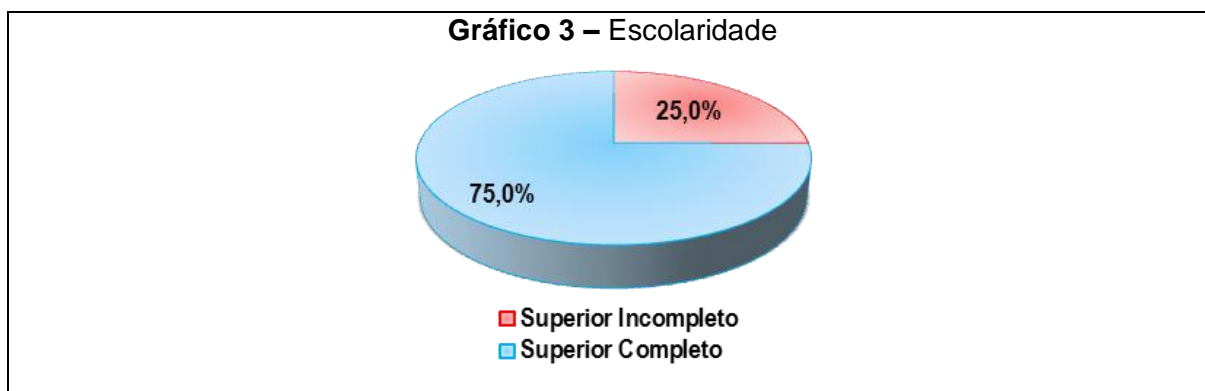
Neste item será apresentado os resultados obtidos através de pesquisa realizada com os funcionários da Set Créditos, em Campina Grande-PB. Inicialmente serão apresentados os resultados referentes ao perfil dos participantes e em seguida, os obtidos através da pesquisa sobre a motivação no trabalho.

4.2.1 Perfil dos participantes

Foi traçado um perfil dos participantes, preservando a identidade dos colaboradores que se dispuseram a responder o questionário conforme os seguintes aspectos: gênero, faixa etária e grau de instrução.

De acordo com os dados obtidos nos questionários, aplicados com os 4 funcionários da Set Créditos, o quadro é formado por 50,0% de homens e 50,0% por mulheres (ver Gráfico 1). Percebe-se que quanto ao quadro de funcionários é composto por pessoas jovens, de 24 a 32 anos (ver Gráfico 2). De acordo com o Gráfico 3, a equipe é composta por um quadro que tem 75,0% o nível superior completo, e apenas 25,0% o superior incompleto. Percebe-se que a Set Créditos procura funcionários com um grau de instrução de nível superior para desempenhar as suas atividades, considerando que a maioria, 75,0% possui superior completo.

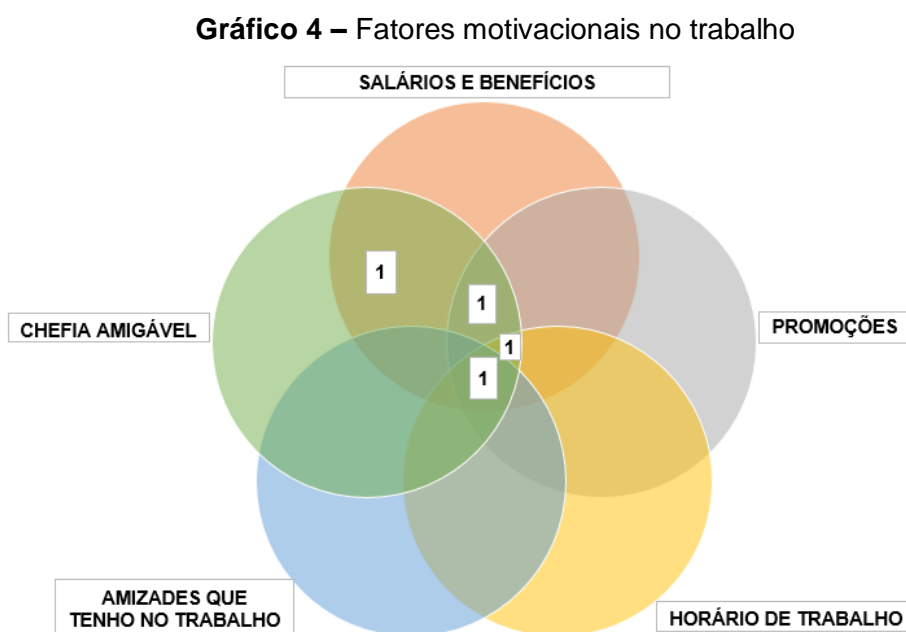




Fonte: Pesquisa direta, 13 a 15 de maio de 2019.

4.2.2 Fatores Motivacionais no Trabalho

O Gráfico 4 ilustra os fatores considerados importantes para estimular a motivação no trabalho.



Fonte: Pesquisa direta, 13 a 15 de maio de 2019.

Conforme visto no Gráfico 4, em primeiro lugar existem dois fatores que foram os mais escolhidos por unanimidade, são eles: o primeiro diz respeito aos salários e benefícios onde percebe-se que os funcionários são estimulados financeiramente, remetendo à teoria do *homo economicus*. O segundo, por sua vez, refere-se à chefia amigável onde os trabalhadores da empresa consideram importante a relação deles com seus superiores. Segundo Esteves (2017), o primeiro ponto importante para

motivar e engajar as pessoas é trabalhar a liderança e a equipe, como um todo, para aumentar o nível de confiança na empresa e entre as pessoas.

Dois outros tópicos que se destacaram foram: o horário de trabalho e as promoções. Um estudo realizado pela *Harvard Business Review* com 400 mil pessoas nos Estados Unidos em 2018, apontou que quando os funcionários acreditam que as promoções na empresa são geridas de forma efetiva, eles são duas vezes mais propensos a se esforçar mais no trabalho e também a planejar um futuro mais duradouro com a companhia.

De forma efetiva quer dizer de forma transparente, levando em conta apenas o desempenho e os comportamentos do candidato à vaga, as qualificações e as experiências que o funcionário tem e que pode colocar em prática na nova função, evitando promoções por amizades ou afinidades, práticas vistas infelizmente em várias empresas do mercado brasileiro.

Ainda de acordo com o estudo é necessário que o líder após anunciar quem ficou com a vaga, converse com os outros candidatos explicando o motivo da decisão de terem escolhido aquele funcionário. Ressaltando o que aquele candidato fez para conquistar a vaga, e servindo de exemplo para os demais. Evitando que os outros candidatos fiquem desmotivados por não terem sido escolhidos.

Esse estudo buscou também entender as sugestões dos funcionários para melhorar o seu desempenho/motivação e conseqüentemente alavancar os resultados. De acordo com o Gráfico 5, a principal sugestão para melhorar o próprio desempenho está relacionada ao aumento no valor das comissões (todos os funcionários marcaram essa opção). De acordo com Daft (2005, p. 399), as recompensas extrínsecas “são dadas por outra pessoa, geralmente um gerente, e incluem promoções e aumentos de salários. Elas se originam externamente, como resultado de satisfazer os outros”.

Os tópicos que foram desconsiderados do gráfico por não possuírem nenhuma opção marcada foram: mais treinamento, maior reconhecimento, mais autonomia, mais facilidade de acesso à diretoria, melhor acesso às informações, melhores condições de trabalho. Assim, de acordo com os respondentes, eles se sentem capacitados e por isso não marcaram a opção “mais treinamento”. Além disso, sentem-se reconhecidos e possuem: autonomia para desempenhar as suas

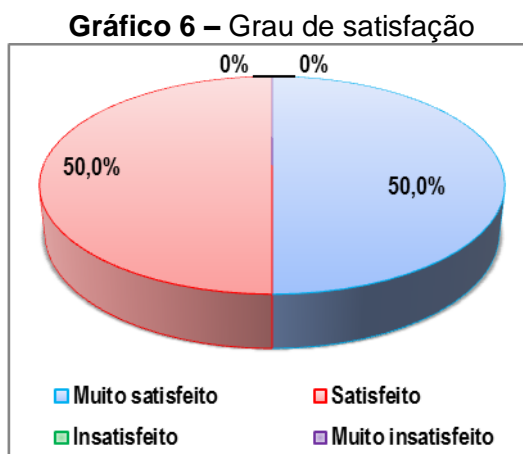
atividades; livre acesso aos superiores e às informações; e por último, condições de trabalho adequadas para desempenhar as atividades exigidas pela empresa.

Gráfico 5 – Sugestões para melhorar o desempenho



Fonte: Pesquisa direta, 13 a 15 de maio de 2019.

O Gráfico 6 ilustra o grau de satisfação em trabalhar na empresa. De acordo com os sujeitos da pesquisa, existe satisfação no trabalho (50,0% dos funcionários estão satisfeitos e 50,0% estão muito satisfeitos). Esse resultado corrobora com o anterior (Gráfico 5) e ainda detalha os motivos que levam à satisfação laboral. De acordo com o funcionário X: “trabalho em um ambiente bastante agradável e tenho ajuda dos colegas e da minha gerente”. Observa-se que o ambiente organizacional é agradável, existe companheirismo e um bom relacionamento com os superiores. Destaca-se que nenhum colaborador marcou a opção “insatisfeito” ou “muito insatisfeito”, o que é bom para a empresa e para o clima organizacional, visto que funcionários desmotivados podem influenciar negativamente os demais membros da equipe.



Fonte: Pesquisa direta, 13 a 15 de maio de 2019.

O Quadro 5 destaca os aspectos mais agradáveis e desagradáveis dos colaboradores durante a execução de suas atividades. Identificaram-se mais pontos positivos em detrimento dos negativos no tocante à execução das tarefas. Faz-se necessário destacar que confiança e credibilidade são duas palavras-chave dentro da empresa e fornecem liberdade às pessoas, não no sentido de fazerem o que quiserem, mas relacionada à autonomia no cotidiano. Isto é, no exercício laboral seus clientes internos possuem oportunidades de escolherem métodos e ferramentas para o exercício efetivo de suas funções.

De acordo com Esteves (2017), muito mais que dinheiro, as pessoas querem sentir que há um propósito naquilo que fazem, que o tempo que dedicam ao trabalho trará satisfação pessoal. Assim, as pessoas gostam de fazer parte de algo maior do que os resultados individuais; desejam desempenhar funções que consigam visualizar o resultado final; saber qual foi o grau de participação e obter o devido reconhecimento pelo desempenho.

Por outro lado, existem alguns aspectos que os colaboradores consideram desagradáveis, e que influenciam negativamente na motivação dos mesmos, tais como: pressão excessiva, monotonia no trabalho e procedimentos burocráticos. Motivar então, significa incentivar uma pessoa para a ação, para a realização e conquista das metas e objetivos, de modo a evitar a acomodação do colaborador para que sempre prevaleça a criatividade (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006). Cabe à gerência realizar algumas mudanças para reduzir o grau de insatisfação dos funcionários. Sugere-se as seguintes medidas: realizar reuniões e escutar os questionamentos e insatisfações procurando resolver e entender as dificuldades diárias; propor atividades novas ou trocar atribuições entre os colaboradores para

reduzir a monotonia do trabalho; mostrar os motivos das cobranças e despertar a ambição de crescimento nos funcionários.

Quadro 5 – Aspectos agradáveis e desagradáveis durante a execução das tarefas

ASPECTOS AGRADÁVEIS	ASPECTOS DESAGRADÁVEIS
<ul style="list-style-type: none"> • Auxílio da gerência. • Reconhecimento. • Material de trabalho. • Credibilidade. • Confiança. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pressão excessiva. • Trabalho monótono. • Procedimentos burocráticos.

Fonte: Elaboração própria, 2019.

Por último e não menos importante a Tabela 1, identifica aspectos relacionados ao ambiente organizacional, às atividades laborais, salários e benefícios, com o intuito de entender os anseios, motivações e insatisfações dos funcionários. Constatou-se que todos os funcionários desejam saber como está o desempenho na empresa; nesse sentido, percebe-se que estão preocupados com o seu desempenho, assim como desejam um *feedback* dos supervisores para saber o que podem fazer para melhorar o desempenho.

Destaca-se também que um ponto considerado recorrente nessa pesquisa foi a necessidade de se manter um clima organizacional agradável. Portanto, os funcionários mencionaram trabalhar em equipe, prevalecendo assim um clima companheirismo na organização. Por outro lado, a assertiva que mencionava que a remuneração seria suficiente quando comparada ao mesmo cargo em outras empresas, 50,0% dos respondentes foram “neutros”. Portanto, no cotidiano a empresa também passa pela situação de comparação entre os funcionários, sendo que grande parte deles tem o costume de comparar seus esforços, suas experiências, sua educação, suas competências com o seu colega de trabalho. Ou seja, às entradas e saídas (GRIFFIN; MOORHEAD, 2006).

Dessa forma, sugere-se também que a instituição priorize esse quesito, tendo em vista que outras empresas no mesmo ramo podem estar oferecendo salários e benefícios mais atraentes, podendo gerar inclusive a evasão dos funcionários. Oferecer salários e benefícios iguais ou melhores que a concorrência pode contribuir para que os profissionais mais qualificados sejam atraídos e retidos, assim como o nível de motivação dos mesmos permaneça elevado.

Percebeu-se também que os colaboradores recebem recompensas financeiras de acordo com o nível de desempenho, ou seja, quanto mais o

funcionário vender ou produzir maior serão as recompensas. Essa estratégia utilizada possibilita que os trabalhadores se sintam estimulados a produzir e vender mais. Assim, a empresa objeto do estudo se diferencia de outras organizações que independentemente do desempenho dos colaboradores, os salários e benefícios permanecem estáticos.

Ainda de acordo com a Tabela 1, um índice significativo dos respondentes (75,0%) destacou a neutralidade quando questionados se trabalhavam na empresa principalmente pelo salário. Vale destacar que de forma geral, os funcionários levam em conta vários fatores para escolher e permanecer na empresa e que o salário não é a única variável determinante.

Vale considerar que 75,0% dos funcionários revelaram sentir segurança no trabalho (estabilidade), autonomia na execução das atividades diárias e participação ativa (fazer parte do todo). A motivação intrínseca é associada diretamente a conceitos e práticas de competência, autodeterminação e autonomia. Já a motivação extrínseca, está relacionada com as recompensas recebidas por um agente externo (GUIMARAES, 2004). Assim, esses fatores geram satisfação e motivação nos funcionários principalmente por promover um maior envolvimento. A empresa fornece autonomia e confia nos colaboradores na execução das atividades diárias; eles, por sua vez, sentem que estão participando do todo organizacional, agem como donos, desejam o melhor para a empresa e alavancam os resultados organizacionais.

Tabela 1 – Autoconhecimento: o que te motiva.

AUTOCONHECIMENTO	Discordância	Neutralidade	Concordância
1. Desejo saber como está o meu desempenho na Empresa.	0%	0%	100,0%
2. Tento manter o clima agradável.	0%	0%	100,0%
3. O que ganho é suficiente comparado ao mesmo cargo em outras empresas.	0%	50,0%	50,0%
4. Se eu vender/produzir mais, vou receber correspondente ao meu desempenho.	0%	0%	100,0%
5. Trabalho na empresa principalmente pelo salário que ela paga.	0%	75,0%	25,0%
6. Gosto da satisfação de concluir uma tarefa difícil.	0%	0%	100,0%
7. Sinto orgulho do trabalho que faço, gosto da minha função.	0%	25,0%	75,0%
8. Eu me sinto seguro (estabilidade) no meu trabalho.	0%	25,0%	75,0%
9. Tenho autonomia para planejar e executar as atividades diárias.	0%	25,0%	75,0%
10. Participo de forma ativa na empresa dando sugestões e ideias nos procedimentos diários e sou ouvido.	0%	25%	75,0%

Fonte: Elaboração própria, 2019.

Dessa forma, os funcionários não são motivados apenas por fatores externos, pois houve unanimidade de concordância no quesito “gosto da satisfação de concluir uma tarefa difícil”. Segundo Daft (2005, p. 398), “recompensas intrínsecas são as satisfações que uma pessoa recebe no processo do desempenho de uma ação específica”. Por exemplo, conseguir resolver um problema dentro de uma organização, gera uma satisfação, um sentimento prazeroso de realização ou de superação de desafio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi visto no decorrer do Trabalho de Conclusão de Curso é possível perceber que a motivação vem sendo estudada, tendo como seu marco a Revolução Industrial. Daquela época até os dias atuais, inúmeras teorias surgiram para tentar entender e explicar como elevar a motivação dos funcionários com o intuito de elevar os lucros organizacionais.

Na Revolução Industrial, o homem era visto como um ser que era motivado apenas por incentivos financeiros, porém, com estudos e experiências como a de *Hawthorne*, surgiu o conceito de homem social, o qual é motivado pelo reconhecimento e pela participação em grupos sociais formais e informais.

Cada pessoa é motivada por diferentes motivos, que variam de cultura para cultura e até mesmo por diferentes idades (as necessidades a serem satisfeitas mudam com o decorrer do tempo). Por outro lado, as recompensas extrínsecas de acordo com Daft (2005, p. 399), “são dadas por outra pessoa, geralmente um gerente, e incluem promoções e aumentos de salários. Elas se originam externamente, como resultado de satisfazer os outros”. Cabe aos gestores da empresa procurar meios para estimular tanto a motivação extrínseca como a intrínseca, analisando os colaboradores de forma individual.

Constatou-se ainda no presente estudo que as respostas dos candidatos em alguns pontos foram contraditórias, gerando certa dificuldade em interpretar o que mais condiz com a realidade presenciada na empresa. Nesse sentido, os respondentes ao serem questionados sobre alguma sugestão para melhorar o desempenho/motivação sugeriram por unanimidade a elevação no valor das comissões induzindo ao raciocínio de que um aumento nessa variável teria um papel determinante na motivação/desempenho dos colaboradores. Por outro lado, 75%

demonstraram neutralidade na assertiva “trabalho na empresa principalmente pelo salário que ela paga”, demonstrando assim que o fator financeiro não teria tamanha relevância. Portanto, a remuneração paga pela empresa perde a importância quando comparada aos fatores intrínsecos.

A motivação dos funcionários da Set Créditos se mostrou satisfatória, visto que na maioria das respostas os funcionários demonstraram que: se sentiam motivados no ambiente de trabalho; possuíam um ambiente organizacional agradável e ainda possuíam um bom relacionamento com os superiores. Por outro lado, a empresa deve aprimorar alguns pontos que foram apresentados pelos respondentes, tais como: pressão, monotonia do trabalho e diferenças de salários em comparação com outras empresas no mesmo ramo.

A motivação de forma isolada não tem o impacto de alavancar os resultados organizacionais, são necessárias um conjunto de fatores para tal fim. É possível destacar: clima organizacional, qualidade de vida no trabalho, ferramentas e treinamentos disponibilizados pela empresa para realizar as atividades diárias. Nesse sentido, não adianta ter um trabalhador motivado se ele não tem as ferramentas ou capacidade técnica para desempenhar as atribuições que lhe forem atribuídas.

As empresas cada vez mais procuram oferecer salários e benefícios melhores para atrair seus colaboradores, porém apenas esses fatores não são suficientes para motivá-los. Percebe-se que as pessoas são complexas e que além de satisfazerem suas necessidades básicas com os salários, querem ser reconhecidas também pelo seu desempenho. Assim, os indivíduos buscam: autonomia para realizar as atividades, esperam superiores que as apoiem e escutem as insatisfações e demandas dos subordinados; gostam de fazer parte e conhecer o resultado final, entendendo o grau de participação e importância do mesmo.

O homem como engrenagem do meio de produção ficou para trás, os funcionários atualmente não são contratados apenas para seguir ordens e executar sem pensar, eles são remunerados para raciocinar, propor ideias e soluções, e inclusive até mudar os processos e ambições da empresa. Funcionários motivados tendem a ser mais produtivos, apresentam também menores índices de absenteísmo e rotatividade. No intuito de conclusão, vale ressaltar que existem várias pesquisas sobre o assunto, mas esse tema é complexo e não pode nunca

parar, visto que os perfis dos colaboradores são modificados e a motivação acompanha suas expectativas pessoais e profissionais. Enfim, este estudo pode oportunizar formulação de algumas medidas para aumentar o nível de satisfação de seus colaboradores, elevando o desempenho e conseqüentemente alavancando os resultados organizacionais. Além disso, sugere-se que estudos futuros possam fazer a correlação dessa temática com liderança, cultura e clima organizacional.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1997.

CHIAVENATO, I. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1979.

_____. **Recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Editora Manole, 2000.

DAFT, R. L. **Administração**. (tradução Robert Brian Taylor). 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ESTEVES, S. **Como um líder pode motivar sua equipe sem estímulo financeiro**. Exame, 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/carreira/como-um-lider-pode-motivar-sua-equipe-sem-estimulo-financeiro/>> Acesso em: 27 maio 2019.

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

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2004.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Ática, 2006.

GUIMARÃES, S. É. R. Motivação intrínseca, extrínseca e o uso de recompensas em sala de aula. In: BORUCHOVITCH, E.; BZUNECK, A. (Org.). **A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2004. Cap.2, p.37-57.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2016.

FROTA NETO, Antonio. **Um estudo sobre a motivação nas teorias das organizações**. Fortaleza: Editora UFC, 1983.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. (tradução Cid Knipel Moreira). São Paulo: Saraiva, 2000.

SET CRÉDITOS. **Nosso mapa de sucessos**. Disponível em: <<http://setcreditos.com.br/site/>> Acesso em: 12 maio 2019.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a **Deus** por me guiar nos caminhos da vida, dar-se conforto nos momentos de angústia e força para superar os obstáculos. Conhecedor dos meus sonhos, tornando-os possíveis de acordo com a sua vontade.

À minha esposa **Mayanny** pela força e carinho em toda a minha caminhada, juntos superamos vários obstáculos.

Ao meu filho **Benício** pela compreensão, que por muitos momentos deixei de lhe dar a devida atenção para me dedicar ao curso.

Aos meus pais **Gustavo Gallardo** e **Silvia Benedetto** que me deram a vida e a educação necessária para chegar até aqui. Obrigado pelo amor e conselhos nas decisões da vida.

À minha família, que apesar das distâncias sempre está presente para apoiar, orientar e comemorar as vitórias conquistadas.

À professora **Larissa**, muito mais que uma professora, amiga, incentivadora, exemplo de pessoa e de dedicação ao ensino e a instituição, por me dar a oportunidade de ser seu orientando.

A **Rodolfo** e **Gabriela**, por permitirem realizar o estudo de caso na Set Créditos de Campina Grande e pela disposição em esclarecer dúvidas e questionamentos que surgiram no decorrer do trabalho.

A todos os professores do curso de administração da Universidade Estadual da Paraíba que contribuíram com o seu conhecimento e visão para me formar não só como aluno, mas como pessoa.

Aos meus amigos que de forma indireta me ajudaram a descontrair e me divertir nos momentos de tensão. Em especial a **Gabriel Luan**, amigo de todas as horas.

A todos os colegas de sala, que contribuíram com troca de experiências e conhecimentos. Em especial aos meus amigos **Artur** e **Yuri** pelo companheirismo e amizade formada em todo o curso, não seria possível concluí-lo sem a ajuda de vocês.