

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS - SESA
FACULDADE AMADEUS - FAMA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

DÉBORA GONÇALVES DOS SANTOS

**O IMPACTO DA RECOMPENSA PROFISSIONAL COMO FATOR
MOTIVACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES**

**Aracaju – SE
2015**

DÉBORA GONÇALVES DOS SANTOS

**O IMPACTO DA RECOMPENSA PROFISSIONAL COMO FATOR
MOTIVACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade Amadeus como
requisito para aprovação final e obtenção do
grau de bacharel em Administração.**

**Orientador:
Prof. M.Sc. Maurício de Oliveira Cajazeira**

**Aracaju – SE
2015**

DÉBORA GONÇALVES DOS SANTOS

**O IMPACTO DA RECOMPENSA PROFISSIONAL COMO FATOR
MOTIVACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade Amadeus como requisito para
aprovação final e obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

Prof. MSc. Paulo Sérgio Melo dos Santos - Coordenador do Curso (Avaliador I)

Prof. MSc. Maurício de Oliveira Cajazeira - Orientador (Avaliador II)

Prof. Esp. Aglaelson da Silva Araújo – Avaliador III

Prof. MSc. Clériston Santos Silva – Avaliador IV

Aprovado com média: _____

Aracaju (SE), ____ de _____ de ____.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, por me proporcionar forças e motivação para concluir a tão sonhada graduação.

A minha família pelo apoio e incentivos nos momentos de fraqueza e pensamentos pessimistas.

Aos meus pais que sempre me motivaram a lutar pelos meus objetivos.

Aos amigos Suenne Andrade, Emerso Cordeiro, Fabio Nascimento, Claudisson Reis, Nycholas Trindade, Talita Santos, Jéssica Amaral, Matheus Cavalcante, Gilmário Souza e Geane Almeida pelos ótimos momentos que passamos juntos, amizade e carinho que sempre tiveram por me e por tudo que aprende com vocês.

Ao orientador, Prof. M. Sc. Maurício Cajazeira, que com sua experiência e dedicação contribuiu de forma positiva para realização deste trabalho. E aos demais professores da Faculdade Amadeus.

“OBSTÁCULOS, são aqueles perigos que você
vê quando tira os olhos do seu objetivo”.

Henry Ford

RESUMO

As organizações buscam diversas formas de recompensar as pessoas por sua dedicação e comprometimento com o trabalho, uma vez que se tornou imprescindível investir em recursos motivacionais para obter ganhos consideráveis de produtividade, qualidade e eficiência nos serviços e produtos ofertados pela empresa. A valorização dos colaboradores reflete principalmente na sua motivação para inovar e buscar formas criativas para o desenvolvimento das suas atividades. Neste estudo, buscou-se identificar a importância da motivação no ambiente de trabalho, bem como as recompensas podem influenciar no comportamento do colaborador e qual recompensa os colaboradores gostariam de receber como forma de incentivo pelo bom desempenho. Para tal, foram aplicados questionários que possibilitaram descrição e análise dos resultados obtidos na pesquisa. De modo que, pode-se observar nos resultados que;

- a) na sua maioria, os colaboradores sentem seu trabalho reconhecido e valorizado pela empresa;
- b) que a organização demonstra interesse em manter sua equipe de trabalho motivada. As conclusões permitem recomendar formas de manter a motivação dos funcionários e de recompensas.

Palavras – chaves: Motivação. Valorização dos colaboradores. Recompensas.

ABSTRACT

Organizations seek various forms of recompensaras people for their dedication and commitment to work once it became essential to invest in motivational resources for considerable gains in productivity, quality and efficiency in the services and products offered by the company. Valuing employees mainly reflects the motivation to innovate and find creative ways to develop their activities. In this study, we sought to identify the importance of motivation in the workplace, as well as the rewards can influence employee behavior and which reward employees would like to receive as an incentive for good performance. To this end, questionnaires were applied which enabled description and analysis of the results obtained in the research. So, it can be seen in the results; a) the majority of employees feel their work recognized and valued by the company; b) that the organization shows interest in keeping your work team motivated. The findings allowed to recommend ways to maintain employee motivation and rewards.

Key - words: Motivation. Valuing employees. Rewards.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	08
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 A Motivação nas Organizações.....	10
2.2 Teoria Motivacional de Maslow.....	12
2.3 Teoria Motivacional de Frederick Herzberg.....	15
2.4 A Importância do Clima Organizacional para o Trabalho.....	16
2.5 A Gestão de Pessoas como Fator Motivacional.....	18
2.6 A Importância da Remuneração.....	21
2.7 Implantação de Recompensas como Estimulo ao Trabalho.....	22
3 METODOLOGIA.....	25
3.1 Escolha do Objeto de Estudo.....	25
3.2 Tipo de Pesquisa.....	25
3.3 Sujeitos de Pesquisa.....	26
3.4 Universo ou População.....	26
3.5 Plano Amostral da Pesquisa.....	26
3.6 Técnicas de Coletas de Dados.....	26
3.7 Pré-Teste.....	27
3.8 Variáveis de Estudo.....	27
3.9 Técnicas Estatísticas Utilizadas.....	27
3.10 Caracterização da Amostra.....	27
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	29

4.1 Apresentação.....	29
4.2 Questões Norteadoras e Resultado.....	29
4.2.1 Reconhecimento e valorização do trabalho.....	29
4.2.2 Fator de desmotivação.....	30
4.2.3 Fator motivacional.....	31
4.2.4 Recompensa pelo bom desempenho.....	31
4.2.5 Fator Influyente na busca por recursos motivacionais.....	32
4.2.6 Desmotivação prejudicial para o colaborador.....	32
4.2.7 Comportamento do colaborador baseado na recompensa financeira.....	32
4.2.8 Valorização do funcionário.....	33
4.2.9 Insatisfação prejudicial no atendimento ao cliente.....	33
5 ANÁLISE.....	34
6 DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	35
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
REFERÊNCIAS.....	43

APÊNDICES

Apendice A - Questionários respondidos pelos colaboradores.....	46
Apendice B - Questionários respondidos pelos sócios gestores.....	48
Apendice C - Questionários respondidos pelos clientes.....	50
Apendice D - Tabulação dos questionários dos colaboradores.....	52
Apendice E - Tabulação dos questionários dos sócios gestores.....	55
Apendice F - Tabulação dos questionários dos clientes.....	57

LISTA DE FIGURAS/GRÁFICOS

Figura 1 Pirâmide de Maslow.....	14
Figura 2 Três fatores que contribuem para um bom clima organizacional.....	18
Gráfico 01 Reconhecimento e valorização do trabalho.....	30
Gráfico 02 Fator de desmotivação.....	30
Gráfico 03 Fator motivacional.....	31
Gráfico 04 Recompensa pelo bom desempenho.....	31
Gráfico 05 Fator influente na busca por recursos motivacionais.....	32
Gráfico 06 Comportamento do colaborador baseado na recompensa financeira.....	33

1 INTRODUÇÃO

Durante décadas vem sendo desenvolvidos estudos sobre a motivação humana, como ela pode ser estimulada e desenvolvida nos colaboradores e quais as estratégias que precisam ser adotadas pelas organizações para o alcance de uma equipe de trabalho motivada e comprometida. Esses estudos mostram como é importante para as pessoas estarem inseridas em uma empresa que valoriza e proporciona o crescimento profissional dos funcionários.

Embora a motivação seja algo íntimo de cada pessoa e pode estar relacionada com diversos fatores como a conquista de um novo emprego, oportunidade de ir para um cargo mais desafiador dentro da empresa na qual já trabalha, a realização de um sonho pessoal como, por exemplo, o desejo de ser mãe, de comprar a casa própria entre outros. Estes fatores podem motivar de formas diferentes cada pessoa ou até mesmo ocasionar a desmotivação.

Este trabalho justifica-se pela importância de se apresentar novos estudos sobre as diversas formas de recompensas para estimular a motivação dos colaboradores dentro da organização, pois através da motivação pode-se conseguir aumentar os ganhos de produtividade e melhores níveis de desempenho no trabalho. E também poder contribuir através do tema proposto com gestores que queiram adquirir novos conhecimentos e fomentar mais uma fonte de pesquisa para novos estudos acadêmicos.

Este trabalho tem como objetivo geral identificar como as recompensas influenciam na motivação do colaborador, tendo como objetivos específicos analisar como as recompensas podem melhorar o desempenho dos colaboradores, identificar se os colaboradores se sentem motivados e relatar os benefícios da implantação da recompensa.

As organizações que não oferecem um ambiente de trabalho apropriado para a realização das atividades, criatividade e iniciativa dos colaboradores, podem encontrar diversas dificuldades para alcançar suas metas e objetivos, uma vez que as pessoas necessitam ter suas necessidades satisfeitas visam trabalhar em uma empresa que proporcione condições favoráveis para o bom desempenho no trabalho e que possuam a sensibilidade de identificar os fatores que motivam cada indivíduo.

Diante do contexto acima, surgem às seguintes questões norteadoras: Como motivar os colaboradores para o trabalho? A falta de motivação prejudica o desempenho do

colaborador? Como as recompensas podem proporcionar motivação para o trabalho? Os colaboradores têm a mesma concepção de motivação que os gestores? A implantação de recompensas pode ser um diferencial para as organizações?

Este trabalho está dividido em nove capítulos. O primeiro refere-se à introdução e o segundo a revisão bibliográfica sobre o tema. O terceiro, por sua vez, contém a metodologia da pesquisa. O quarto e o quinto referem-se às análises dos resultados e o sexto as discussões dos mesmos. O sétimo capítulo corresponde às considerações finais, às limitações, à contribuição do estudo e as sugestões de melhoria à organização e para estudos futuros. Finalizando, o nono capítulo refere-se aos apêndices e à bibliografia consultada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como objetivo fazer uma revisão crítica da literatura existente sobre o impacto da recompensa profissional como fator motivacional nas organizações. Para tanto, os seguintes tópicos serão abordados:

- Motivação
- Teoria de Maslow
- Teoria de Herzberg
- Gestão de pessoas
- Clima organizacional
- Remuneração
- Recompensas

Os tópicos acima serão abordados neste capítulo com o intuito de se formar um quadro do comportamento motivacional dos colaboradores no ambiente de trabalho.

2.1 A motivação nas organizações

Os gestores estão com uma tarefa árdua dentro das organizações: a de motivar e fazer com que permaneçam motivados seus colaboradores, pois cada pessoa traz dentro si objetivos, desejos e necessidades distintas. Esta ou não motivado depende de cada pessoa, quem esta de fora pode apenas encorajar, animar e causar o desejo da motivação (FERREIRA, 2013).

Estar motivado significa ter disposição para desempenhar as obrigações que o cargo exige, concentrando os esforços para alcançar as metas da empresa tendo como estímulo a condição de obter através dos esforços a satisfação de alguma necessidade individual. Assim, é importante que a organização reconheça o que esta sendo feito por cada empregado para a obtenção dos objetivos organizacionais visando à constante eficiência do trabalho (ROBBINS, 2002).

Dessa forma, o que motiva uma pessoa a trabalhar pode não motivá-la para os estudos, pois não existe um estado geral de motivação que faça alguém se sentir motivado sempre, ou seja, são as necessidades que conduz as pessoas a alcançarem seus objetivos.

Portanto, a organização deve examinar atentamente o comportamento dos seus colaboradores para poder identificar o que os motivam (MAXIMIANO, 2009).

A motivação é simplesmente algo próprio e íntimo de cada pessoa, isto acaba gerando um obstáculo para o gestor que precisa controlar a motivação para o trabalho de um grupo de pessoas, pois são distintas nas necessidades e o modo como cada indivíduo as satisfaz também. Por isso, as organizações precisam inserir métodos de motivação eficazes visando à melhoria dos processos administrativos (ARAÚJO et al, 2012).

Atualmente, as empresas estão preocupadas com o comportamento motivacional de cada colaborador, pois é crucial que os mesmos realizem as atividades para qual foram designado de modo eficiente, para tal, se faz necessário o envolvimento de todos desde o baixo nível hierárquico até a alta direção da empresa, dessa maneira os objetivos e metas organizacionais serão alcançados (BERGAMINI, 2013).

Entretanto, as empresas podem desmotivar seus funcionários, a partir do momento que estabelecem metas difíceis de serem alcançadas, quando não toleram que erros ocorridos no desenvolvimento das atividades sirvam de aprendizado e crescimento profissional e pelo fato de já existir uma forma pré-determinada de realização do trabalho, não permitem que o trabalho seja feito de maneira mais simples (WEISS, 2004).

Por isso, inúmeras vezes os empregados podem apresentar falta de motivação para realizar determinadas tarefas tendo sua insatisfação manifestada através do excesso de faltas e pela utilização de forma incorreta das ferramentas de trabalho, podendo ocasionar perdas na produtividade e até mesmo falta de comprometimento com o trabalho (SCHMIDT, 2001).

Diante da tensão gerada pelo surgimento da necessidade de se manter motivado, o colaborador pode desenvolver mecanismos que o impeçam de liberar essa tensão de forma normal. Com isso, o organismo procura outras formas para liberar os sintomas ocasionados pela frustração, o que pode acarretar em problemas psicológicos como agressividade, insatisfação, descontrole emocional, falta de energia, indiferença, entre outros. Além, de ocasionar problemas fisiológicos como nervosismo, falta de sono, problemas cardíacos ou digestivos dentre outros (CHIAVENATO, 1987).

Por outro lado, existe uma grande dificuldade por parte das empresas em encontrar estratégias que possibilitem atender as necessidades e ao mesmo tempo atrair,

desenvolver e recompensar de forma satisfatória seus melhores funcionários. É importante que as organizações se antecipem e ajustem-se as constantes mudanças no mercado para assim desenvolver estratégias eficazes para reter seus melhores empregados e aumentar a competitividade (BERGAMINI, 2013).

As organizações precisam buscar maneiras de motivar os empregados, criando um ambiente de trabalho ou clima organizacional que seja favorável para que os colaboradores alcancem a satisfação das suas necessidades particulares e ao mesmo tempo os objetivos e metas organizacionais, pois somente dessa forma ambos terão a satisfação almejada (KWASNICKA, 1995).

Assim, é importante entender qual o estímulo que motiva ou não o empregado passa a ser um diferencial para as empresas que buscam se destacar das suas concorrentes, pois é fundamental perceber que uma pessoa é distinta da outra e para poder alcançar a satisfação e aumentar a produtividade precisam ser motivadas de maneiras diferentes (FERREIRA, 2013).

Entretanto, um bom ambiente de trabalho não é o bastante para a pessoa se sentir motivada, é necessário que o ambiente seja harmonioso e que as pessoas possam ter condições para por em prática suas habilidades ou desenvolver suas capacidades. Assim, os colaboradores iram sentir que fazem parte da organização e que podem contribuir de forma positiva para o crescimento da organização (MAXIMIANO, 2009).

2.2 Teoria motivacional de Maslow

No ano de 1954, Maslow obteve destaque na literatura após o estudo realizado sobre motivação no trabalho, onde apresentou a teoria das necessidades ressaltando que a remuneração recebida pelo empregado era considerada como um dos fatores de menor importância motivacional e para que o indivíduo alcance a motivação para produzir, seria preciso determinar uma hierarquia de necessidades (KWASNICKA, 2006).

Estudos mais antigos abordavam a teoria da motivação através de três hipóteses: a aquisição de bem material, obtenção da sociedade reconhecimento por algo que se tenha feito e através da motivação interna alcançar os objetivos pessoais, ou seja, o indivíduo só conseguiria satisfazer suas necessidades se obtivesse essas hipóteses realizadas, onde se

acreditava que estas hipóteses estavam relacionadas com a natureza humana, logo após perceberam que o homem era mais complexo (MAXIMIANO, 2009).

Portanto, a pessoa só pode passar para próxima necessidade a partir do momento que a anterior tenha sido satisfeita, pois é fundamental seguir uma escala hierárquica, por isso que a busca pela satisfação torna-se algo constante, uma vez que, no momento que se conquista o que era almejado aparece outra necessidade, tornando a motivação algo dinâmico (ANDRADE et al, 2007).

No entanto, quando o individuo não está apto para satisfazer alguma necessidade, isto pode desenvolver a motivação para a realização de algo que antes julgava não ser capaz ou até mesmo vir a se decepcionar por não conquistar o que era desejado, de modo que, a satisfação das necessidades proporciona o crescimento motivacional e da produtividade (KWASNICKA, 2006).

Dessa forma, a partir da transformação do ambiente empresarial, os colaboradores deixaram de serem vistos como simples ferramentas de produção e mão-de-obra barata, mas como o ativo essencial para alcançar vantagem competitiva. Por isso, é fundamental que as organizações tenham a capacidade de mantê-los, uma vez que, são eles que determinam o sucesso da empresa. (DESSLER, 2003).

Portanto, os gestores antes de oferecerem possibilidade aos colaboradores de crescimento profissional, reconhecimento e fazerem sentir que estão contribuindo com o progresso da empresa, eles precisam recompensar seus empregados de forma justa, oferecer uma remuneração que seja suficiente para atender suas necessidades básicas e de sua família, além de dispor um de ambiente de trabalho que lhe traga segurança (STONER et al, 2002).

De acordo com estudos feitos por Maslow sobre a teoria das necessidades humanas, era preciso arrumá-las conforme o grau de interesse e no que influencia o comportamento de cada individuo. E que na hierarquia das necessidades todos os níveis precisam ser atendidos desde o mais baixo até o mais alto nível de forma satisfatória, pois dessa maneira surgiram nossos interesses, como mostra a figura 1 (FERREIRA, 2013).

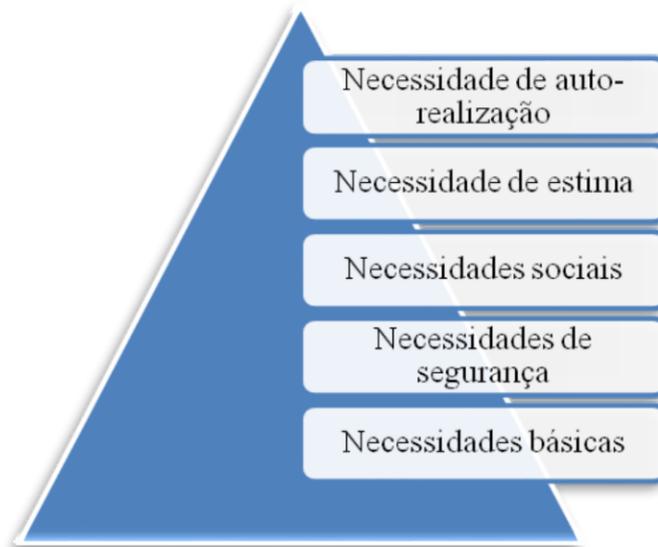


Figura 1: Pirâmide de Maslow.
Fonte: Maximiano (2009).

As necessidades básicas ou fisiológicas abrangem as necessidades de comer, dormir, descansar, proteção e apetite sexual. Já as de segurança ou estabilidade são necessidades que o homem possui de encontrar um ambiente seguro. As necessidades sócias ou de participação estão relacionadas com a ação que se exerce mutuamente entre duas ou mais pessoas, onde as necessidades de ambas possam se complementar (DECENZO, 2001).

Já a necessidade de estima abarca a auto-análise, autoconfiança, precisa que a sociedade aprove e respeite seus atos, para que assim obter o reconhecimento, e por fim, a necessidade de auto-realização que é considerada a mais alta hierarquia, isto significa que o individuo chegou ao topo da pirâmide tendo conseguido realizar todas as outras necessidades anteriores, passando a se sentir estimulado a buscar outros objetivos (FERREIRA, 2013).

Vale ressaltar que, quando aparece uma nova necessidade não significa que a anterior tenha sido totalmente satisfeita, pois em cada sociedade as necessidades são distintas, podendo haver diferenças entre países de primeiro e terceiro mundo, onde as necessidades de segurança e fisiológicas são mais marcantes em países mais pobres. Portanto, mesmo não satisfazendo a uma necessidade de qualquer nível totalmente, apareceram outras necessidades que prevaleceram (ANDRADE et al, 2007).

Com isso, a teoria de Maslow sobre motivação mostra que as pessoas buscam constantemente a auto-realização através da satisfação de cada necessidade que possa surgir, possibilitando assim o desenvolvimento pessoal e profissional, todavia que, para alcançar a

auto-realização não é preciso atingir o último nível da pirâmide, pois, a partir do momento que qualquer necessidade é satisfeita pode haver auto-realização, isso vai depender de cada indivíduo (MAXIMIANO, 2009).

Portanto, a teoria das necessidades de Maslow é legítima, uma vez que permite dividir em dois níveis hierárquicos as necessidades, onde considera que só é possível alcançar os níveis mais altos de satisfação se primeiramente as de níveis mais baixos forem satisfeitas. Portanto, para uma empresa possuir colaboradores motivados, antes se faz necessário identificar em qual nível hierárquico eles se encontram (ROBBINS, 2001).

Segundo a teoria motivacional de Maslow as necessidades humanas seguem uma ordem hierárquica. Entretanto, a teoria de Herzberg não acredita que a motivação das pessoas para o trabalho está baseada em uma hierarquia das necessidades. Para Herzberg o trabalho causa satisfação nas pessoas, porém o ambiente de trabalho e o relacionamento interpessoal com os colegas apenas tornam o trabalho mais agradável (BERGAMINI, 2013).

2.3 Teoria motivacional de Frederick Herzberg

Na década de 50, Herzberg desenvolveu um estudo sobre a teoria dos dois fatores, onde destacava que o ambiente de trabalho e o trabalho propriamente dito exercem influência de forma simultânea na motivação do indivíduo e que a condição de satisfação ou insatisfação seria relativa, portanto, visto que uma não dependeria da outra para acontecer, ou seja, a motivação não estaria relacionada com o trabalho (MAXIMIANO, 2009).

Por isso, Herzberg realizou um estudo com grupo de profissionais de áreas de trabalho distintas para investigar os fatores que devem ser ponderados para identificar o que traz satisfação ou insatisfação com relação ao trabalho, dessa forma foi possível determinar nos entrevistados fatores que os deixam motivados ou não, independente do cargo (FERREIRA, 2013).

Os fatores higiênicos e os motivacionais como eram também conhecida a teoria dos “dois fatores”, possibilitou desenvolver um estudo sobre o comportamento humano, onde a intenção era esclarecer como seria a maneira de agir das pessoas no ambiente de trabalho diante de situações específicas. Estes dois fatores ajudaram a entender o que evitaria e estimularia a motivação no ambiente trabalho (ANDRADE, 2007).

Já os fatores higiênicos estão relacionados com o ambiente de trabalho, como a empresa é administrada, suas políticas, a relação interpessoal com os colegas de trabalho, remuneração, estabilidade no emprego e prestígio. Porém, estes fatores não instigam a motivação e ao progresso dos colaboradores, apenas não permite que se sintam insatisfação no trabalho. Os fatores motivacionais têm relação direta com o trabalho propriamente dito, com as obrigações, a importância dos esforços, o alcance dos objetivos pessoais, pelo desenvolvimento e o crescimento do funcionário, estes fatores aumentam a satisfação consideravelmente (FERREIRA, 2013).

Entretanto, o aumento da remuneração não faz com que as pessoas trabalhem com mais apreço, porém, as mantêm satisfeitas e possibilita que busquem outras formas de motivação. De outro modo, quando a remuneração ou as condições de trabalho não são adequadas causam nas pessoas insatisfação, não permitindo assim, que outros fatores as deixem motivadas (GIL, 2001).

Para Herzberg que associou a motivação apenas para a realização do trabalho, argumenta que apenas os níveis mais altos da hierarquia citados por Maslow podem ser considerados como fonte motivacional para o trabalho, enquanto que os de níveis mais baixos da hierarquia mesmo estando satisfeitos não são fatores motivacionais para o trabalho, porém a sua falta pode ocasionar a insatisfação (KWASNICKA, 1995).

2.4 A importância do clima organizacional para o trabalho

O clima organizacional pode ser compreendido como o ambiente de trabalho que a empresa proporciona para os empregados, podendo causar a satisfação no trabalho, convivência harmoniosa entre funcionários e gestores. Porém, se este clima não for satisfatório pode vir a ocasionar comportamentos indesejáveis pela empresa nos colaboradores como, por exemplo, o hábito de estar frequentemente ausente do local de trabalho, entre outros (FERREIRA, 2013).

Porém, para trazer benefícios a todos, o clima organizacional precisa proporcionar satisfação e alegria, dessa forma as pessoas se sentirão motivadas a realizarem suas atividades, porém, quando o clima não é benéfico pode influenciar no comportamento das

pessoas causando falta de energia, preguiça, etc, sendo estes sintomas típicos da desmotivação (BERGAMINI, 2013).

Por isso, não adianta a empresa ter a percepção de estar oferecendo aos funcionários condições excelentes para o desenvolvimento do trabalho melhor do que as empresas concorrentes, sendo que os colaboradores não têm essa mesma percepção. O importante é analisar as pessoas, procurando saber como elas se sentem dentro da organização e assim gerenciar os dados coletados, visando obter maior produtividade e qualidade no desenvolvimento do trabalho (GIL, 2001).

Dessa forma, as organizações que desejam alcançar níveis elevados de produtividade dos seus empregados precisam estabelecer e analisar através da área de gestão de pessoas o clima organizacional, realizando com frequência avaliações para saber se as pessoas estão satisfeitas e motivadas com o seu local de trabalho e descobrir se sua missão organizacional está sendo atingida (FERREIRA, 2013).

Segundo Mischkind e Meltzeri (2005) apud Araujo (2006), existem três fatores que os empregados almejam para um bom clima organizacional dentro da empresa:

- **Equidade:** a forma como a alta direção gerencia de maneira justa os salários ofertados, avaliam o desempenho na realização das atividades e solucionam possíveis conflitos entre os grupos de trabalho;
- **Realização:** estar inserido em uma organização que valoriza o funcionário, que possibilita o crescimento profissional, que segue as leis ambientais que agregam a sociedade algo positivo e que possua responsabilidade social;
- **Companheirismo:** as pessoas procuram manter um convívio harmonioso entre os colegas de trabalho visando obter um melhor desempenho nas atividades desenvolvidas e alcançar resultados que sejam satisfatórios para todos dentro da organização, como mostra a figura 2:



Figura 2: Três fatores que contribuem para um clima organizacional.
Fonte: Araujo (2006).

O clima organizacional está relacionado com a motivação, pois quanto maior for o clima mais elevada será a satisfação, alegria, empenho, participação entre outros das pessoas. Porém, quando as pessoas estão decepcionadas ou encontram dificuldades para satisfazer suas necessidades a motivação fica em baixa, conseqüentemente o clima organizacional tende a cair causando abatimento moral ou físico, falta de estímulo, insensibilidade, insatisfação entre outros e em casos mais graves pode ocorrer agressões físicas ou verbais, etc (CHIAVENATO, 2006).

Considerando que a gestão de pessoas tem a função motivar e satisfazer as necessidades dos colaboradores, é fundamental que as empresas identifiquem e analisem seu clima organizacional visando ter um ambiente de trabalho agradável que traga satisfação e motivação para as pessoas, além do aumento da produtividade. Portanto, as organizações que desejam saber se estão conseguindo atingir sua missão devem avaliar periodicamente o clima organizacional através do setor de gestão de pessoas (FERREIRA, 2013).

2.5 A gestão de pessoas como fator motivacional

A gestão de pessoas tem como atribuição o gerenciamento dos indivíduos que fazem parte da empresa, visando através do trabalho em comum a obtenção dos objetivos traçados pela alta direção e visa também auxiliar na realização dos objetivos individuais de cada colaborador. Dessa forma, almeja conseguir através da cooperação dos funcionários o aumento da produtividade e melhorar o rendimento no trabalho (GIL, 2001).

Na visão de Chiavenato (2006), a gestão de pessoas possui seis processos, que são os seguintes:

- Processo de agregar pessoas: são os processos que as empresas fazem uso para inserir novos membros, também estão inclusos o recrutamento e seleção de pessoas;
- Processo de aplicar pessoas: são os processos que determinam quais atividades que serão realizadas, além de orientar, acompanhar e avaliar o desempenho de cada pessoa;
- Processo de recompensar pessoas: neste processo estão inclusos as recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais oferecidos aos colaboradores para satisfazer suas necessidades pessoais;
- Processo de desenvolver pessoas: são os processos utilizados para o treinamento, desenvolvimento de carreira, programas de mudança e comunicação;
- Processo de manter as pessoas: neste processo a empresa deve oferecer aos empregados um ambiente de trabalho harmonioso que possibilite a realização das tarefas de forma satisfatória, também fazem parte desse processo a cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais;
- Processo de monitorar pessoas: são os processos de monitoramento e controle dos empregados e verificar o alcance das metas e objetivos organizacionais.

A gestão também pode ser definida como um conjunto de atividades que alguém mobiliza suas forças físicas e/ou morais para chegar a um fim, tendo como finalidade o planejamento, organização, direção ou liderança, dando orientação e exercendo controle sobre as atividades que estão sendo desempenhadas por um grupo de pessoas que se juntaram para alcançar um resultado que seja pertencente a todos (LACOMBE apud ARAUJO, 2006).

Dessa maneira, as organizações podem tratar seus colaboradores como recursos de produção ou também chamá-los de recursos humanos, considerando que são recursos e sujeitos inertes que necessitam ser geridos, pois suas atividades precisam ser planejadas, organizadas e controladas. Por isso, se torna imprescindível a gestão dos recursos humanos com o intuito de conseguir um alto nível de desempenho dos funcionários (CHIAVENATO, 2006).

Mas não foi sempre assim, durante meados da década de 90, surgiram várias discussões sobre qual seria a função das pessoas dentro das organizações e de como era aplicada a Administração de Recursos Humanos nas empresas. No meio destas questões a que mais obteve destaque foi a de como seria a maneira de nomear os indivíduos, pois tratados como recursos, necessitariam ser geridos e deveriam ser considerados como parte do patrimônio da empresa (GIL, 2001).

Diante da existência de vários termos que definem o grande valor das pessoas para as organizações, a que possui mais representação é “recursos humanos”, apontando que as pessoas também podem estimular a atuação da empresa no mercado, da mesma forma que outros recursos como, por exemplo, financeiros, tecnológicos entre outros (BOHLANDER E SNELL, 2014).

Portanto, a principal função da gestão de pessoas é a de identificar as competências individuais das pessoas e direcioná-las para cargos que estejam de acordo com o perfil de cada uma delas, dessa maneira, estimular a motivação para o trabalho visando o alcance dos objetivos da empresa. As organizações que buscam um diferencial competitivo no mercado valorizam as pessoas que nelas estão inseridas (CHIAVENATO, 2004).

Na concepção de Ferreira (2013, p.3):

Ao longo dos anos, contudo, a área de Gestão de Pessoas foi amadurecendo e ganhando importância na estrutura das empresas. Cada vez mais a ideia de que a responsabilidade pela gestão de pessoas é uma atividade de linha e uma função de *staff* foi conquistando espaço no cenário organizacional (FERREIRA 2013, p. 3).

Dessa forma, as organizações precisam enxergar seus colaboradores como parceiros e não mais como meros contratados, pois os mesmos ofertam conhecimentos, aptidões e capacidades que estimulam a organização ao crescimento. Por isso, é importante que a empresa proporcione um ambiente de trabalho onde o colaborador se sinta encorajado a por em prática sua criatividade e a qualidade de agir individualmente ou em coletivo (CHIAVENATO, 2004).

Em virtude do aumento da competitividade entre as empresas, as relações de trabalho vêm sofrendo alterações, isto se dar por causa dos novos modelos de políticas de recursos humanos onde visam atender os *stakeholders*, manterem as pessoas na empresa, o remanejamento de funções, oferecerem incentivos, tendo como objetivo o desempenho

visando o trabalho em equipe e preparar os colaboradores para novos desafios (ALBUQUERQUE, 2009).

2.6 A importância da remuneração

A remuneração é conceituada como a forma de pagamento pelo trabalho realizado independente da sua finalidade, em combinação entre duas partes através de contrato por escrito ou subentendido, por possuir um sentido vasto a remuneração pode abranger diversas formas de pagamento, entre elas estão o salário, gratificação, honorários, bônus, ajuda, prêmios, etc (CHAGURI, 2000).

Considerando que o ato de remunerar é uma das atividades essenciais nas empresas, os gestores precisam ter um cuidado maior, pois é imprescindível ofertar um salário adequado, por outro lado, o modo como é feito um determinado trabalho é um critério delicado e que no decorrer dos anos passou a ser tratado com maior interesse pelas organizações (MARRAS, 2003).

Bergamini (2013, p. 43), ressalta que:

Dizer que o dinheiro motiva é não acreditar que ele esteja representando uma forma rápida e eficaz de controlar as pessoas. É descartar o fato de que elas tenham o direito de exercer sua motivação intrínseca, é entender que as pessoas não possam ser autênticas, uma vez que seu valor pessoal represente, neste caso, um poderoso processo de alienação (BERGAMINI 2013, p. 43).

Considerando que ninguém trabalha sem receber pagamento e que os colaboradores são parceiros da empresa, eles esperam obter em troca do seu trabalho, responsabilidade e esforços uma remuneração justa. As empresas, por outro lado, estão empenhadas a recompensar essas pessoas, desde que os objetivos e metas organizacionais sejam atingidos (CHIAVENATO, 2006).

Além disso, ainda que o salário não colabore para o aumento do nível de satisfação do colaborador, porém ele pode se tornar um empecilho para as empresas que buscam obter sucesso em seus programas internos de melhorias, pois a partir do momento que o funcionário não é remunerado de forma justa, seu desempenho tende a cair podendo causar transtornos para a organização (CHAGURI, 2000).

Vale ressaltar as dificuldades para motivar as pessoas, uma vez que cada uma possui necessidades distintas e exigem maneiras diferentes de recompensa, pois quando

ingressam na empresa trazem consigo fatores motivacionais íntimos que estão associados com a capacidade e talentos pessoais, além de alternar de pessoa para pessoa os fatores motivacionais também mudam no decorrer da vida, sofrendo influencia do ambiente no qual fazem parte. Por isso, é necessário encontrar de que forma as recompensas compõe o fator motivacional para o trabalho (ATKINSON et al, 2001).

2.7 Implantação de recompensas como estímulo ao trabalho

Existem diversas formas que a empresa pode utilizar para recompensar o colaborador por atingir as metas organizacionais, pela execução das tarefas de modo eficiente, entre outros exemplos, essa recompensa pode ser dada através de elogios em público ou em particular, em comunicado manuscrito ou impresso endereçado a pessoa ou ao coletivo, através de prêmios como viagens e até mesmo um reajuste de remuneração ou ser promovido para um cargo de maior relevância (ARAUJO, 2006).

Dessa forma, o método de ofertar recompensas vem sendo muito utilizado pelas organizações como uma forma de gerir melhor seus funcionários, pois a recompensa é importante para o comportamento das pessoas, portanto, se sentirem que seus esforços estão sendo reconhecidos poderá retribuir, modificar suas atitudes e ter um desempenho melhor dentro da empresa (CHIAVENATO, 2004).

É importante ressaltar dois tipos de recompensas: as intrínsecas e extrínsecas, sendo que a primeira está relacionada com o próprio trabalho, as obrigações e pelo trabalho executado. Este tipo de recompensa é algo que está dentro das pessoas e significa a satisfação do empregado ao desempenhar as atividades e a possibilidade de crescimento que a empresa oferece. Já as extrínsecas estão associadas com diversos tipos de recompensas que um individuo pode fornecer a outro ou do modo como as organizações realizam através do reconhecendo as qualidades e os esforços dos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais e pode ser fornecidas através de remuneração, vantagens entre outros (ATKINSON et al, 2001).

Kohn (1998) apud Bergamini (2013) cita cinco problemas motivados pelas recompensas extrínsecas. São as seguintes:

- As recompensas acabam punindo principalmente aqueles que se consideram dignos de recebê-las e não as tiveram;
- As recompensas desfazem relacionamentos: na linha horizontal, acaba com o trabalho em equipe causando rivalidade. Na linha vertical, torna as pessoas adúladoras;
- As recompensas não tomam conhecimento dos fatos, não investigam a razão dos problemas;
- As recompensas fazem as pessoas perderem a coragem de assumirem riscos: elas farão somente o que foi pedido;
- As recompensas fazem minar o interesse: os fatores motivacionais extrínsecos são menos efetivos do que os intrínsecos. As pessoas acabam demonstrando pouco interesse pelo trabalho.

Bergamini (2013, p. 15) cita que:

Experimentos feitos em universidades americanas mostram que as pessoas que trabalham incentivadas apenas por recompensas extrínsecas, no geral, têm desempenho pior do que aquelas que estão intrinsecamente motivadas pela tarefa em si. Isso levanta a hipótese de que muito provavelmente essas pessoas não estejam vendo sentido na tarefa pela qual são remuneradas e não pela satisfação ou gosto que possam experimentar fazendo algo que tenha um determinado significado que seja valorizado por elas (BERGAMINI 2013, p. 15).

Por isso, diante da crescente necessidade de buscar formas mais interessantes de manter a ligação entre colaboradores e organização está às diversas formas de remuneração. Porém, as formas mais utilizadas ainda são as mesmas, pois ainda se investe pouco nas condições de trabalho que muitas vezes não favorecem o bom desempenho das atividades (WOOD JR et al, 2006).

Diante do exposto, as recompensas vêm sendo oferecidas pelas organizações com a finalidade de obter dos colaboradores maiores comprometimento e motivação para trabalhar, dessa forma, as organizações buscam diminuir as ausências no trabalho e que após a contratação os empregados executem com mais eficiência suas atividades, isto mostra como as recompensas exercem influência no comportamento das pessoas (DECENZO et al, 2001).

Entretanto, as recompensas financeiras possuem um efeito eficiente temporário tornando esse tipo de incentivo pouco interessante e sua influência no comportamento das pessoas seria de difícil manutenção para as organizações. Portanto, o ideal seria desenvolver

métodos de recompensas onde fosse possível analisar o comportamento das pessoas de ante certas situações e assim recompensar somente aquelas que merecerem (ARAUJO, 2006).

Por outro lado, os empregados possuem o hábito de ser estimulados a progredir de acordo com o que foi estabelecido pela organização para o alcance das metas. Assim, é importante que quando os colaboradores conseguem ir além do que foi estabelecido, recebam elogios pelo bom resultado, dessa forma perceberam que seus esforços estão sendo reconhecidos (GIL, 2001).

De acordo com Chiavenato (2004), as empresas ofertam recompensas com o intuito de obter dos colaboradores as seguintes atitudes:

- Maior comprometimento com o trabalho e que coloquem em prática a missão da organização;
- Que as atividades no trabalho sejam desenvolvidas com a participação de todos os colaboradores visando o alcance das metas através do trabalho em equipe;
- Que as ações individuais dos empregados tragam valores positivos à empresa e aos clientes.

No entanto, quando as metas e objetivos organizacionais não são alcançados pelos empregados, a organização tende a retirar as recompensas ou qualquer outro tipo benefício que antes havia sido oferecido de forma voluntária. Esse tipo de atitude mais enérgica pode refletir no comportamento dos funcionários e também repercutir de forma negativa no desenvolvimento das atividades. Com isso, o que antes era para ser incentivo para a realização das tarefas, acaba se tornando em problema para a organização (ARAUJO, 2006).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada na realização da pesquisa.

3.1 Escolha do Objeto de Estudo

A Gráfica Fusão está localizada na Rua Laranjeiras, 604, Bairro Centro na cidade de Aracaju/Se, fundada em 12 de dezembro de 2006, por um dos sócios que na época era estudante de arquitetura e tinha dificuldades de imprimir seus trabalhos acadêmicos, pois no mercado não existiam muitas empresas que realizavam esse tipo de serviço, diante desta carência pode observar uma oportunidade de negócio. Com o tempo comprou a primeira máquina de impressão e começou a atender os amigos da faculdade e aos poucos foi conquistando pequenas empresas de engenharia e escritórios de arquitetura.

Visando ampliar o mercado de atuação e buscando um diferencial competitivo realizou investimentos em novas máquinas de alta qualidade e passou a oferecer outros serviços na área de comunicação visual e corte a laser. Com quase uma década no mercado a Gráfica Fusão está direcionada para trazer novidades na área de impressão e acabamento, oferecendo soluções que atendam as novas necessidades dos seus clientes.

3.2 Tipo de Pesquisa

Este trabalho caracteriza-se como pesquisa descritiva, pois teve o objetivo de descrever como a recompensa profissional pode influenciar na motivação dos colaboradores na organização. Dessa forma, através da pesquisa descritiva pode-se observar fazer registro, analisar e estabelecer relações entre variáveis como fatos ou fenômenos sem interferir nos resultados (CERVO et al, 2007).

Além disso, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, com o intuito de complementar as teorias relativas à motivação e recompensa. Serviram de apoio para este trabalho livros de autores renomados. Dessa forma, os livros e os artigos científicos elaborados anteriormente, auxiliam no desenvolvimento da pesquisa bibliográfica (GIL, 1996).

A pesquisa foi realizada através de dados quantitativa, uma vez que foi aplicado questionário elaborado com perguntas abertas e fechadas, onde proporcionou uma análise mais simples dos resultados encontrados sobre os objetivos expostos. E também de caráter

qualitativo, pois deixando espaço para respostas livres conseguimos perceber as diferentes formas de visão sobre o mesmo assunto.

3.3 Sujeitos de Pesquisa

O campo onde foi realizada a coleta dos dados para a pesquisa foi a Gráfica Fusão, participaram da pesquisa os quatro sócios gestores sendo um homem e três mulheres, onde somente uma mulher é graduada, outros dois possuem nível superior incompleto e uma possui ensino médio. Também participaram da pesquisa os 12 colaboradores do setor de produção e atendimento ao cliente sendo homens e mulheres com ensino médio completo e incompleto, com faixa etária entre 20 a 35 anos. Além disso, também participaram da pesquisa 15 cliente entre homens e mulheres, com faixa etária entre 18 e mais de 40 anos.

3.4 Universo da Pesquisa

O universo desse trabalho foram de 12 colaboradores, com faixa etária entre 20 e 35 anos, pertencentes ao setor de produção e atendimento aos clientes, 4 sócios gestores da empresa, com faixa etária entre 25 a 40 anos, e com 15 clientes com idade entre 18 e mais de 40 anos, onde foi questionado sobre motivação no trabalho, satisfação, formas de incentivos ao trabalho e recompensas financeiras. A pesquisa foi realizada em Aracaju/Se, entre abril e maio de 2015.

3.5 Plano Amostral da Pesquisa

Com o intuito de obter dados relevantes na pesquisa de campo, foram aplicados questionários aos colaboradores, sócios gestores e clientes contendo perguntas abertas e fechadas sobre o tema proposto. Para tal, foram elaborados três tipos de questionários e direcionados a um grupo específico de pessoas.

3.6 Técnicas de Coleta de Dados

A pesquisa foi realizada através de dados quantitativa, uma vez que foi aplicado questionário elaborado com perguntas abertas e fechadas, onde proporcionou uma análise mais simples dos resultados encontrados sobre os objetivos expostos. E também de caráter qualitativo, pois deixando espaço para respostas livres é possível perceber as diferentes as

formas de visão sobre o mesmo assunto. De acordo com Cervo et al (2007), o questionário é muito utilizado na coleta dados, pois permite avaliar com mais precisão os resultados.

3.7 Pré-Teste

No primeiro momento foi realizada uma visita à empresa com o intuito de identificar e analisar possíveis fatores a serem estudados, onde foi explicado sobre o tema do trabalho e os benefícios que os resultados desta análise podem oferecer tanto para os colaboradores, clientes e gestores. Durante o processo de abordagem aos funcionários e clientes, a autora não encontrou nenhuma dificuldade, pois contou com o apoio dos sócios da empresa.

Logo após, foram aplicados um pré-teste dos questionários para observar se as questões eram de fácil compreensão e se os participantes teriam alguma dificuldade para respondê-las. Este pré-teste permitiu a autora notar que as perguntas estavam coerentes e que os resultados atenderiam ao objetivo do estudo.

3.8 Variáveis de Estudo

No presente trabalho foi abordado o tema o impacto da recompensa profissional com fator motivacional nas organizações. Teve como variáveis a motivação no ambiente de trabalho, valorização do colaborador e as recompensas.

3.9 Técnicas Estatísticas Utilizadas

A análise dos dados coletados tem como objetivo mensurar a visão dos colaboradores quanto à preocupação da organização voltada para o tema. Esses dados coletados foram analisados sistematicamente, tabulados e confrontados com a realidade e as teorias existentes sobre o tema. Os resultados foram apresentados por meio de gráficos para um melhor entendimento.

3.10 Caracterização da Amostra

Este estudo foi desenvolvido junto aos colaboradores, sócios gestores e cliente/usuários da Gráfica Fusão, sendo os participantes da pesquisa de ambos os sexos, diferentes faixas etárias, escolaridade e profissões.

A presente pesquisa foi realizada em um universo de 12 colaboradores, 4 sócios gestores e 15 clientes/usuários. Dessa forma, a amostra dessa pesquisa é formada por 12 funcionários pertencentes aos setores de produção e atendimento ao cliente, como os sócios gestores sendo 1 gerente administrativo, 1 gerente comercial, 1 gerente de produção e 1 gerente financeiro, além dos 15 clientes/usuários que participaram da amostra.

É interessante destacar que para levantamento dos dados foi utilizado questionários, que foram respondidos sem a interferência da pesquisadora, desse modo foi possível observar diferentes opiniões sobre o mesmo tema.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação

Neste capítulo são apresentados os resultados encontrados, bem como a análise e interpretação estatística dos dados.

Assim, este capítulo está estruturado da seguinte forma: para cada tópico exibem-se os resultados encontrados por meio de tabelas e gráficos e em seguida passa-se à análise dos mesmos.

4.2 Questões Norteadoras e Resultado

As questões que nortearam a investigação deste capítulo são:

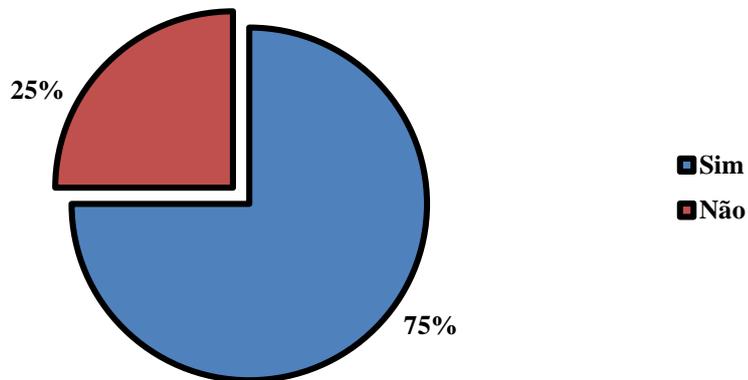
- a) Como motivar os colaboradores para o trabalho?
- b) A falta de motivação prejudica no desempenho do colaborador?
- c) Como as recompensas podem proporcionar motivação para o trabalho?
- d) Os colaboradores têm a mesma concepção de motivação que os gestores?
- e) A implantação de pode ser um diferencial competitivo?

Resultado:

- a) Sim
- b) Sim
- c) Sim
- d) Sim
- e) Sim

4.2.1 Reconhecimento e valorização do trabalho

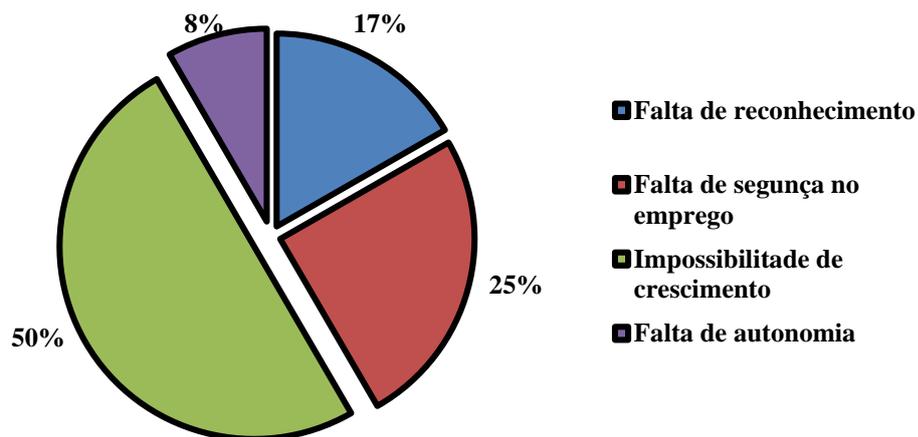
Ao serem questionados se a empresa reconhecia e valorizava o trabalho dos colaboradores, nota-se no gráfico 01 que 75% ou seja, que na sua maioria os colaboradores responderam que sim e 25% não.

GRÁFICO 01 – Reconhecimento e valorização do trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

4.2.2 Fator de desmotivação

Os colaboradores ao serem questionados sobre quais fatores podem causar a desmotivação no trabalho, de acordo com o gráfico 02 pode-se observar que 50% responderam que a impossibilidade de crescimento dentro da empresa é o principal fator de desmotivação, 25% responderam que a falta de segurança no emprego, 8% responderam como fator de desmotivação a falta de reconhecimento e 8% a falta de autonomia.

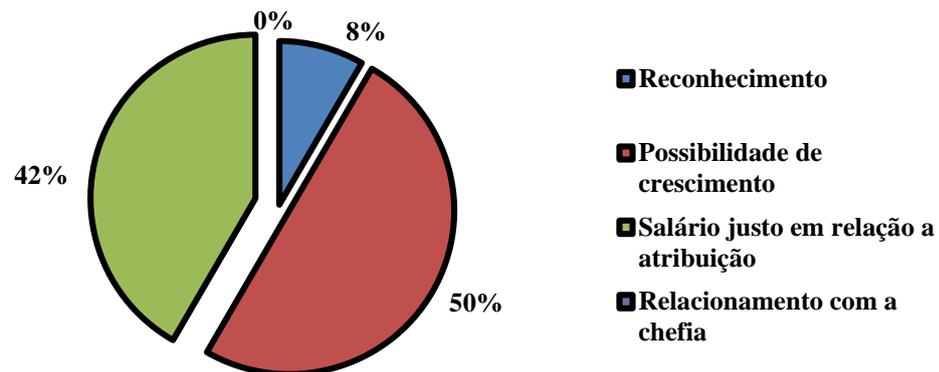
GRÁFICO 02 – Fator de desmotivação

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

4.2.3 Fator motivacional

Os colaboradores ao serem questionados sobre os fatores que trazem motivação no trabalho pode-se notar no gráfico 03 que 50% citou a possibilidade de crescimento na empresa, 42% receber salário justo em relação à atribuição e 8% acredita que reconhecimento.

GRÁFICO 03 – Fator motivacional

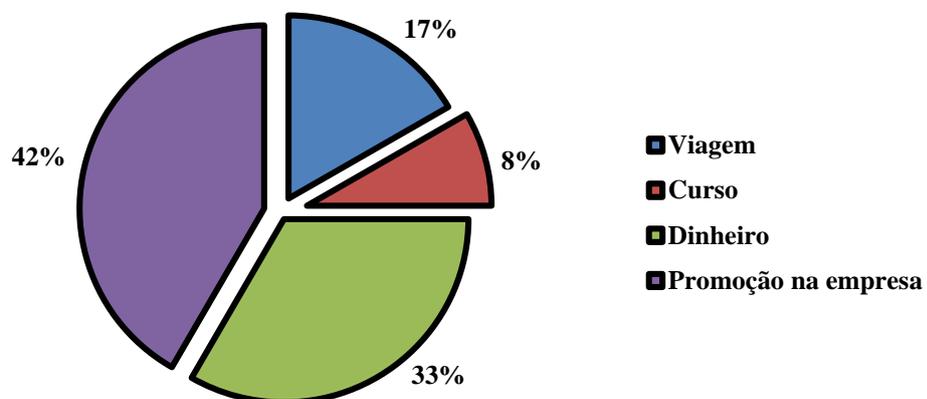


Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

4.2.4 Recompensa por bom desempenho

Os colaboradores ao serem questionados sobre qual recompensa gostariam de receber da empresa pelo bom desempenho no trabalho, nota-se no gráfico 04 que 42% gostariam de ser promovidos na empresa, 33% receber dinheiro, 17% uma viagem e 8% gostariam de ganhar um curso.

GRÁFICO 04 – Recompensa por bom desempenho

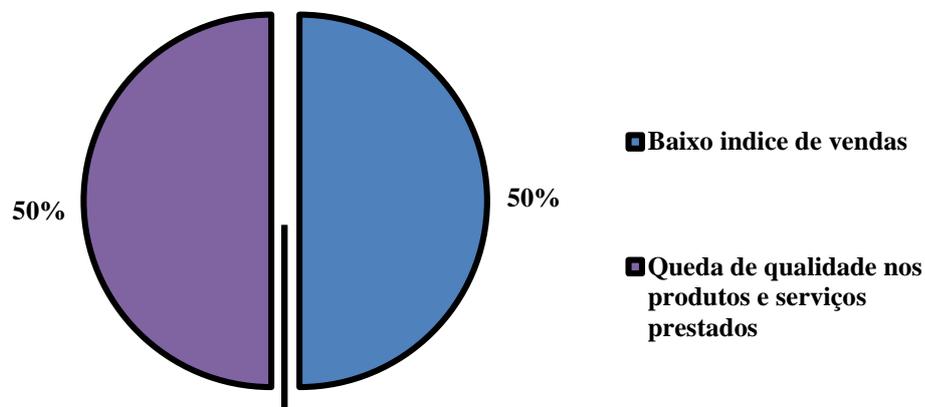


Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

4.2.5 Fator influente na busca de recursos motivacionais

Os sócios gestores ao serem questionados sobre quais fatores seriam influentes na busca de motivação dos colaboradores, como pode ser observado no gráfico 05 que 50% responderam o baixo índice de vendas e que os outros 50% responderam a queda de qualidade nos produtos e serviços prestados.

GRÁFICO 05 – Fator influente na busca de recursos motivacionais



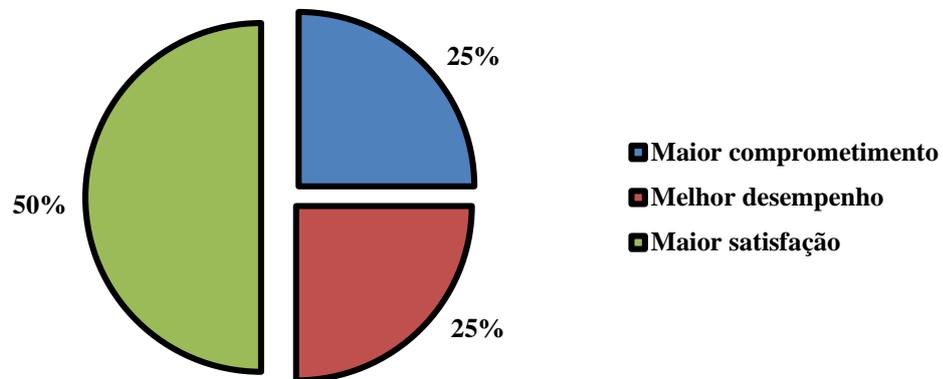
Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

4.2.6 Desmotivação prejudicial para o colaborador

Os sócios gestores foram questionados se a desmotivação pode ser prejudicial no desempenho do colaborador e todos responderam que sim, dando um percentual de 100%. Isto mostra que a desmotivação é algo preocupante para empresa, uma vez que pode refletir de forma negativa na prestação de serviços, nas vendas dos produtos e no atendimento aos clientes.

4.2.7 Comportamento do colaborador baseado na recompensa financeira.

Ao serem questionados sobre qual seria o comportamento dos colaboradores ao receberem uma recompensa financeira, pode-se observar no gráfico 06 que 50% dos sócios gestores responderam maior satisfação, 25% maior comprometimento e 25% melhor desempenho no trabalho.

GRÁFICO 06 – Comportamento do colaborador baseado na recompensa financeira

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

4.2.8 Valorização do funcionário

Os clientes foram questionados se os funcionários desempenham melhor suas atividades quando são valorizados e as respostas obtidas foram unânimes, dando um percentual de 100% para sim. Isto mostra que a valorização do funcionário é importante para a empresa, pois valorizados eles darão o melhor de si no trabalho.

4.2.9 Insatisfação prejudicial no atendimento ao cliente

Os clientes foram questionados se a insatisfação dos funcionários com a empresa pode prejudicar o atendimento aos clientes e todos responderam que sim, dando um percentual de 100%. Este percentual mostrar como é essencial para a organização manter seu capital humano motivado.

5 ANÁLISE

Os dados tabelados significam que a motivação no ambiente de trabalho é importante tanto para os colaboradores, os sócios gestores e clientes. Entretanto, a estatística descritiva mostra que na visão dos colaboradores 25% acreditam que seu trabalho é não valorizado pela empresa e que o principal fator de desmotivação é a impossibilidade de crescimento na empresa. Para os sócios gestores os principais fatores na busca recursos motivacionais (50%) responderam que é o baixo índice de vendas na empresa e os outros (50%) responderam que é a queda na qualidade os produtos. As modalidades que menos indivíduos indicaram e demonstraram interesse em receber como recompensas pelo bom desempenho na empresa foram: curso (8%) e viagem (17%).

Dessa forma, os colaboradores apesar da maioria sentir que seu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa, todo indicaram que gostariam de receber algum tipo de recompensa pelo bom desempenho como forma de incentivo no trabalho. É por isso que os resultados mostram a importância da motivação, das recompensas financeiras ou não e da valorização dos colaboradores pela organização.

6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo deste capítulo é comparar os resultados obtidos com o referencial teórico revisado neste trabalho e discutir tais resultados.

É interessante ressaltar que nove colaboradores afirmam que consideram que o trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa, uma vez que a organização valoriza seus funcionários acaba exercendo influência sobre sua produtividade e motivação no trabalho. Porém, três colaboradores não têm essa mesma percepção de reconhecimento e valorização no trabalho.

“A empresa oferece treinamento tanto para os funcionários do setor de produção quanto de atendimento ao cliente, vejo isto como uma forma de valorização e reconhecimento por parte da empresa”. (E7, 27 anos, auxiliar de produção, ensino médio completo).

Assim, é importante entender qual o estímulo que motiva ou não o empregado passa a ser um diferencial para as empresas que buscam se destacar das suas concorrentes, pois é fundamental perceber que uma pessoa é distinta da outra e para poder alcançar a satisfação e aumentar a produtividade precisam ser motivadas de maneiras diferentes (FERREIRA, 2013).

Vale destacar que seis colaboradores indicaram que a impossibilidade de crescimento pode ser um fator de desmotivação no trabalho, três a falta de segurança no emprego, dois a falta de reconhecimento e um apontou a falta de autonomia. Isto mostra que cada pessoa possui desejos e necessidades diferentes.

A motivação é simplesmente algo próprio e íntimo de cada pessoa, isto acaba gerando um obstáculo para o gestor que precisa controlar a motivação para o trabalho de um grupo de pessoas, pois são distintas as suas necessidades e o modo como cada indivíduo as satisfaz também. Por isso, as organizações precisam inserir métodos de motivação eficazes visando à melhoria dos processos administrativos (ARAÚJO et al, 2012).

Considerando a importância da motivação no ambiente de trabalho, é interessante destacar que seis funcionários apontaram a possibilidade de crescimento na empresa como fator motivacional, cinco empregados responderam salário justo com relação à atribuição e

somente um funcionário respondeu reconhecimento na empresa. Neste caso nota-se que cada pessoa possui fatores motivacionais distintos.

“Acredito que quando a empresa permite o crescimento profissional do funcionário, isso faz que ele se sinta mais motivado e realize melhor suas atividades”. (D5, 25 anos, auxiliar administrativo, ensino médio completo).

Dessa forma, o que motiva uma pessoa a trabalhar pode não motivá-la para os estudos, pois não existe um estado geral de motivação que faça alguém se sentir motivado sempre, ou seja, são as necessidades que conduzem as pessoas a alcançarem seus objetivos. Portanto, a organização deve examinar atentamente o comportamento dos seus colaboradores para poder identificar o que os motiva (MAXIMIANO, 2009).

Diante da necessidade de motivar a equipe de trabalho, as organizações vêm utilizando diversas formas de recompensas visando alcançar níveis mais altos de satisfação no ambiente de trabalho. Nos resultados obtidos na pesquisa pode-se observar que cinco empregados gostariam de receber dinheiro como recompensa pelo bom desempenho, cinco gostariam de receber uma promoção, um funcionário indicou ganhar uma viagem e outro um curso. Dessa forma, é possível notar de acordo com as respostas obtidas que cada pessoa deseja receber da organização incentivo que a motive para o trabalho.

Existem diversas formas que a empresa pode utilizar para recompensar o colaborador por atingir as metas organizacionais, pela execução das tarefas de modo eficiente, entre outros exemplos, essa recompensa pode ser dada através de elogios em público ou em particular, em comunicado manuscrito ou impresso endereçado a pessoa ou ao coletivo, através de prêmios como viagens e até mesmo um reajuste de remuneração ou ser promovido para um cargo de maior relevância (ARAUJO, 2006).

Conforme o desempenho da organização no mercado, os gestores procuram identificar fatores que podem influenciar na busca por recursos motivacionais objetivando alcançar maiores índices de produtividade dos seus colaboradores. Na empresa pesquisada os sócios gestores indicaram que o baixo índice de vendas e a queda de qualidade nos produtos e serviços ofertados como sendo os principais fatores na busca de recursos motivacionais.

Por isso, não adianta a empresa ter a percepção de estar oferecendo aos funcionários condições excelentes para o desenvolvimento do trabalho melhor do que as

empresas concorrentes, sendo que os colaboradores não têm essa mesma percepção. O importante é analisar as pessoas, procurando saber como elas se sentem dentro da organização e assim gerenciar os dados coletados, visando obter maior produtividade e qualidade no desenvolvimento do trabalho (GIL, 2001).

Por outro lado, a desmotivação dos funcionários pode ocasionar diversos problemas para qualquer empresa. De modo que nota-se na empresa pesquisada que os quatro sócios gestores concordaram que a desmotivação é fator prejudicial no desempenho do colaborador.

“Acredito que quando o colaborador está desmotivado seja um sinal de alerta para nossa empresa, porque pode significar que esteja acontecendo algo de errado na dentro da empresa e que ainda não foi identificado por nós”. (A2, 30 anos, gerente comercial, superior incompleto).

Por isso, inúmeras vezes os empregados podem apresentar falta de motivação para realizar determinadas tarefas tendo sua insatisfação manifestada através do excesso de faltas e pela utilização de forma incorreta das ferramentas de trabalho, podendo ocasionar perdas na produtividade e até mesmo falta de comprometimento com o trabalho (SCHMIDT, 2001).

Dessa forma, uma das formas de incentivo utilizada pelas organizações para tentar satisfazer as necessidades individuais dos colaboradores e fazer com que as metas e objetivos organizacionais sejam atingidos tem sido ofertar recompensas financeiras. Na empresa pesquisada dois sócios gestores responderam que teriam maior satisfação dos funcionários caso os recompensassem financeiramente pelo bom trabalho, um sócio indicou que obteria maior comprometimento e outro gestor apontou que teria dos colaboradores melhor desempenho no trabalho.

“estamos estudando a possibilidade de oferecer aos nossos funcionários recompensa financeira visando diminuir as perdas de matéria-prima, acho que teríamos um maior comprometimento dos funcionários no trabalho”. (C1, 29 anos, gerente de produção, superior incompleto).

Entretanto, as recompensas financeiras possuem um efeito eficiente temporário tornando esse tipo de incentivo pouco interessante e sua influência no comportamento das pessoas seria de difícil manutenção para as organizações. Portanto, o ideal seria desenvolver

métodos de recompensas onde fosse possível analisar o comportamento das pessoas de ante de certas situações e assim recompensar somente aquelas que merecerem (ARAÚJO, 2006).

É importante ressaltar que a valorização do colaborador é imprescindível para que a empresa tenha um capital humano comprometido e engajado com os objetivos e a missão organizacional. Pode-se observar que os quinze clientes que responderam a este questionamento concordaram que os funcionários desempenham melhor suas atividades quando são valorizados.

“Penso que quando o funcionário é valorizado na empresa, terá orgulho em trabalhar nela”. (B10, 30 anos, cliente/usuária).

Portanto, a principal função da gestão de pessoas é a de identificar as competências individuais das pessoas e direcioná-las para cargos que estejam de acordo com o perfil de cada uma delas, dessa maneira, estimular a motivação para o trabalho visando o alcance dos objetivos da empresa. As organizações que buscam um diferencial competitivo no mercado valorizam as pessoas que nelas estão inseridas (CHIAVENATO, 2004).

Porém, a insatisfação do funcionário com a empresa pode prejudicar o atendimento aos clientes, podendo também ocasionar a insatisfação do cliente com a prestação dos serviços e produtos ofertados pela empresa. Verifica-se que os quinze clientes que participaram da pesquisa, todos concordaram com esta afirmativa.

Estar motivado significa ter disposição para desempenhar as obrigações que o cargo exige, concentrando os esforços para alcançar as metas da empresa tendo como estímulo a condição de obter através dos esforços a satisfação de alguma necessidade individual. Assim, é importante que a organização reconheça o que está sendo feito por cada empregado para a obtenção dos objetivos organizacionais visando à constante eficiência do trabalho (ROBBINS, 2002).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral que guiou este trabalho foi que a motivação e as recompensas exercem influencia no comportamento e desempenho das pessoas no ambiente de trabalho.

O objetivo geral do trabalho era identificar como as recompensas influenciam na motivação do colaborador. Para alcançar este objetivo foi imprescindível que, em um primeiro momento, a literatura sobre o tema fosse analisada e, em um segundo momento, dados primários fossem levantados e analisados. Assim, as conquistas deste trabalho podem ser assim resumidas:

- Resumi e analisou a literatura sobre o tema;
- Descreveu o comportamento tanto de um grupo de colaboradores e sócios gestores quanto dos clientes;
- Constatou que, em relação às variáveis motivação no ambiente de trabalho, valorização do colaborador e recompensas, motivos para o qual as atividades sejam desenvolvidas com eficiência e qualidade no ambiente de trabalho, originando na amostra um comportamento específico;
- Obteve um quadro descritivo sobre semelhança e diferenças dos posicionamentos relativos à motivação entre o grupo de colaboradores e o grupo de sócios gestores e clientes;
- Comprovou que a maior parte dos comportamentos, conceitos e posicionamentos descritos na referencial teórico foi semelhante àqueles realizados pelos elementos da amostra.

De modo geral, a literatura apresentada neste trabalho estava estruturada nos seguintes eixos: a descrição do comportamento da direção (administradores) e a comparação deste comportamento com o comportamento das pessoas das áreas operacionais e cliente/usuários, terminando por concluir que tais comportamentos apresentavam semelhança e diferenças, mas que o comportamento dos membros da direção destacava-se como um comportamento a ser seguido, influenciando o comportamento dos membros das demais áreas.

A amostra não é representativa da população da cidade de Aracaju, nem do Estado de Sergipe, nem do Brasil. Uma das principais diferenças refere-se às classes sociais a que

pertencem os membros desta amostra. De modo geral, eles são originados das classes B e C. As proporções das faixas etárias, estado civil, raça ou origem nacional da população da cidade ou do país também não foram levadas em consideração neste estudo. Tendo em mente tais limitações, em nenhum momento se pretende generalizar os resultados desta pesquisa para a população brasileira. Contudo, apesar das limitações acima citadas, um dos principais fatores que revelam o rigor científico utilizado no estudo em questão é o claro conhecimento das restrições que os resultados apresentam. Ciente das limitações, em todas as análises realizadas, elas foram consideradas.

O objetivo desta investigação era identificar como as recompensas influenciam na motivação do colaborador. Ao se dar voz aos entrevistados, foi possível apreender o fenômeno em análise. Assim, identificou-se que os entrevistados compreendem que a motivação no ambiente de trabalho é importante para o bom desempenho das atividades do colaborador e que as recompensas profissionais podem manter o colaborador motivado.

Verificou-se também que os participantes da pesquisa reportam entender que a motivação e as recompensas influenciam no comportamento do colaborador dentro da empresa. A literatura em administração de empresas na Brasil está repleta de estudos sobre como as organizações atualmente se preocupam com motivação pessoal e profissional dos indivíduos, como as recompensas financeiras ou não podem contribuir para a motivação das pessoas no ambiente de trabalho. Entretanto, estudo tem certas limitações e, dessa forma, os resultados e conclusões devem ser analisadas segundo as opções de pesquisas feitas.

Existem várias oportunidades de pesquisas a serem realizadas a partir do ramo da motivação e recompensas. Sugere-se para estudos futuros a investigação sobre a percepção dos membros da direção, clientes e pessoal da área operacional de empresas concorrentes para fortalecer os resultados alcançados.

Este estudo pretende contribuir com informações relevantes sobre a motivação no ambiente de trabalho e formas de recompensar os colaboradores pelo trabalho realizado. Outra contribuição deste trabalho é demonstrar o quanto é importante para qualquer organização proporcionar um ambiente de trabalho harmonioso, onde os colaboradores possam colocar em prática sua criatividade e satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais.

Apesar da crescente importância da motivação no ambiente de trabalho e formas de recompensas, parece inexistir ou ser muito raros, estudos mais aprofundados em português específicos sobre o tema assim, este trabalho procurou contribuir para o conhecimento nesta área por meio do referencial teórico sobre o tema e pela pesquisa empírica desenvolvida no Brasil. O presente trabalho traz subsídios tanto para o meio acadêmico como para o setor empresarial. A análise crítica de pesquisa e artigos sobre motivação e recompensa profissional reunidas em um único trabalho representa um referencial teórico importante para o estado da arte.

Por outro lado, no que tange às implicações de ordem prática, os administradores da área de gestão de pessoas terão informações, por meio deste trabalho, sobre o comportamento e expectativas dos colaboradores e dos consumidores/usuários dos produtos/serviços relacionados ao negócio. Estas informações serão úteis para a formulação de estratégias de recursos motivacionais mais eficientes, possibilitando assim, que os administradores de empresas possam contribuir para as mais acertadas decisões de gestão, garantindo o desenvolvimento organizacional de maneira sustentável.

Em todas as organizações o capital humano é fundamental para a realização de tarefas consideradas básicas e até as mais complexas, entretanto, o modo como essas pessoas se desenvolve é essencial para o êxito ou o fracasso da organização no mercado. Assim, entende-se que seja necessário realizar pesquisas para poder identificar quais investimentos em recursos motivacionais trarão os resultados almejados pela empresa.

Sugere-se para organização que serviu de base para este estudo realizar investimentos em recursos motivacionais, pois apesar da maioria dos colaboradores sentirem que o trabalho desenvolvido é reconhecido e valorizado pela empresa, ainda se investe pouco no capital humano, como pode ser observado neste estudo os colaboradores gostariam de receber mais incentivos, sejam eles financeiros ou não, para que o trabalho possa ser desenvolvido cada vez melhor.

E fato que, atrair e reter profissionais qualificados não é tarefa fácil para nenhuma empresa, tendo em vista que, se o colaborador não está satisfeito com o ambiente de trabalho e com as recompensas oferecidas pela organização, ele sentirá necessidade de procurar um local melhor para trabalhar. Sugere-se como uma opção a implantação de recompensas financeiras para manter os funcionários motivados e comprometidos com a empresa, porém,

essa forma de recompensa precisa ser gerida de forma correta para que possa atender as necessidades tanto da empresa quanto dos colaboradores. Porém, existem outras formas de recompensas que podem também surtir feitos positivos na motivação dos colaboradores.

De ante de um mercado cada vez mais competitivo e em constantes mudanças é importante realizar investimentos nas mais diversas áreas da empresa, objetivando alcançar melhorias no desenvolvimento das atividades e até mesmo se tornar uma empresa consolidada no mercado de atuação, entretanto, investir no capital humano tem se mostrado como um diferencial competitivo nas organizações de sucesso.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDRADE, Rui Otávio B. et al. **Teoria geral da administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M. Books, 2007.
- ARAUJO, Luis César Gonçalves de; GARCIA, Adriana Amadeus. **Teoria geral da administração: orientação para escolha de um caminho profissional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ARAUJO, Luis César Gonçalves de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- CERVO, Amado L. et al. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- CHAGURI, Reinaldo. **Manual prático de remuneração moderna**. São Paulo: LTR, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2006.
- _____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- DECENZO, David A. et al. **Administração de recursos humanos**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice, 2003.
- FERREIRA, Patrícia Ítala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.
- GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, Antônio Carlos. **Projetos de pesquisa: como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas S. A., 1996.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Teoria geral da administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração.** São Paulo: Pioneira, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2002.

_____. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice, 2001.

SCHIMIDT, I. T. **Motivação no trabalho: teorias contemporâneas.** São Paulo: Arte e ciência, 2001.

STONER, J. A. F. et al. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice, 2001.

WEISS, Donald H. **Motivação e resultados: como obter o melhor de sua equipe.** 4. ed. São Paulo: Nobel, 2004.

WOOD JR, T. et al. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1996.

APÊNDICES

Apêndice A - QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELOS COLABORADORES

Este questionário será utilizado para fins acadêmico correspondente ao TCC intitulado “O impacto da recompensa profissional como fator motivacional nas organizações”, sob a orientação do Prof. M. Sc. Maurício Cajazeira. Visando a aprovação final e obtenção do grau de bacharel em Administração. É importante que responda com o máximo de honestidade, pois só assim será possível à organização apostar numa melhoria dos serviços que presta. Desde já agradecemos a colaboração. Garantindo total profissionalismo no uso de suas contribuições.

Identificação

Nome: _____

1 –Gênero?

() Feminino

() Masculino

2 – Escolaridade?

() Fundamental

() Médio completo

() Médio incompleto

() Formação superior

3 – Faixa etária?

() Entre 20 e 24 anos

() Entre 25 e 30 anos

() Entre 31 e 35 anos

() Entre 36 e 40 anos

4 – Tempo de serviço?

() Menos de 1 ano

() Mais de 5 anos

() Entre 2 a 4 anos

5 –Você considera que seu trabalho é reconhecido e valorizado pela empresa?

() Sim

() Não

Por que? _____

6 – Qual destes itens, você considera como fator motivacional?

Reconhecimento Salário justo em relação a atribuição

Possibilidade de crescimento Relacionamento com a chefia

Por que? _____

7 – Indique qual fator pode causar a desmotivação no ambiente de trabalho?

Falta de reconhecimento Falta de segurança no emprego

Impossibilidade de crescimento Relacionamento com a chefia

8 – Você está satisfeito com as condições de trabalho oferecidas pela empresa?

Sim

Não

9 – Considerando as opções abaixo, qual recompensa gostaria de receber?

Viagem Dinheiro

Curso Promoção na empresa

10 – Receber recompensa financeira pode motivar seu desempenho no trabalho?

Sim

Não

11 - Em sua opinião, a empresa deveria realizar mais investimentos em recursos motivacionais?

Sim

Não

Apêndice B - QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELOS SÓCIOS GESTORES

Este questionário será utilizado para fins acadêmico correspondente ao TCC intitulado “O impacto da recompensa profissional como fator motivacional nas organizações”, sob a orientação do Prof. M. Sc. Maurício Cajazeira. Visando a aprovação final e obtenção do grau de bacharel em Administração. É importante que responda com o máximo de honestidade, pois só assim será possível à organização apostar numa melhoria dos serviços que presta. Desde já agradecemos a colaboração. Garantindo total profissionalismo no uso de suas contribuições.

Identificação

Nome: _____

1 – Gênero

() Masculino

() Feminino

2 – Qual dos fatores abaixo a empresa considera como fator influente na busca de recursos motivacionais?

() Baixo índice de vendas

() Queda na produção/rendimento

() Aumento de conflitos internos e externos

() Queda de qualidade nos produtos e serviços prestados

3 – A empresa julga que a desmotivação é fator prejudicial no desempenho do colaborador?

() Sim

() Não

Por que? _____

Apêndice C - QUESTIONÁRIO RESPONDIDO PELOS CLIENTES

Este questionário será utilizado para fins acadêmico correspondente ao TCC intitulado “O impacto da recompensa profissional como fator motivacional nas organizações”, sob a orientação do Prof. M. Sc. Maurício Cajazeira. Visando a aprovação final e obtenção do grau de bacharel em Administração. É importante que responda com o máximo de honestidade, pois só assim será possível à organização apostar numa melhoria dos serviços que presta. Desde já agradecemos a colaboração. Garantindo total profissionalismo no uso de suas contribuições.

Identificação

Nome: _____

1 - Gênero

() Feminino

() Masculino

2 – Faixa etária

() Entre 18 a 25 anos

() Entre 31 a 40 anos

() Entre 26 a 30 anos

() Mais de 40 anos

3 – Em sua opinião, os funcionários desempenham melhor suas atividades quando são valorizados?

() Sim

() Não

Por que? _____

4– O atendimento ao cliente é feito com eficiência quando o funcionário?

- Está satisfeito com o ambiente de trabalho
- É remunerado de forma justa
- Possui autonomia para sugerir melhorias na empresa
- Seu desempenho é valorizado

5 – A insatisfação do funcionário com a empresa pode prejudicar o atendimento aos clientes?

- Sim
- Não

Por quer? _____

6 – No momento do atendimento é possível notar se o funcionário está insatisfeito com o trabalho que realiza?

- Sim
- Não

Por quer? _____

Apêndice D - Tabulação dos dados do questionário respondido pelos colaboradores

Tabela 1 – Gênero

Gênero	FA	FR %
Feminino	5	42%
Masculino	7	58%
Total	12	100%

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Tabela 2– Escolaridade

Escolaridade	FA	FR %
Fundamental	0	0%
Ensino médio completo	9	75%
Ensino médio incompleto	3	25%
Superior	0	0%
Total	12	100%

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Tabela 3 – Faixa etária

Faixa etária	FA	FR %
20 a 24 anos	3	25%
25 a 30 anos	6	50%
31 a 35 anos	3	25%
Total	12	100%

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Tabela 4– Tempo de serviço

Tempo de serviço	FA	FR %
Menos de 1 ano	2	17%
Entre 2 a 4 anos	6	50%
Mais de 5 anos	4	33%
Total	12	100%

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Tabela 5– Você considera seu trabalho reconhecido e valorizado pela empresa?

Reconhecimento e valorização no trabalho	FA	FR %
Sim	9	75%
Não	3	25%
Total	12	100 %

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Tabela 6 – Qual desses itens, você considera como fator motivacional?

Fator motivacional	FA	FR %
Reconhecimento	1	8%
Possibilidade de crescimento	6	50%
Salário justo em relação a atribuição	5	42%
Relacionamento com a chefia	0	0%
Total	12	100%

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Tabela 7 – Indique qual fator pode causa a desmotivação no ambiente de trabalho?

Fator de desmotivação	FA	FR %
Falta de reconhecimento	2	17%
Falta de segurança no emprego	3	25%
Impossibilidade de crescimento	6	50%
Falta de autonomia	1	8%
Total	12	100%

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Tabela 8 – Você está satisfeito com as condições de trabalho oferecidas pela empresa?

Satisfação no ambiente de trabalho	FA	FR %
Sim	9	17%
Não	3	8%
Total	12	100%

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Tabela 9 – Considerando as opções abaixo, qual recompensa gostaria de receber?

Recompensa pelo bom desempenho	FA	FR %
Viagem	1	8%
Curso	1	8%
Dinheiro	5	42%
Promoção	5	42%
Total	12	100%

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Tabela 10 – Receber recompensa financeira pode motiva seu desempenho no trabalho?

Recompensa financeira como fator motivacional	FA	FR %
Sim	10	100%
Não	0	0%
Total	12	100%

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Tabela 11–Em sua opinião, a empresa deveria realizar mais investimentos em recursos motivacionais?

Investimento em recursos motivacionais	FA	FR %
Sim	12	100%
Não	0	0%
Total	12	100%

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Apêndice E - Tabulação dos dados do questionário respondido pelos sócios

Tabela 1 - Gênero

Gênero	FA	FR %
Masculino	1	25%
Feminino	3	75%
Total	4	100%

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Tabela 2 – Qual dos fatores abaixo a empresa considera como fator influente na busca de recursos motivacionais?

Fator influente na busca por recursos motivacionais	FA	FR %
Baixo índice de vendas	2	50%
Queda na produção/rendimento	0	0%
Aumento de conflitos internos e externos	0	0%
Queda de qualidade nos produtos e serviços prestados	2	50%
Total	4	100%

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Tabela 3 – A empresa julga que a desmotivação é fator prejudicial do desempenho d colaborador?

Desmotivação prejudicial para o colaborador	FA	FR %
Sim	4	100%
Não	0	0%
Total	4	100%

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Tabela 4 – Ter uma equipe de trabalho motivada pode ser um diferencial competitivo no mercado?

Equipe motivada X Diferencial competitivo no mercado	FA	FR %
Sim	4	100%
Não	0	0%
Total	4	100%

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Tabela 5 – A empresa identifica as causas de insatisfação no ambiente de trabalho?

Identificação das causas de insatisfação	FA	FR %
Sim	4	100%
Não	0	0%
Total	4	100%

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Tabela 6 – Oferecer recompensa financeira pode motiva o colaborador a atingir as metas organizacionais?

Comportamento do colaborador baseado na recompensa financeira	FA	FR %
Maior comprometimento	1	25%
Melhor desempenho	1	25%
Maior satisfação	2	50%
Total	4	100%

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Tabela 7 – Qual dessas recompensas pode motivar o colaborador no ambiente de trabalho?

Recompensas como estímulo para atingir as metas organizacionais	FA	FR %
Viagem	0	0%
Curso	1	25%
Dinheiro	2	50%
Promoção	1	25%
Total	4	100%

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Apêndice F - Tabulação dos dados do questionário respondido pelos clientes

Tabela 1 - Gênero

Gênero	FA	FR %
Masculino	8	53%
Feminino	7	47%
Total	15	100%

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Tabela 2 – Faixa etária

Faixa etária	FA	FR %
Entre 18 a 25 anos	4	26%
Entre 26 a 30 anos	3	20%
Entre 31 a 40 anos	4	27%
Mais de 40 anos	4	27%
Total	15	100%

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Tabela 3 – Em sua opinião, os funcionários desempenham melhor suas atividades quando são valorizados?

Valorização do funcionário	FA	FR %
Sim	15	100%
Não	0	0%
Total	15	100%

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Tabela 4 – O atendimento ao cliente é feito com eficiente quando o funcionário?

Atendimento eficiente	FA	FR %
Está satisfeito com o ambiente de trabalho	3	20%
É remunerado de forma justa	5	34%
Possui autonomia	2	13%
Seu desempenho é valorizado	5	33%
Total	15	100%

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Tabela 5 – A insatisfação do funcionário com a empresa pode prejudicar o atendimento aos clientes?

Insatisfação prejudicial no atendimento ao cliente	FA	FR %
Sim	15	100%
Não	0	0%
Total	15	100%

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).

Tabela 6 – No momento do atendimento é possível notar se o funcionário está insatisfeito com o trabalho que realiza?

Insatisfação com o trabalho	FA	FR %
Sim	9	60%
Não	6	40%
Total	15	100%

Fonte: Elaborado pela autora (pesquisa de campo, 2015).