

Identificação Dos Fatores Motivacionais Dentro De Uma Organização

Alcides Parussolo Neto

Faculdade de Tecnologia de Garça (FATEC) - netoparussolo@hotmail.com

Paulo Escarpari

Faculdade de Tecnologia de Garça (FATEC) - pauloescarpari@gmail.com

Luana Maia Woida

Faculdade de Tecnologia de Garça (FATEC) - luanamwoida@yahoo.com.br

Cláudia Maria Bernava de Aguillar

Faculdade de Tecnologia de Garça (FATEC) - claudiabernava@hotmail.com

Deise Deolindo Silva

Faculdade de Tecnologia de Garça (FATEC) - deisedeolindo@hotmail.com

RESUMO

A motivação no meio corporativo pode ser considerada um fator essencial para que cada indivíduo supere as dificuldades encontradas em seu ambiente de trabalho. Ter essa característica intrapessoal realçada pode tornar o funcionário mais proativo, decidido, confiante, com disposição para encarar situações desconfortáveis, alcançar seus propósitos sejam eles pessoais ou profissionais. Para uma maior familiarização com o tema abordado, levantou-se como problemática central, investigar quais são os fatores motivacionais que a empresa pesquisada utiliza, em seu dia a dia, para manter seus funcionários engajados e dispostos a executar seus afazeres. Como procedimentos metodológicos utilizou-se pesquisa bibliográfica sobre motivação, como instrumento de pesquisa foi elaborado um questionário de acordo com a escala de Likert, com 10 afirmativas, aplicadas aos funcionários de uma pizzaria da cidade de Gália, cuja análise e interpretação dos resultados foram realizadas usando-se técnicas de Estatística Descritiva, dentre elas destacam-se a média e o coeficiente de variação. Por fim, assinala-se que os dados coletados indicaram que a empresa avaliada tem feito um bom trabalho em aplicar e manter os funcionários motivados. Dessa forma, inferiu-se que um indivíduo motivado consegue trabalhar com uma maior produtividade e com melhor qualidade, atuando de forma mais completa, bem como é capaz de atender melhor aos clientes, com clareza, espontaneidade, sem que haja má vontade de realizar as tarefas. Nota-se que os funcionários são motivados extrínseca e intrinsecamente, considerando que os fatores estão diretamente relacionados ao negócio e à cultura da organização. O único fator extrínseco que os funcionários demonstraram vínculo motivacional foi o salário, por meio do qual sentem sua autoestima elevada, devido ao fato de estarem ganhando mais por suas tarefas executadas. No que diz respeito ao fator intrínseco, foi considerado pelos sujeitos de pesquisa a realização pessoal, considerando que por conseguirem o emprego, isso representa a

maturidade profissional.

Palavras Chave: Motivação. Comportamento. Desempenho.

Identification Of Motivational Factors Within An Organization

Abstract

Motivation in the corporate environment can be considered an essential factor for each individual to overcome the difficulties found in their work environment. Having this enhanced intrapersonal feature can make the employee more proactive, determined, confident, willing to face uncomfortable situations, achieve their personal or professional goals. For a more familiarization with the topic, it was raised as a central problem, to investigate what are the motivational factors that the company researched uses, in its day to day, to keep its employees engaged and willing to perform their tasks. As methodological procedures a bibliographic research on motivation was used. As a research instrument, a questionnaire according to the Likert scale was elaborated, with 10 affirmations, applied to the employees of a pizzeria in the city of Gaul, whose analysis and interpretation of the results were carried out using Descriptive Statistics techniques, among them the average and the coefficient of variation. Finally, it is pointed out that the data collected indicated that the company evaluated has done a good job of applying and keeping employees motivated. In this way, it was inferred that a motivated individual can work with a higher productivity and better quality, acting more fully, as well as being able to better serve customers with clarity, spontaneity, without the unwillingness to perform the tasks. It is noted that employees are motivated extrinsically and intrinsically, considering that the factors are directly related to the business and culture of the organization. The only extrinsic factor that employees demonstrated was motivational link was the salary, through which they feel their self-esteem high, due to the fact that they are earning more for their tasks performed. Regarding the intrinsic factor, the research subjects considered the personal achievement, considering that because they get the job, this represents the professional maturity.

Keywords: Motivation. Behavior. Performance.

1. INTRODUÇÃO

Motivar é uma ação importante em muitas situações, principalmente no que diz respeito ao ambiente empresarial, uma vez que demanda objetivos a serem cumpridos, muitos dos quais possuem grau de dificuldade maior. Dentro de uma organização, a motivação é um veículo para conseguir engajamento, comprometimento e satisfação.

A motivação é um dos fatores que impulsionam uma pessoa a superar dificuldades encontradas no ambiente de trabalho, produzindo confiança e vontade para encarar situações desconfortáveis e improdutivas, entre as quais, barreiras de comunicação impostas, o assédio moral, entre outras situações que demonstram relações de trabalho disfuncionais.

O ser humano motivado tende a melhorar seu desempenho, pelo fato de desenvolver uma atitude positiva e guiada pois passa a ter sentido e objetivo, uma energia maior para realizar seus afazeres, fazendo com que as expectativas criadas sobre seu rendimento sejam alcançadas produzindo maior possibilidade de gerar satisfação a quem necessita de mão de obra.

Este trabalho teve como objetivo geral examinar os fatores motivacionais do Restaurante e Pizzaria Gutierrez, da cidade de Gália, diagnosticando os fatores que a empresa

tenta buscar para conseguir resultados satisfatórios para equipe de trabalho.

Com o surgimento de novas organizações e novos métodos de trabalho, cresce a competitividade entre as empresas para se manter no mercado, pois seus clientes/consumidores são cada vez mais exigentes. É uma obrigação satisfazer os desejos dos clientes e atendê-los com maior eficiência possível; para isso acontecer, os funcionários devem estar motivados para executar o trabalho.

Mesmo considerando as ressalvas sobre os resultados da motivação, em geral, espera-se que o indivíduo motivado consiga trabalhar com maior produtividade, sendo que uma consequência pode ser o atendimento mais adequado aos clientes.

Por meio da aplicação de um questionário, com respostas estruturadas na escala de Likert, a funcionários de uma empresa do setor de alimentação fora do lar da cidade de Gália/SP, pode-se observar que a percepção dos funcionários indica que se sentem motivados de forma extrínseca e intrínseca, uma vez que esses fatores estão diretamente relacionados ao negócio e à cultura da organização, esses resultados foram verificados com o auxílio da Estatística Descritiva e os instrumentos utilizados foram a análise do Ranking Médio e do Coeficiente de Variação.

2. MOTIVAÇÃO

A palavra motivação vem do latim “*movere*”, que significa “mover” (MAXIMINIANO, 2004, p.14), constituindo-se em uma força que impulsiona o homem, levando-o a agir, e/ou alcançar algo (o objetivo), produzindo um comportamento direcionado. Pode-se dizer que “[...] de modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão, a um comportamento específico” (KAST; ROSENZWEIG, 1970, p.245 *apud* CHIAVENATO, 2003, p.89).

Para Bergamini (2008, p.42) “[...] com o passar do tempo, a motivação adquiriu diferentes interpretações, sem que nenhuma delas possa ser considerada como errada, ou destrua os argumentos da outra”. Nesse caso, diferentes abordagens sobre motivação são usadas pela administração para compreender e promover ações. Por isso, motivação pode ter vários outros sentidos, cuja compreensão se alicerça na forma de pensar e perceber o que atrai e movimenta cada indivíduo, podendo ser fatores internos ou externos.

Para Gooch e McDowell (*apud* BERGAMINI, 2008, p.106) o indivíduo é motivado por algum sentimento interno, mas também não descartam o fato de que possui vínculo com algum desejo, podendo ser tangível ou intangível, sendo “[...] uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada ao desejo”.

Segundo Chiavenato (1982, p.414), o ser humano precisa do estímulo para despertar a busca de algo estipulado, em geral no formato de objetivo. Ao longo dos séculos a motivação humana vem sendo estudada de forma a esclarecer o que o estimula, podendo ser incentivado por meio de determinadas recompensas, que o impulsionam a agir por suas necessidades, sejam elas suas expectativas de vida, realizações pessoais e/ou bens materiais.

Bergamini (2008, p.108) afirma também que toda motivação do indivíduo é algo interno, mesmo sendo apagada por alguma frustração que tira o indivíduo do caminho ou o atrase para alcançar o objetivo, “A motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um”.

Os gestores que visam resultados alicerçados em comprometimento e engajamento se apresentam em uma tentativa incansável de manter seus funcionários satisfeitos. Os colaboradores podem ser motivados pelas organizações que trabalham de duas formas, pela motivação intrínseca e pela motivação extrínseca.

A motivação intrínseca tem relação com a força interior do indivíduo, sendo que neste caso o comportamento expressa o que interiormente é próprio da pessoa, tal como o entusiasmo, o interesse por algo que realiza. Este tipo de motivação é desvinculado do ambiente de trabalho, das situações e mudanças adversas que ocorrem, bem como dos fatores externos. Assim, o próprio trabalho provoca satisfação em desempenhá-lo, em função de uma avaliação cognitiva e afetiva que o indivíduo possui. Os indivíduos intrinsecamente motivados normalmente não procuram por recompensas materiais e/ou incentivos para se movimentarem (GOUGH, MCDOWEELL, 1988, p.51; BERGAMINI, 1997, p.82).

Ao contrário da motivação intrínseca, a motivação extrínseca está associada ao ambiente, às diversas situações e aos fatores externos. Sobretudo, se associa a alguma finalidade, podendo ser alguma recompensa material ou social, sendo o resultado de suas ações. Para Bergamini (1997, p.54) “[...] as empresas devem estar cientes de que, ao retirarem o reforçador extrínseco, a atitude que eles estimulavam desaparecerá, e isso pode dar origem a ambientes potencialmente frustrantes”. Este tipo de motivação é uma alternativa para situações nas quais os colaboradores se sintam engajados para realização de suas obrigações. Contudo, o efeito sobre os colaboradores ocorre apenas se estes sentem atração pelas recompensas extrínsecas, recobrando o que já é consenso na literatura: contrapartidas como aumentos salariais geram um efeito limitado, isto é “O dinheiro não motiva as pessoas” (ROBBINS; JUDGE, 2014, p.59).

Com o avanço da evolução da teoria administrativa, os métodos destinados ao elemento motivacional também foram se desenvolvendo, gerando abordagens cuja intenção era se dedicar a esclarecer o surgimento e o desenvolvimento do ciclo motivacional, bem como quais fatores podem obter mais resultados e em que situações.

Por um lado, a intenção dos estudos era desvendar os mecanismos da insatisfação no trabalho e seus efeitos, e, por outro, gerar conhecimento sobre o que conduz às demais pessoas a trabalharem com entusiasmo. Uma parte da resposta foi obtida a partir de várias pesquisas, levando a inferir que há fatores que interferem na percepção mais positiva ou negativa, entre eles, os traços de personalidade, a história de vida do indivíduo e os valores que ele usa para compreender e agir sobre diversas situações. Assim, a motivação deve ser considerada, inclusive, no momento de avaliar um candidato à uma vaga, uma vez que uma parcela da motivação tem relação direta com os traços do indivíduo. Essa consideração auxilia a compreender, o porquê de alguns buscarem desafios no trabalho e tarefas extras, facilitando o trabalho de equipe; enquanto seus outros claramente apresentam falta de interesse por seu emprego.

A Hierarquia das necessidades Humanas, idealizada por Abraham Harold Maslow, em 1943 determinava um roteiro de necessidades a serem preenchidos, os quais foram mencionados por Robbins, Judge e Sobral (2010, p.197-198), a saber: 1. **AUTO-REALIZAÇÃO**: aponta a vontade de cada ser humano ao desenvolvimento constante, sobre seu exclusivo potencial e de autossatisfação; 2. **ESTIMA**: englobam aspectos internos de estima, como ser respeitado, adquirir soberania e realização, e os aspectos externos, como status, concentração e reconhecimento adquirido; 3. **SOCIAIS**: abrange afeto, impressão de participar de um grupo, recebimento, amizade contatos com outros seres humanos; 4. **SEGURANÇA**: basicamente o mínimo de proteção a agressões físicas e emocionais que são as que mais afetam; 5. **FISIOLÓGICAS**: incluem necessidades físicas, sexo, fome, sede respiração e outras necessidades fisiológicas.

De acordo com a Figura 1, as cinco necessidades foram divididas em duas classes: Superior e Inferior. As necessidades fisiológicas e a necessidade de segurança foram consideradas como de determinação inferior, e as necessidades sociais, juntamente com a de

estima e auto realização como de determinação superior.

Figura 1 - Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Robbins (2010, p.198).

Começando com as necessidades básicas, sucessivamente, quando uma é atendida as seguintes necessidades se apresentam. Ainda que a teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow tenha sido amplamente citada na literatura e usada como base para compreender a motivação no ambiente laboral, atualmente ela assume apenas uma importância histórica, uma vez que não pode ser comprovada na prática. Em verdade, ela apresenta incoerências tanto ao ser apresentada como uma pirâmide hierárquica e rígida, como também pela própria divisão em degraus proposta por Maslow, especialmente no que diz respeito aos dois últimos níveis (ROBBINS; JUDGE, 2014, p.135).

Douglas McGregor (1988, p.115-123 *apud* ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.198-200) apresentou duas diferentes perspectivas distintas do indivíduo: a primeira, apresentada como Teoria X, em que é considerada negativa e a segunda, apresentada como Teoria Y, considerada positiva. Nesse sentido, a Teoria X reflete um estilo de gestão autoritário, compreendendo que os funcionários da empresa são preguiçosos e deveriam ser conduzidos ou até mesmo repreendidos, sendo comum demandarem ordens de seus superiores, para que desempenhem suas tarefas. Estas ordens vêm agregadas de castigos, elogios, bonificações de dinheiro, aplicadas para desenvolver um esforço maior dos trabalhadores (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.198-200).

A teoria Y é o inverso, o trabalhador é visto como capazes, altamente habilidoso, inteligente e responsável, faz suas tarefas entusiasmado. Em tal Teoria, os indivíduos têm autocontrole e se comprometem com suas metas, situação em que é necessário que as organizações promovam desafios, interesses e impactos na tomada de decisão (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.198-200.).

Quadro 1 – A Teoria X e Y como diferentes concepções a respeito da natureza humana.

PRESSUPOSTOS DA TEORIA X	PRESSUPOSTOS DA TEORIA Y
As pessoas são preguiçosas e indolentes	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer
As pessoas evitam o trabalho	O trabalho é uma atividade tão natural com brincar ou

Identificação dos fatores motivacionais dentro de uma organização

	descansar.
As pessoas evitam a responsabilidade a fim de se sentirem mais seguras	As pessoas procuram e aceitam responsabilidades e desafios
As pessoas precisam ser controladas e dirigidas	As pessoas podem ser automotivadas e autodirigidas
As pessoas são ingênuas e sem iniciativas	As pessoas são criativas e competentes

Fonte: (CHIAVENATO, 1993, p.554).

McGregor afirmava que a Teoria Y tem maior validade do que a Teoria X, mas também não dispensa que as duas possam ser utilizadas em situações especiais.

Outra teoria amplamente difundida e aceita é a Teoria da Equidade ou Justiça desenvolvida por Adams, localizada entre as teorias mais recentes e com maior respaldo empírico, de acordo com Robbins e Judge (2014, p.150). Tal teoria se fundamenta no fato de que as pessoas avaliam as contrapartidas que recebem em comparação com as recebidas por outra pessoa, em geral pelo mesmo trabalho, observando inclusive os resultados. As comparações são feitas sobre diferentes contrapartidas, sobretudo sobre o salário por ser mais palpável no ambiente de trabalho, sendo frequentemente uma demonstração de reconhecimento do indivíduo por sua excelência no trabalho. A procura da equidade não se restringe as regalias, os colaboradores buscam a igualdade também na distribuição de outros tipos de contrapartidas.

Após os resultados das pesquisas feitas por McClelland e sua equipe (1961 *apud* Robbins; Judge; Sobral, 2010, p.202), destacaram três necessidades: a necessidade de realização, de afiliação e de poder. De tal forma que essas forças podem sofrer interferências de fatores externos, como o ambiente que vive, a maneira que lhe foi dada a educação, etc.

Dessa forma, a teoria enfatiza três necessidades, de acordo com as seguintes definições (MCCLELLAND, 1961 *apud* ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.202), a saber: 1. Necessidade de realização (nAch): é o querer dos indivíduos para realizar tarefas com maiores níveis de dificuldade; 2. Necessidade de poder (nPow): Necessidade que o indivíduo tem de almejar o poder, separando-o em dois tipos: O Poder Pessoal, no qual busca-se controlar e influenciar os outros; e, o organizacional, que organiza os esforços do grupo para atingir as metas da empresa; 3. Necessidade de afiliação (nAff): é a necessidade de ter boas relações interpessoais, amigáveis e consistentes.

Segundo Bergamini (1982, p.121) a Teoria da Motivação e Higiene, de Frederick Herzberg, relaciona os aspectos ligados à insatisfação do indivíduo como aspectos higiênicos, e os aspectos ligados à satisfação do indivíduo como aspectos motivacionais.

Herzberg definiu como fatores higiênicos ou de manutenção que certos fatores influenciam a performance das pessoas no trabalho, dentre os quais: condições físicas e ambientais, salário, benefícios sociais, segurança, relacionamento entre pessoas, políticas da organização, entre outras. Se acaso não forem supridas essas necessidades, aumenta-se a chance de gerar insatisfação nos colaboradores, mas se essas necessidades forem atendidas ela apenas evita a insatisfação, fazendo com que as pessoas sintam uma sensação neutra.

Os fatores motivacionais se referem às atribuições do cargo ocupado, como por exemplo, realização, reconhecimento, promoções oferecidas, uma possibilidade de atingir um cargo maior. Com esses fatores colocados em prática, o período de satisfação será maior, assim como o aumento de produtividade.

Herzberg não está de acordo que se as razões de descontentamento no trabalho fossem extintas, os empregados iriam sentir-se motivados. Na sua concepção, a eliminação de tais razões não motiva e nem faz com que os trabalhadores se sintam satisfeitos, apenas interrompe de forma temporária o descontentamento. Em suma, infere-se que a satisfação dos trabalhadores é influenciada pelos fatores motivacionais, e a insatisfação, pelos fatores de

higiene.

Outras teorias motivacionais mais atuais não foram incluídas, uma vez que abordam a motivação a partir de uma perspectiva de processamento avaliativo sobre o conjunto de fatores motivacionais ofertados no ambiente laboral. Nesse sentido, preferiu-se buscar fundamentação nas teorias mais antigas, pois estas observam os fatores motivacionais de maneira isolada, auxiliando, portanto, a alcançar o objetivo proposto pelo trabalho. Ressalta-se que mesmo que as teorias antigas tenham se constituído na base para a interpretação dos resultados desta pesquisa, não adotadas em sua totalidade, em função de suas limitações empíricas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho utilizou-se a pesquisa exploratória–descritiva, pois a mesma observa, investiga, relata e faz a relação entre fatos ou sintomas sem alterá-los em relação ao fenômeno do qual foram extraídos (GIL, 2002, p. 41). A pesquisa foi aplicada com todos os dezoito funcionários, sendo eles efetivos, provisórios e de cargos distintos do Restaurante e Pizzaria Gutierrez no dia 06/05/2017. Em relação aos funcionários, existe uma predominância do sexo feminino, contando apenas com dois do sexo masculino, sendo que pertencem à faixa etária entre 20 a 35 anos de idade. O intuito de submeter os funcionários a responderem um questionário fechado com escala de Likert foi de conseguir identificar a percepção que possuem sobre quais são os fatores motivacionais encontrados na organização.

A organização pesquisada está localizada na cidade de Gália-SP, cujo objetivo é oferecer comida de qualidade e um atendimento com excelência. Esse ramo da alimentação fora do lar, costuma possuir vários concorrentes diretos e indiretos. Os dados referentes ao setor incluem que 34% dos brasileiros gastam com a alimentação fora do lar, e, um brasileiro gasta em média 25% de sua renda para se alimentar fora de casa de acordo com dados do IBGE (DINO, 2017). Trata-se de um setor que mesmo com a crise econômica brasileira nos últimos anos, fornece indícios de maior estabilidade ou com pequeno crescimento, uma vez que voltou a crescer mais de 4,7% de conforme explica Amorim (2018). Uma justificativa para isso poderia ser a incorporação de novos hábitos alimentares pelos brasileiros.

Utilizou-se para organização dos dados a Estatística descritiva por meio da média ponderada, do desvio padrão e do coeficiente de variação.

A presente pesquisa segue os procedimentos éticos de pesquisa sugeridos pelo Conselho Nacional de Saúde, descritos na Resolução 196/1996, sendo indicado o uso do termo de consentimento livre e esclarecido e uma carta cuja função é fornecer aos sujeitos participantes as informações principais da pesquisa executada.

4. RESULTADOS E ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS

O presente tópico expõe os dados coletados das oito questões que foram estruturadas de acordo com a escala de Likert.

Quadro 2 – Estatísticas descritivas de acordo com a questão.

Perguntas	Estatísticas	Ranking Médio	Desvio Padrão	Coeficiente de Variação
P1: Sente vontade de vir para o emprego.		4,3	0,8	19
P3: Como você se sente dentro da organização.		3,7	1,3	35
P4: Está satisfeito com a carga horária da formação.		3,6	1,4	39
P6: O relacionamento da equipe é bom		3,7	0,8	22
P7: Qual a autonomia que possui na organização.		3,7	1,0	26

Identificação dos fatores motivacionais dentro de uma organização

P8: O funcionário se sente reconhecido.	4,0	0,8	19
P9: O treinamento que a equipe recebe é frequente.	3,3	1,5	45
P10: A equipe é avaliada com frequência.	3,3	1,7	51

Fonte: Dos Autores.

Os funcionários foram questionados sobre a vontade de ir ao trabalho. O Ranking médio foi 4,3 o que significa que eles sentem vontade muitas vezes de ir ao trabalho. O coeficiente de variação foi de 19% o que caracteriza dispersão muito baixa das respostas. Uma possível inferência para o resultado dessa afirmativa é que a vontade de ir ao trabalho pode resultar em baixo absenteísmo, um dos indicadores comportamentais mais usados para diagnosticar os níveis de satisfação com o trabalho. Nesse sentido, é provável que os fatores usados para motivar os colaboradores estejam atingindo resultado. Tal inferência é confirmada pelo sentimento de satisfação dentro da organização, uma vez que o coeficiente de variação foi de 35%, caracterizando dispersão de moderada a baixa nas respostas.

Já a afirmativa P3 obteve que os sujeitos de pesquisa estão satisfeitos com a carga horária de trabalho, confirmado pelo RM de 3,6 e com um coeficiente de variação de 39%, caracterizando dispersão moderada das respostas.

Além disso, consideram ter um bom relacionamento em equipe dentro da organização, cujas respostas tiveram baixa dispersão. Para gerar uma inferência mais adequada sobre esse fato, busca-se sustentação em McClelland (1961, *apud* ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.202), pois este enfatizou em sua teoria três fatores motivacionais, dando-se destaque para a organização como um meio para suprir a necessidade de afiliação.

Os funcionários foram questionados sobre a autonomia que tinham para propor melhorias dentro da organização, sendo que a resposta indica uma percepção positiva, especialmente considerando que houve um consenso nas respostas dos entrevistados, com um RM de 3,7.

Os colaboradores se sentem valorizados dentro da empresa e há elevada concordância entre as respectivas respostas desses funcionários. Nesse caso, há coerência com os resultados das afirmativas P1 e P3, pois o RM foi de 4,0.

Ademais, os funcionários foram questionados sobre a quantidade de treinamento que lhes vem sendo oferecido e sobre a frequência em que recebiam avaliação de desempenho. Eles não estão nem satisfeito e nem insatisfeito com tais procedimentos, isto é, indicaram neutralidade. Os coeficientes de variação para ambas as questões foram moderados. Porém, a neutralidade também indica grande variação nas respostas, o que sugere que uma parte dos funcionários recebe treinamento com frequência, enquanto a outra parte não. Nesse quesito, há que se considerar desequilíbrio no tratamento dado aos funcionários, podendo se desenvolver dele a insatisfação futura, na medida que a noção de justiça ao ser aplicada revela a falta de equilíbrio no uso das contrapartidas, como sugere a Teoria da Equidade.

Também foi mensurado o grau de importância dada aos fatores motivacionais conforme Quadro 3, no qual os sujeitos de pesquisa deveriam atribuir na escala uma nota de 1 a 5 para cada necessidade, sendo que a nota de 5 era considerada a mais relevante e a nota de 1, a menos relevante.

Quadro 3 – Estatísticas descritivas de acordo com a importância dadas para a motivação das necessidades.

Pergunta 5	Estatísticas	Ranking Médio	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Fisiológicas		4,4	0,7	16

Identificação dos fatores motivacionais dentro de uma organização

Segurança	4,1	0,8	20
Social	4,0	1,0	24
Autoestima	4,4	0,8	18
Auto realização	4,5	0,6	14

Fonte: Dos Autores.

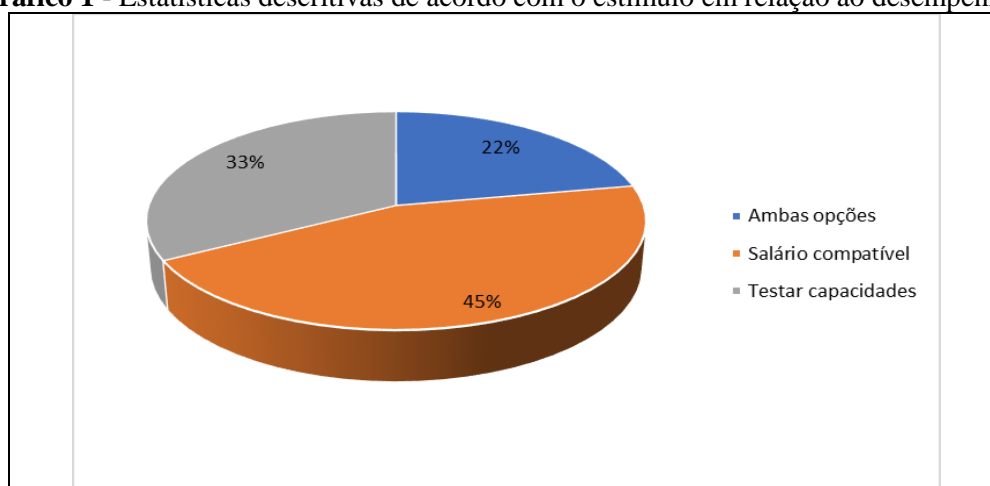
Maslow (1954, *apud* ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p.197-198) priorizou em sua teoria que as necessidades fisiológicas, segurança, social, autoestima e auto realização são fundamentais para uma boa fluidez no ambiente organizacional, de tal forma que quando uma delas é afetada, acaba não promovendo os resultados esperados.

Com a análise dos resultados nota-se que os colaboradores atribuíram alta importância para todos os fatores motivacionais, a saber: fisiológicas, segurança, social, auto estima e auto realização, pois todos os rankings médios foram maiores ou iguais a 4,0 e houve uma concordância entre as respostas dos entrevistados visto que o coeficiente de variação foi menor 30%. Ainda que tenham obtido elevada concordância, destaca-se a diferença entre eles, qual seja, que a categoria social foi a que apresentou menor RM, enquanto a Auto realização a maior. Uma possível interpretação para isso está no fato de que, para este grupo de funcionários os fatores de satisfação intrínsecos são mais relevantes do que os extrínsecos, apresentado o grupo de fatores específicos que devem receber mais atenção por parte da organização.

Os funcionários foram submetidos a responder o que buscavam dentro da organização em relação a se era um salário compatível com suas necessidades e/ou testar suas capacidades. O Gráfico 1 apresenta o resultado obtido pela pesquisa.

No qual se nota que 45% buscam um salário compatível com suas necessidades, 33% buscam testar suas capacidades dentro da organização e 22% escolheram as duas opções.

Gráfico 1 - Estatísticas descritivas de acordo com o estímulo em relação ao desempenho.



Fonte: Dos Autores.

O resultado do Gráfico 1 apresenta que o salário é um fator extrínseco motivacional importante, contrariando o que afirmam Robbins e Judge (2014, p.59) sobre o dinheiro não motivar as pessoas. No contexto pesquisado, os indivíduos possuem o desejo de obter alguma recompensa material, desta forma a satisfação do indivíduo está fundamentada nas contrapartidas conseguidas por meio de seu desempenho. Sobre isso, Bergamini (1997, p.54)

argumenta que “[...] as empresas devem estar cientes de que, ao retirarem o reforçador extrínseco, a atitude que eles estimulavam desaparecerá, e isso pode dar origem a ambientes potencialmente frustrantes”, reforçando que o salário se torna algo de grande valia para manter o funcionário motivado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O problema de pesquisa proposto se dedicou a investigar quais eram os fatores motivacionais encontrados na Restaurante e Pizzaria Gutierrez. Desta forma, a resposta obtida foi que o Restaurante e Pizzaria Gutierrez têm feito um bom trabalho em aplicar e manter os funcionários motivados, isso porque mostraram uma percepção positiva para diversos fatores voltados a promover a motivação, incluindo que os funcionários estão satisfeitos em geral com a organização e que o salário é um dos fatores estimuladores do desempenho.

Portanto, com a presente pesquisa, nota-se também que os funcionários são motivados de forma extrínseca e intrinsecamente. Entretanto, infere-se que as respostas podem não ser representativas da realidade da empresa, uma vez que a mostram como uma empresa que se dedica a proporcionar fatores voltados à motivação, porém há que se considerar que a motivação em uma empresa de pequeno porte pode ser mais complicada de ser atingida, especialmente no que concerne as contrapartidas financeiras aos funcionários.

REFERÊNCIAS

AMORIN, Daniela. Após 2 anos de retração, orçamento das famílias para gastos fora do lar cresce 4,72%. **O Estado de São Paulo**, 13 de março de 2018. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,apos-2-anos-de-retracao-orcamento-das-familias-para-gastos-fora-do-lar-cresce-4-72,70002225543>. Acesso em: 27 de agosto de 2018.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Motivação nas organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Motivação nas Organizações**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto, 1936 - **Administração de Recursos Humanos**: fundamentos básicos. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Recursos humanos**. 4.ed. São Paulo, Atlas, 1997.

DINO. Segundo pesquisa, 34% dos brasileiros gastam com alimentação fora do lar. **Exame**, 17 de abril de 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino/segundo-pesquisa-34-dos-brasileiros-gastam-com-alimentacao-fora-do-lar-shtml/>. Acesso em: 27 de agosto de 2018.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda, 1910-1989, **Mini Aurélio Século XXI**. 4.ed. Rio de janeiro: Nova Fronteira, 2001.

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

LOPES, T. de V. M. **Motivação no trabalho**. São Paulo: FGV, 1980.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional**. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

_____. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 12.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.