

**O DESAFIO DE ADMINISTRAR A MOTIVAÇÃO:
um estudo em uma rede supermercadista**

Renan Alves - Universidade Federal de Juiz de Fora
Débora Vargas Ferreira Costa – Universidade Federal de Juiz de Fora
Victor Cláudio Paradelo Ferreira – Universidade Federal de Juiz de Fora
Marcos Paulo do Couto Costa - Universidade Federal de Juiz de Fora
Eduardo Vargas Ferreira - UNICAMP

RESUMO

Motivação para o trabalho destaca-se como tema de grande interesse pelas organizações. O objetivo desse estudo concentrou-se inicialmente em avaliar a motivação dos colaboradores de uma rede supermercadista. Posteriormente, foram estabelecidas comparações entre dados coletados na mesma organização em anos anteriores. Após as apreciações dos resultados, colheu-se junto à gerência de RH suas percepções sobre o resultado obtido. Os resultados revelaram que determinadas ações necessitam ser reformuladas para que todo o empenho do RH em construir um novo ambiente não seja comprometido. A pesquisa contribuiu para que o RH da organização saiba direcionar seus esforços na obtenção de melhores resultados.

Palavras-chave: Motivação para o trabalho. Gestão de Pessoas. *Focus Group*.

1. Introdução

A palavra motivação deriva do latim *movere* e significa deslocar-se, mover-se. "Em seu sentido geral, a palavra indica o processo pelo qual o ser humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão." (MAXIMIANO, 2007, p. 147).

Quando se trata da motivação humana para o trabalho nas empresas, ao mesmo tempo em que se delimita o assunto, são referenciados aspectos profundamente complexos e amplos, dando origem a diferentes percepções, por vezes conflitantes entre si.

Vernon (1973) desenha significados para motivação, quando relaciona a motivação a uma força interna capaz de emergir, regular e conceder suporte a diversas ações relevantes. Entretanto, trata-se de uma sensação particular ao indivíduo não sendo possível sua compreensão diretamente. Ao conceituar motivação, o autor destaca a característica de ser uma experiência do indivíduo, cuja experimentação ocorre pelo próprio que a detém, não sendo possível a sua observação por um terceiro.

Nos registros da obra *Motivating Humans: goals, emotions, and personal agency beliefs*, Ford (1992) confirma a complexidade relacionada à definição e delimitação do significado para a motivação humana, reafirmando a dificuldade associada à compreensão da motivação presente em um determinado indivíduo. Logo, as informações corroboram para a existência de múltiplos significados da motivação humana para o trabalho.

Importante contribuição para a melhor compreensão da motivação, principalmente no campo organizacional, foi realizada por Bergamini (1997) ao propor claramente que a motivação não se caracteriza como um atributo individual, nem uma particularidade do trabalho. Compreende-se que o processo motivacional é dinâmico, dado que sua formulação ocorre da interação entre indivíduos e as atividades desenvolvidas pelos mesmos, visto que não existem colaboradores que estejam motivados durante muito tempo, nem funções essencialmente motivadoras para todo um grupo.

Posteriormente, Bergamini (2003, p.67) contribui para o debate sobre a definição do conceito motivação, com a seguinte afirmação: "Como decorrência lógica do fato de aceitarmos a complexidade do comportamento motivacional, acabamos compreendendo que seria difícil, senão impossível, encontrar a fórmula ideal para motivar pessoas".

Neste contexto, a presente pesquisa procurou estudar a motivação dos colaboradores de uma empresa supermercadista da cidade de Juiz de Fora – MG.

Anualmente é divulgado pela ABRAS o ranking contendo as maiores redes de supermercados do Brasil, com base em fatores como receita anual, dados físicos, participações das seções nas vendas totais e investimentos, entre outros. A rede supermercadista estudada participa do ranking e, segundo Barbosa (2013), figura-se entre as 50 maiores do Brasil. A primeira unidade foi aberta em Juiz de Fora (MG) em março de 1983. Inicialmente atuava no ramo de bar, sendo criado posteriormente o setor de mercearia, marcando uma evolução significativa dos negócios. Atualmente conta com 25 lojas, sendo 17 em Juiz de Fora (MG) e 8 em outros municípios, sendo 5 com pronta entrega (atacado) a pequenos comerciantes. Possuem um quadro efetivo com mais de 4.000 colaboradores.

Pesquisa similar foi realizada em 2011 e, em 2013, retomou-se o estudo, visando atualizar os dados observados, dado que ocorreram mudanças significativas na empresa que influenciariam os resultados. Supondo-se ser a motivação uma característica pessoal e que pode sofrer interferências internas e externas e que cabe à organização compreender de quais maneiras poderá proporcionar ambientes mais motivadores, buscou-se entender através de uma nova coleta de dados, qual o cenário atual da motivação dos colaboradores da rede "XY".

Sendo assim, o objetivo central desse estudo concentrou-se em identificar o grau de motivação em 2013, confrontando, posteriormente, o resultado com os dados de 2011. O tema

desenvolve-se em torno da questão principal: como se encontra a motivação na rede supermercadista "XY" sob a perspectiva dos colaboradores?

Após a introdução da temática do estudo, destacando o objetivo e a pergunta central do estudo, serão abordadas a seguir as principais contribuições de teóricos para o estudo.

2. Contribuições teóricas para o desenvolvimento do tema motivação humana

O tema motivação humana para o trabalho tem despertado um crescente interesse em diversos estudiosos da gestão e merecido a atenção de muitos gestores. Trabalhos acadêmicos e pesquisas conduzidas por organizações voltam-se para busca de sua compreensão, a fim de determinar os fatores que a influenciam e de quais formas ela se dá no ambiente organizacional.

O psicólogo Abraham Maslow forneceu contribuições relevantes para a compreensão do comportamento humano dentro do contexto de uma sociedade e não só dentro da organização. Segundo Maslow (1987), o comportamento humano precisa ser compreendido em sua unidade, não apenas por uma fração.

Estudos sobre a motivação também foram desenvolvidos por McGregor (1970), que formulou as chamadas "Teorias X e Y". A primeira representa uma síntese da visão tradicional de liderança e assume que as pessoas são preguiçosas e necessitam de fatores externos para terem um mínimo de motivação. Isso ocorre, pois encaram o trabalho como um mal necessário para ganhar dinheiro. A segunda baseia-se em pressupostos contrários, frutos de uma percepção mais humanista aos estudos da gestão, onde as pessoas querem e necessitam trabalhar, porque percebem no trabalho, a condição de construírem suas identidades e propósitos para a sociedade onde vivem.

Herzberg (1959) destaca-se pela significativa contribuição aos estudos da motivação. Seus estudos iniciais pautaram-se na avaliação das teorias já existentes, conduzindo, depois, estudos propondo a diferenciação entre dois tipos de fatores, denominados como "higiênicos" e "motivacionais" (Teoria dos Dois Fatores). Herzberg propôs que os fatores que influenciavam a satisfação do colaborador não necessariamente estão ligados aos que provocam a sensação adversa. O resultado dos estudos mostrou uma associação da insatisfação no ambiente de trabalho com suas características físicas, destacando, entretanto, que tais condicionantes (fatores higiênicos) apenas contribuíam para a desmotivação quando estavam mal atendidos, mas não proporcionavam motivação quando oferecidos em nível adequado. Já as características que se supõe serem capazes de gerar satisfação foram denominadas de motivadores, e estavam relacionadas ao conteúdo das tarefas.

Destacam-se, ainda, os trabalhos conduzidos por três psicólogos: Vroom, Rotter e Skinner. O primeiro, Victor Vroom, professor da universidade americana *Yale University*, e o segundo, Julian Rotter, da *University of Connecticut*, desenvolveram, em conjunto, um modelo comportamental a partir das diversas análises realizadas. Observa-se, com base em Rotter (1954) e Vroom (1964), que ambos os psicólogos identificaram nas pessoas uma habilidade de direcionarem seus esforços para realizar uma tarefa mediante a uma cuidadosa reflexão sobre as consequências que implicam na mesma. Vroom enfatiza que a motivação surge quando se identifica uma expectativa de um desfecho favorável. Já Burrhus Frederic Skinner realiza experimentos com pombos e ratos em que percebe que organismos podem apresentar comportamentos condicionados mediante estímulos.

A "Teoria do Reforço", proposta por Skinner (2006), sugere que o comportamento humano é caracterizado pelos resultados que se obtêm, positivos ou negativos, desde que sejam vivenciados pelo homem. Comportamentos que resultem em situações favoráveis à empresa devem ser estimulados. Entretanto, aqueles cuja resposta é inerente aos interesses da organização, caracterizados como resultados negativos, devem ser reprimidos. Parte-se do

pressuposto que os indivíduos agem conforme a expectativa da consequência relacionada aos seus objetivos. Nota-se que suas reflexões classificam o indivíduo como uma ferramenta, previsível e manipulável, onde a partir do momento que se tenta controlar o comportamento destas pessoas, conforme, inclusive, argumentado por Bergamini (1998), supõe-se que consequências psicossomáticas poderão ser identificadas.

Santos (2012) ressalta existir nos dias de hoje certa dificuldade quanto à delimitação do significado da motivação e enfatiza que pode haver certa confusão entre os termos motivação e satisfação, ressaltando que mesmo havendo relação, possuem objetivos distintos.

Observa-se na literatura atual que os autores ainda possuem o interesse em compreender o porquê indivíduos apresentam motivação para determinada tarefa e outros não. Em um ambiente empresarial de constantes mudanças, compreendê-la pode ser algo de profunda relevância. Lopes (2012, p. 1) ressalta que conhecer "os fatores motivacionais pode ajudar a compreender quer os impactos dessas mudanças quer futuras mudanças".

Por fim, outro autor que desenvolveu estudos no campo da motivação corrobora com a afirmação ao concordar que uma organização é feita por pessoas e cada uma possui em si características singulares. Logo, são constituídas por colaboradores com distintas personalidades e não sendo possível adotar um único modelo capaz de criar ambientes motivadores. (BRAGA JÚNIOR et al., 2013)

A seção a seguir apresenta as atribuições da gestão de pessoas sobre a motivação.

3. Atribuições da área de gestão de pessoas sobre processos motivacionais

A área de gestão de pessoas, de acordo com Dutra (2002, p. 17), é "um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo".

Observa-se, assim, que a área se destaca pela relevância quando o assunto abordado remete aos temas do comportamento organizacional, dentre os quais destaca-se a motivação humana para o trabalho. Além da concepção de que cabe aos gestores contribuir para a motivação de seus colaboradores, a área de Recursos Humanos (RH) pode contribuir positivamente na criação de um clima organizacional favorável. Conforme destaca Gil (2006), a área de gestão de pessoas é capaz de tornar viável a interação entre objetivos organizacionais e individuais no alcance das metas.

Pimenta (2006) afirma que a dinâmica da relação entre trabalhador e organização, que se inicia no recrutamento, seguido da seleção e treinamento, deve ser permanente.

Bergamini (1997) ressalta que os novos desafios traçados para esta nova forma de gestão incluem a compreensão dos fatores que possibilitam uma maior motivação humana ao trabalho. Nota-se que não há uma fórmula única. Identifica-se, portanto, que a área de gestão de pessoas deve assumir uma abordagem mais criteriosa, pois sem a compreensão das singularidades dos indivíduos, de nada adiantará adotar sistemas generalizados, que não compreendem tais particularidades e que eliminam aspectos mais relevantes do ser humano.

É possível, por fim, destacar a comum visão de Bergamini (1997) com as argumentações de Gondim e Silva (2004) e Raj et al. (2006) de que os interesses que despertam a motivação para o trabalho são únicos e pessoais para cada indivíduo.

A próxima seção irá trabalhar a metodologia aplicada para coleta de dados e tratamento dos resultados da pesquisa cujos resultados estão aqui relatados.

4. Método de pesquisa

A pesquisa que deu origem ao presente artigo foi um estudo de caso, tendo como foco uma rede de supermercados situada em Juiz de Fora (MG). O levantamento de campo foi realizado em uma amostra dos colaboradores de oito das suas lojas.

Com o intuito de avaliar o grau de motivação dos colaboradores, foi aplicado um questionário estruturado, adaptado do Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST). Foi necessário adaptar a versão original do IMST com o fim de investigar, com maior objetividade e precisão, o fator da motivação no contexto organizacional estudado. É válido destacar que esse instrumento foi validado e publicado por Borges, Alves-Filho e Tamayo (2008), que identificaram a multiplicidade de conceitos (satisfação, envolvimento, comprometimento, significado do trabalho, autonomia e assuntos correlatos) referentes ao tema "motivação humana para o trabalho". O mesmo questionário havia sido aplicado dois anos antes, permitindo-se, assim, uma análise comparativa dos resultados obtidos.

Após a tabulação das respostas, foi dado um tratamento estatístico com foco na construção de *box plots*. As discussões aqui desenvolvidas concentram-se, inicialmente sobre os resultados obtidos na pesquisa de 2013, mas, posteriormente, são desenvolvidas comparações com os resultados obtidos em 2011. Em seguida, são apresentadas as percepções coletadas por meio de um grupo focal com profissionais de RH da empresa.

A pesquisa pode ser classificada, quanto aos fins, como explicativa e descritiva, de acordo com Gil (2009, p.42), pois busca "identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos", bem como as características que uma determinada população investigada manifesta em relação a uma variável específica. Possui abordagem qualitativa, pois busca entender a natureza de um fenômeno identificado em um ambiente, permitindo maior compreensão do mesmo. (RICHARDSON, 1999)

O número de participantes da pesquisa foi definido com autorização da gerente de RH e do Diretor, que permitiram a aplicação em oito das dezenove unidades de Juiz de Fora. Optou-se pelas lojas com maior grau de diferenciação quanto aos usuários, estrutura e mix de produtos, com o intuito de obter um banco de dados mais significativo.

As próximas seções apresentam os resultados obtidos em 2013, as comparações com a pesquisa realizada em 2011 e, por fim, a percepção sobre o resultado coletada através de um *focus group* com profissionais de RH da empresa, seguida das considerações finais.

5. Resultado da pesquisa de campo realizada em 2013

Nesta seção serão analisados os resultados da pesquisa de campo realizada em julho de 2013, os quais, posteriormente, são comparados aos obtidos em 2011. Com o intuito de facilitar a compreensão das variáveis examinadas, optou-se por agrupar as questões em cinco critérios: significado do trabalho, liderança, relações interpessoais, justiça no trabalho e condições do trabalho. As 26 questões foram então divididas de acordo com sua abordagem.

A tabela 01 apresenta o agrupamento proposto e a participação percentual da frequência de respostas "concordo" e "concordo plenamente".

Tabela 01 - Distribuição das perguntas em grupos

Grupos	%	Perguntas
Significado do trabalho	91	O trabalho me torna uma pessoa digna
	85	O trabalho é a base para o progresso da sociedade
	85	Trabalhando, estou usando meu pensamento para fazer as tarefas
	83	O resultado do que faço beneficia os outros (usuários, clientes e pessoas em geral)
	82	O trabalho é a garantia da existência humana
80%	80	É um prazer realizar minhas tarefas

Grupos	%	Perguntas
	77	Trabalhar é fazer a tarefa
	58	As pessoas sabem o quanto é importante o meu trabalho
Relações interpessoais 72%	88	Trabalhando, faço amizades
	80	Trabalhando, desenvolvo minhas habilidades interpessoais
	66	Eu sinto que sou tratado como pessoa respeitada
	56	Os colegas de trabalho me querem bem
Liderança 69%	86	Reconheço a autoridade dos superiores
	72	Os chefes confiam em mim
	60	Os chefes sabem se comunicar com cada um
	58	Sou reconhecido pelo que faço
Condições do trabalho 66%	87	Trabalhar bem é o que eu preciso fazer para continuar no meu emprego
	82	Sinto-me produtivo
	60	No meu trabalho, estão sempre me exigindo rapidez
	59	O trabalho me deixa esgotado
	55	No meu trabalho, tenho as ferramentas necessárias
	54	No meu trabalho, encontro condições de higiene favoráveis
Justiça no trabalho 63%	88	Sigo as normas da organização
	70	A empresa cumpre obrigações para comigo
	63	Todos que trabalham têm os mesmos direitos
	31	Todos os trabalhadores se esforçam como eu

O agrupamento "Significado do trabalho" foi responsável pela maior frequência média das alternativas "concordo" e "concordo plenamente". No total do grupo, registrou-se 80% de aceitação, resultado 17% acima do agrupamento com menor concordância, "Justiça no trabalho", com 63% de aceitação. Tais questões permitem avaliar o grau de compreensão dos colaboradores sobre a importância do trabalho e das funções que exercem, revelam o entendimento que estabelecem nele como um objeto pelo qual a sociedade progride.

Em relação à questão "O trabalho me torna uma pessoa digna", do mesmo agrupamento, verificou-se um nível de concordância de 91%. Tal questão é relevante na compreensão dos fatores determinantes da motivação, pois pode demonstrar o quanto colaboradores conseguem realizar-se em suas respectivas funções dentro da organização. Configura-se como um ambiente propício a desenvolver pessoas que se sintam encorajadas e estimuladas, cujos reflexos ultrapassam o ambiente profissional e podem repercutir em suas ações no grupo, através de uma postura socialmente correta. Pressupondo que a atividade exercida faz o funcionário sentir-se mais digno, acredita-se que também será capaz de garantir a sua existência em uma abordagem que pode tanto englobar aspectos financeiros, quanto psicológicos, de bem-estar consigo mesmo e com os demais integrantes do grupo.

Observou-se ainda, dentro do mesmo agrupamento, que 58% dos colaboradores declaram não ter o reconhecimento dos seus parceiros sobre a importância do seu trabalho. Os vínculos que se estabelecem entre os colaboradores podem determinar o nível de coesão existente no grupo. Acredita-se, assim, que para o bom rendimento das tarefas é imprescindível que o grau de confiança na equipe seja significativo ou superior ao aceitável, a fim de que não comprometa a motivação e os resultados almejados pela organização.

O segundo grupo de questões buscou avaliar as relações interpessoais no ambiente de trabalho. Foi observado um índice de 72% de concordância para as perguntas que avaliavam o grau de proximidade entre os parceiros de trabalho como fator para construção de vínculos afetivos (amizades). Tentou-se avaliar o quanto cada um é estimado e respeitado pelo outro, assim como se o trabalho possibilita desenvolver suas habilidades interpessoais.

A empresa estudada busca, conforme depoimento colhido junto a um dos representantes do RH, selecionar candidatos que demonstrem facilidade para relacionar-se em

grupo. Acredita-se que indivíduos mais introspectivos apresentarão determinadas dificuldades para estabelecer tais contatos e podem estar suscetíveis ao erro. Ao avaliar a questão "Trabalhando, desenvolvo minhas habilidades interpessoais", obteve-se 80% de aceitação.

A questão "os colegas me querem bem", dentre as integrantes desse agrupamento, destaca-se com o menor índice de aceitação, 56%. Este fator possui relevância, dado o fato que o comportamento de um funcionário pode ser determinado pela forma como os demais o percebem e pela maneira como é tratado. Sendo assim, pode-se inferir que o grau de motivação está interligado e o acompanha em mesmo sentido. Quanto menor a afeição entre os integrantes de uma equipe, menor poderá ser o grau de motivação, afetando até mesmo o seu empenho assim como o comprometimento para com a organização.

O terceiro agrupamento avaliou a percepção dos respondentes sobre os papéis da liderança. A pesquisa revelou que 69% dos entrevistados manifestaram "concordar" ou "concordar plenamente" com as afirmativas. Foram mensurados fatores como a comunicação estabelecida dentro da organização entre líderes e liderados e o reconhecimento da autoridade por parte dos colaboradores, assim como pela supervisão, dos esforços dedicados pela equipe.

Ressaltam-se dois resultados dentro do grupo: o primeiro é que 86% dos entrevistados afirmam reconhecerem a autoridade desempenhada por seus líderes. Contudo, quanto ao reconhecimento dos mesmos, apurou-se um índice de 58% de concordância. O reconhecimento produz no indivíduo a sensação de ser aceito e admirado pelos outros e, conseqüentemente, ter maior autonomia para exprimir sua individualidade. A empresa analisada possui algumas particularidades, sendo caracterizada pela centralização de poder e pela existência de cargos com atividades rotineiras, mecanizadas e com pouca flexibilidade.

A pesquisa também apontou que 47% dos colaboradores estão na faixa etária "Menor que 19 anos" e "De 19 a 25 anos", incluindo aqueles que ingressaram por meio de projetos como "Jovem Aprendiz", que busca capacitar jovens em seu primeiro emprego. A tabela 02 apresenta a distribuição dos colaboradores entrevistados por faixa etária.

Tabela 02 - Distribuição dos colaboradores por faixa etária

Idade	Quantidade	%
Menor que 19 anos	14	5
De 19 a 25 anos	107	42
De 26 a 30 anos	45	17
De 31 a 35 anos	38	15
De 36 a 40 anos	22	9
De 41 a 50 anos	22	9
Maior que 50 anos	7	3
Total	255	100

Diante do cenário exposto, pode-se deduzir que alguns colaboradores iniciam sua carreira na rede "XY" e adquirem determinadas competências e comportamentos. Partindo-se do pressuposto que reconhecem com clareza a posição hierárquica dos seus superiores, seus gestores podem utilizar-se da posição como um mecanismo para alinhar e direcionar suas equipes ao atingimento dos objetivos organizacionais.

No quarto agrupamento analisado, denominado "Condições do trabalho", buscou-se determinar o quanto as condições de trabalho atendem às necessidades para que obtenham a produtividade esperada pela empresa. Incluem questões que permitiram avaliar o nível de exigência na agilidade dos processos, a disponibilização de todas as ferramentas que estão ligadas às respectivas tarefas que desenvolvem, tal como condições higiênicas favoráveis.

As assertivas "No meu trabalho, tenho as ferramentas necessárias" e "... encontro condições de higiene favoráveis" apresentaram, respectivamente, 55% e 54% de aceitação. Entende-se que ambas assertivas estão relacionadas a fatores primordiais que ajudam no bom

andamento das atividades. Expressam o desejo de estar ali e a percepção de preocupação por parte da organização com o colaborador. A inexistência ou parcialidade no cumprimento destas exigências pode gerar impactos negativos no grau de motivação, pois se configura como sendo um ambiente no qual as restrições físicas comprometem o bom funcionamento dos processos. Ou seja, a ausência de ferramentas de trabalho que possibilitem a plena execução do serviço, pode provocar desmotivação e baixo interesse, gerando consequências tanto psicológicas quanto financeiras.

Mesmo tendo sido apurado um resultado pouco inferior quanto aos fatores físicos, registrou-se para a afirmativa "Sinto-me produtivo" um nível de 82% de aceitação. Observa-se que mesmo expostos a fatores negativos, ainda sim, os colaboradores avaliam-se como produtivos e ao mesmo tempo sugerem existir um mecanismo entre eles que os façam superar os desafios. Mesmo com uma característica de processos excessivamente mecânicos, como as funções de caixa, embalador e repositor, ainda assim, observa-se que são por meio dessas funções que o colaborador busca alcançar seus objetivos, tanto econômicos quanto pessoais.

Verificou-se ainda nesse último agrupamento que, a maior porcentagem de respostas "concordo" está vinculada à questão "Trabalhar bem é o que eu preciso fazer para continuar no meu emprego", com 87%. Logo, entende-se que executar as funções conforme determina a organização seja um ponto fundamental para que o funcionário permaneça na organização. Caso contrário, a possibilidade de substituição é alta, visto que a maioria das funções operacionais exige baixo conhecimento técnico e maior envolvimento mecânico.

Por fim, foi analisado o agrupamento denominado "Justiça no trabalho", constatando a menor frequência das alternativas "concordo" e "concordo plenamente" (63%), como também a questão com o menor indicador dentre as vinte e seis ("Todos os trabalhadores se esforçam como eu"), 31%. Com base nos resultados, entende-se que os colaboradores manifestam insatisfação quanto ao atendimento de determinadas obrigações legais e normativas internas. Deve-se buscar compreender e atuar rapidamente sobre esse baixo nível de aceitação quanto ao sentimento de justiça no trabalho, evitando problemas de baixa motivação, absenteísmo, apatia, preguiça e uma série de outros sintomas daqueles que se sentem injustiçados ou não reconhecidos pelos seus esforços. Apesar da insatisfação demonstrada nesse quesito, 88% dos colaboradores afirmam seguir as normas da organização, ou seja, mesmo existindo uma parcela que expressa descontentamento aos fatores avaliados, se diz seguir rigorosamente as normas internas.

De maneira complementar, relaciona-se o alto percentual de aceitação atribuído à assertiva "Sigo as normas da organização" à baixa concordância para as afirmações "Todos os trabalhadores se esforçam como eu" e "... têm os mesmos direitos". As três questões contribuem para a mesma hipótese. Supondo que não haja reversão no cenário, na qual a empresa poderá enfrentar situações onde os colaboradores poderão se comportar com negligência, preguiça e pouco estímulo para o trabalho. A pressão descrita pode gerar consequências negativas na maioria das vezes. Assim, nota-se que os colaboradores dizem respeitar as normas, mas não percebem seus direitos igualmente distribuídos.

Ao final da tabulação, de acordo com as médias registradas para cada um dos grupos, apurou-se um percentual médio de 71% de aceitação para todas as perguntas, que revela um pouco do objetivo de compreender a motivação dos colaboradores da organização em 2013.

Na seção a seguir, estão expostos os resultados das pesquisas nos dois períodos realizados, por meio de comparações, evidenciando os indicadores nos quais foram apurados acréscimos/decréscimos percentuais.

6. Comparação entre os resultados obtidos em jul/2013 e jan/2011

Os resultados obtidos nos dois períodos, agrupados conforme o método utilizado na seção anterior, tiveram sua variação avaliada para cada indicador utilizando-se gráficos *box plots*. Cada grupo de perguntas também foi comparado com a finalidade de compreender o grau de concordância dos participantes em relação a cada questão ao longo do período.

A motivação por si só constitui-se como um indicador de alta complexidade, visto que é influenciada por uma série de fatores e interfere em diversas questões organizacionais. Nesse caso, analisar a evolução dos elementos interligados à motivação apresentou-se como um desafio, visto que as dispersões identificadas para cada agrupamento tanto como a mediana em determinadas situações se mantiveram muito próximas, conforme a figura 01.

A figura 01 apresenta as distribuições observadas para cada um dos cinco grupos.

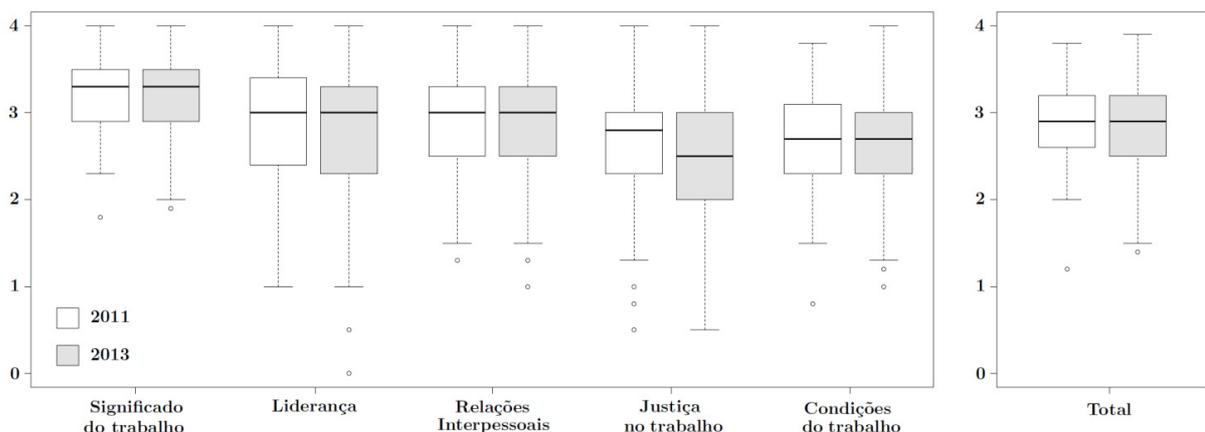


Figura 01 - Dispersões da amostra para cada agrupamento em *box plots*

Dentre os agrupamentos expostos na figura 01, destaca-se "Justiça no trabalho", pois registrou deslocamento negativo da mediana, aproximando-se da alternativa "indiferente" de acordo com o resultado apurado em 2013. O percentual de concordância para o mesmo grupo também sofreu redução de 3% (63% em 2013 e 66% em 2011).

Além desse agrupamento, foram observadas as seguintes movimentações no percentual de aceitação: aumento no conjunto "Significado do trabalho" (80% em 2013 e 79% em 2011); redução nos grupos "Liderança" (69% em 2013 e 70% em 2011) e "Condições do trabalho" (66% em 2013 e 68% em 2011); manutenção do grupo "Relações interpessoais" (72% em 2013 e em 2011).

Entre os anos avaliados, a rede implantou um centro de distribuição, agrupando funções essenciais da organização com o intuito de ganhar eficiência nos processos. Áreas estratégicas foram transferidas, tais como: Marketing, Financeiro, Compras e Recursos Humanos. Reestruturações representam momentos que podem influenciar no comportamento dos colaboradores, positivamente, quando se observa que por meio dela haverá benefícios, ou negativamente, quando alteram as estruturas do trabalho e refletem em demissões. Contudo, a estrutura proposta pela rede afeta principalmente as unidades administrativas e os profissionais ligados a estas áreas não participaram da pesquisa de campo.

Neste cenário e partindo-se do pressuposto que as mudanças sugeridas deveriam ter efeito positivo, os possíveis reflexos podem não terem sido identificados pela pesquisa, visto que as variações não excederam a 3%. Destaca-se também a diferença entre os resultados finais, onde se verificou, entre os períodos, uma queda de 1% (71% em 2013 e 72% em 2011) quanto ao percentual médio de aceitação. Este resultado é composto pelas 26 perguntas inseridas no questionário aplicado com os mesmos moldes, tanto em 2011 quanto em 2013.

As hipóteses expostas a seguir buscam explicar os motivos pelos quais ainda não são identificadas melhorias relacionadas à motivação, mesmo com os recursos investidos. Consideram-se ações da área de RH: políticas e regras institucionais, visto que o item "Justiça no trabalho" sofreu queda de 3% e as questões relacionadas a este item avaliaram exatamente o quanto os colaboradores sentem-se vistos e tratados pela gestão com direitos igualitários; características dos colaboradores das maiores concentrações por faixa etária; particularidades da gestão que são executadas pelos gerentes de loja assim como a busca pela eficiência e eficácia nos processos.

Entende-se que a motivação possui um aspecto importante, o da intangibilidade. Logo, não se deve julgar apenas um fator para tentar compreendê-la. Não há garantias de que uma única ação comandada interfira na motivação por um longo período. Contudo, adotar uma ação sustentável, que busque compreender as particularidades do indivíduo, pode efetivamente influenciar na melhora no longo prazo.

A seção a seguir contém as percepções sobre o resultado apurado em 2013 com as devidas ponderações feitas por integrantes do RH.

7. Focus Group com os profissionais de RH acerca do resultado da pesquisa

Neste tópico são apresentados os resultados de um *focus group* realizado com os profissionais da área de Recursos Humanos sobre o resultado da coleta de dados para o ano de 2013, sendo também apresentadas as comparações entre os anos 2011 e 2013. Os profissionais foram contextualizados sobre os métodos utilizados na apuração e avaliação dos resultados, o agrupamento das perguntas e em relação às ferramentas estatísticas utilizadas.

O primeiro grupo de perguntas avaliado foi o "Significado do trabalho", com o maior percentual de concordância, 80%. Os profissionais de RH evidenciaram, dentro desse agrupamento, o percentual associado à pergunta "O trabalho me torna uma pessoa digna", equivalente a 80%. Destaca-se o trabalho que vêm sendo realizado pela gerência de RH que busca, através das atuais práticas, reconhecer os esforços dedicados pela linha de frente, que representam o maior percentual de colaboradores, bem como sua preocupação em promover pessoas, estimular o crescimento individual e trabalhar a liderança dentro das lojas.

A empresa iniciou em fevereiro de 2013, alguns meses antes da aplicação dos questionários, um projeto que busca capacitar o maior número de colaboradores possível, por meio de treinamentos on-line. Tal esforço foi denominado "Universidade Corporativa", embora fique claro que não representa a essência desse termo, conforme encontrado na literatura especializada (EBOLI, 2004; AMARAL, 2003; MEISTER, 1999), que, segundo Eboli (2004), tem a finalidade de "formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento organizacional (geração, assimilação, difusão e aplicação), por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua".

Esse projeto integra os gestores de loja, incluindo a formação gerencial para futuros ocupantes ao cargo; colaboradores da administração central e demais colaboradores com funções operacionais (caixas, empacotadores e etc.). Os treinamentos disponíveis contemplam módulos de baixa complexidade (capacitação para cargos operacionais, melhores práticas no atendimento aos clientes, entre outros), até módulos mais extensos que buscam a formação gerencial. A equipe participante do *focus group* afirma que todos possuem acesso a esse canal e como sua implantação é recente, ainda está sendo aprimorado, com expectativa de reflexos até o final de 2014.

Na pesquisa de clima realizada em 2012, identificou-se a necessidade de capacitar e ampliar o conhecimento. A organização completou 30 anos e segundo o grupo participante, a presença de uma área de Recursos Humanos mais estratégica tem sido o diferencial.

Ressalta-se pela área de RH que baixos percentuais vinculados a questões como, por exemplo, "As pessoas sabem o quanto é importante o meu trabalho", podem ser explicados por problemas nas políticas internas de promoção. A empresa valoriza o encarecimento de profissionais que iniciam suas funções na base e, mediante bons resultados, assumem papéis de liderança ou funções administrativas, justificando que essa política estimula o envolvimento do funcionário para alcançar seus objetivos. Os gestores manifestam acreditar que a insatisfação atualmente verificada pode estar ligada a processos seletivos concorridos e aos critérios de indicação, visto que o colaborador não pode manifestar o interesse pela vaga, em que muitas das vezes ele não chega a ter conhecimento da oportunidade.

A gerência de RH compartilha, entre os líderes de loja, por meio dos canais de comunicação utilizados pelos mesmos, as vagas e somente a liderança pode fazer a indicação. De acordo com a desenvoltura do funcionário, alguém com pouco tempo na empresa (mínimo de seis meses) pode ser promovido e outros que estão há um período superior permanecem aguardando uma próxima oportunidade. A insatisfação registrada pode estar associada a esta constatação. O plano de ação elaborado pela organização visa a partir de dezembro de 2013 permitir que o próprio colaborador possa fazer a sua indicação, dando autonomia para escolher quais posições deseja ocupar. A empresa pretende criar também um painel no qual serão expostas as oportunidades em todas as unidades. Através deste painel, os colaboradores interessados e que atendam aos pré-requisitos, irão preencher uma ficha com sua candidatura.

O segundo agrupamento apresentado foi "Relações interpessoais", com 72% de concordância. Os profissionais de RH da empresa destacam os *feedbacks* fornecidos pelos gestores que apontam um alto índice de coesão entre as equipes, ressalta que as parcerias identificadas pelos líderes favorecem os laços afetivos que se constituem fora do ambiente de trabalho. Contudo, esses mesmos profissionais reconhecem a importância de promover eventos de integração que facilitem o estabelecimento de tais vínculos. Destaca-se o termo *feedback*, segundo Hilsdorf (2012), como sendo o "processo (parte de uma cadeia de causa e efeito), onde uma informação sobre o passado influencia um mesmo fenômeno no presente e/ou no futuro, permitindo ajustes que mantenham um sistema funcionando corretamente".

Diante da perspectiva da importância dos colaboradores no crescimento da rede, a empresa passou a promover um evento anual reunindo 10% do efetivo de cada loja, que inclui palestras motivacionais e exposição das ações desenvolvidas pelo RH e pelas demais áreas administrativas. Os gestores buscam selecionar os participantes que possam atuar como multiplicadores. Os profissionais do setor de RH ressaltam que nestas palestras é evidenciada a importância dada às relações que se constituem como fundamentais para o bom cumprimento das tarefas e o quanto preocupam-se em desenvolver as pessoas.

Em relação à baixa concordância atribuída a questões como "Os colegas me querem bem" e "Eu sinto que sou tratado como pessoa respeitada", com 56% e 66% respectivamente, o grupo focal manifestou estarem cientes e alegaram identificar os maiores problemas no público predominantemente feminino (60%), das quais 80% ocupam a função de operador de caixa, mas não relataram nenhuma ação específica.

Quanto ao agrupamento "Liderança", nota-se que o papel do líder apresenta-se como fundamental para o cumprimento dos objetivos organizacionais, atuando no direcionamento dos colaboradores e compartilhando informações com sua equipe. Contudo, os representantes do RH evidenciam a falta de comunicação que pode diminuir a concordância em questões como "Sou reconhecido pelo que faço" e "os chefes sabem se comunicar entre si", com 58% e 60% de concordância, respectivamente, e "Eu sinto que sou tratado como pessoa respeitada" do agrupamento "Relações interpessoais", com 66% de concordância.

A empresa tem realizado investimentos consideráveis a partir das informações coletadas na primeira pesquisa de clima. A área de RH tem reforçado junto aos líderes de loja, a relevância de fornecer *feedbacks* aos integrantes da equipe como ferramenta de alinhar

procedimentos e contribuir para o desenvolvimento do funcionário. Quando ausentes ou aplicados de forma incorreta, a área de RH reconhece que certos colaboradores tendem a comportar-se de forma inapropriada, provocando divergências entre ele e seu gestor.

A organização pretende aplicar em 2014 os mesmos módulos de treinamento concluídos em 2013, mas serão realizadas revisões nos pontos identificados na pesquisa de clima, com foco nos gestores. Outra ação implantada é a presença de um consultor contratado que atua como *coaching*, que realiza visitas periódicas em todas as unidades, orienta os líderes em situações específicas, auxilia no planejamento de reuniões com sua equipe, acompanha as tarefas diárias dos gestores, fomentando estes com técnicas que beneficiem a comunicação. Goldsmith, Lyons e Freas (2003) desenvolveram estudos sobre o *coaching* como um exercício da liderança e destacam que:

O coaching é uma abordagem comportamental mutuamente benéfica para os indivíduos e as organizações nas quais trabalham ou com as quais se relacionam. Não é meramente uma técnica ou um evento que ocorre apenas uma vez; é um processo estratégico que agrega valor tanto às pessoas que estão sendo aconselhadas quanto ao resultado financeiro final da organização. (p. 20).

Este consultor, de acordo os representantes do RH, identificou problemas recorrentes como: falha ou omissão na transmissão de informações; baixas exigências de sua equipe no engajamento para realizar tarefas; distanciamento; delegação de determinadas tarefas aos seus assistentes, assumindo imparcialmente os papéis da liderança. Ressalta o despreparo dos gestores como fator gerador de alguns problemas, visto que alguns ingressam na organização como primeiro emprego e sem haver exercido qualquer cargo de liderança.

Cerca de 70% dos colaboradores são admitidos como primeiro emprego ou primeira vez no cargo/função e grande parte do público possui ensino médio completo. Entretanto, quando o candidato a emprego apresenta características como perfil comprometido, simpatia, receptividade ou experiência na área, é flexibilizada a contratação quanto à escolaridade, sendo contratado mesmo sem ter completado ao menos o ensino médio. A rede não estabelece escolaridade como pré-requisito e justifica-se pela alta demanda, cerca de 200 contratações por mês, forçando uma necessidade de maior flexibilidade. Contudo, após ingressar, será exigida a participação em todos os treinamentos a cada seis ou doze meses, pois entendem que conseguem desenvolver os colaboradores com ações como a universidade corporativa.

Os profissionais de RH relatam que este público, concentrado nas faixas etárias “menor que 19 anos” e “de 19 a 25 anos” é visto por seus líderes com baixo comprometimento. Esse cenário, segundo o RH, contribui para um ambiente problemático, com líderes que necessitam aprimorar suas técnicas, colaboradores sem preparo e baixo comprometimento. Desta forma, a equipe de treinamento reforça a inclusão de temas como: código de ética, valores organizacionais, atitudes reconhecidas e respeito pela liderança.

A empresa possui um canal de comunicação com os colaboradores, uma ouvidoria, com acesso externo por e-mail com sigilo total com foco em atitudes de gestores que agem em inconformidade com o código de ética ou adotam práticas que denigram o colaborador.

O agrupamento "Condições do trabalho" apresenta-se com o maior nível de concordância na questão "Trabalhar bem é o que eu preciso fazer para continuar no meu emprego", com 88%. A gerência de RH ressalta que o resultado confirma a percepção de que os colaboradores entendem seu papel no atendimento com qualidade prestado aos clientes da rede. Não existem metas e sua performance é avaliada de acordo com a sua desenvoltura e agilidade, que muitas vezes tornam-se diferenciais e facilitam sua promoção.

Dentro do mesmo agrupamento, buscou-se compreender o porquê foram apurados percentuais mais baixos em questões estruturais, que integram tanto as ferramentas

necessárias como também condições higiênicas favoráveis. A empresa atribui o resultado às condições de algumas lojas que possuem estrutura antiga que necessita de reformas. Pesar de haver um cronograma de reformas, ainda pode provocar nos colaboradores o sentimento de que suas necessidades não estão sendo atendidas com prioridade. De maneira complementar, muitas vezes há uma insatisfação quanto ao prazo de correções, que chegam a 15 dias, como exemplo, quando as cadeiras utilizadas pelos caixas quebram ou precisam repor peças.

Outro ponto fundamental diz respeito às condições de higiene. A empresa possui uma empresa terceirizada que presta o serviço de limpeza e é responsável por repor materiais de limpeza. Por vezes, a reposição não acontece de forma eficiente e gera insatisfação. Por outro lado, lojas recentemente restauradas sofreram depredação como pichação, tampas de vaso arrancadas, louças quebradas. Este desvio de comportamento gera necessidade de gastos extra-orçamento e que poderiam ser direcionados em ações de melhoria e treinamentos. Com relação à depredação, os profissionais de RH ressaltam que as últimas ocorrências foram registradas, com maior frequência, em duas unidades situadas na área central de Juiz de Fora.

Além das ocorrências de reparo, são registradas com maior frequência situações de furto nessas mesmas lojas. Entretanto, o grupo focal não pode afirmar existir relação entre a depredação e roubos de bens de consumo, principalmente quanto ao furto, pois muitas ocorrências são analisadas pelo sistema de segurança dotado de câmeras de vigilância. O grupo focal afirma ser pouco acionado para intervir em problemas de depredação, sendo normalmente solucionados pelos gestores. Contudo, quando há possibilidade da ocorrência ser ocasionada por colaborador, o RH intervém a fim de solucionar e evitar complicações.

A manutenção dos refeitórios é realizada pela equipe de limpeza e existe um fiscal nestes ambientes, o que inibe a destruição ou depredação do local. Ainda neste ano, a empresa implantou a refeição dentro das unidades como um benefício fornecido a todos os colaboradores. Esta demanda também foi identificada através da pesquisa de clima.

O último agrupamento de perguntas, "Justiça no trabalho", obteve o menor percentual de concordância (63%), assim como a pergunta com o menor percentual de concordância ("Todos os trabalhadores se esforcem como eu"), com apenas 31%. Segundo o grupo focal, o regimento interno é amplamente divulgado e prevê diversas situações, inclusive os desvios de conduta. Quando um funcionário descumpre uma orientação, é advertido pelo gestor direto e tais situações são registradas no livro do dia, uma espécie de ata com todas as ocorrências. Quando o problema persiste, é dada uma advertência por escrito e encaminhada ao setor de RH. A partir daí, quando há reincidência, o RH atua de maneira a tentar entender os motivos e contam com auxílio de um psicólogo para atuar na gestão destes tipos de conflito.

Quando os colaboradores são demitidos ou pedem demissão são promovidas entrevistas de desligamento, que geram ações efetivas, funcionando como um mecanismo para compreender se as ações e políticas implantadas estão em acordo com as práticas diárias. Ela pode sinalizar se os benefícios são atrativos ou se têm provocado o desligamento por interesse do colaborador, além de problemas na gestão dos líderes. O grupo focal destaca que, dentre os principais motivos de desligamento por interesse do colaborador, estão as oportunidades em outras empresas diferentes do ramo de atuação e a carga horária, que exige disponibilidade do colaborador aos sábados, domingos e feriados.

Os compromissos legais e os acordos coletivos são respeitados rigorosamente, afirma a gerência de RH e incluem: pontualidade nos salários; antecipação do 13º salário para novembro; monitoramento da utilização de equipamentos de segurança; refeição dentro da organização; cartão alimentação. Contudo, a rede entende que seu pacote de benefícios não a diferencia das demais redes supermercadistas, mas sinalizam preocupações: implantação de plano odontológico, prêmio por assiduidade e programa de participação nos lucros.

Outra ação implantada, denominada "RH Circulante", visa atender as necessidades dos colaboradores de acordo com um cronograma estabelecido, para as unidades sediadas em Juiz

de Fora e consiste em deslocar uma assistente para cada duas lojas, revezando no atendimento aos colaboradores entre um dia e outro, auxílio nas contratações e entrevistas de desligamento. Apesar de sigiloso, o *turnover*, na visão do grupo focal, está percentualmente acima do registrado para o setor. São realizadas reuniões mensais entre as assistentes do projeto "RH Circulante" para alinhar os temas tratados no mês, a distribuição das demandas identificadas nas áreas que cuidam, por exemplo, do treinamento e desenvolvimento de pessoas.

Por fim, as metas estabelecidas para a organização contemplam estar entre as 10 maiores empresas do setor supermercadista até 2015 e entre as 150 melhores empresas para se trabalhar. O grupo focal compreende a complexidade para o cumprimento destas metas e entende que seus esforços tendem a ser maiores. Consideram conquistas em 2013: a implantação da Universidade Corporativa; mudanças na prática da gestão; a revisão do processo de recrutamento interno; revisão no pacote de benefícios; ampliação da cobertura médica, e; práticas de reconhecimento dos colaboradores com atitudes diferenciadas.

8. Considerações finais

Desenvolver uma pesquisa no entorno do tema motivação evidencia sua complexidade devido aos diversos fatores que a influenciam e interferem, o que se tornou mais um desafio no desenvolvimento do presente estudo.

A escolha de uma empresa do ramo supermercadista está associada ao entendimento de que muitas das funções ali desenvolvidas apresentam baixa complexidade e/ou pouco envolvimento intelectual, o que supõe facilidade na implementação de rotinas e desafio para os gestores na criação de ambientes mais motivadores.

Conforme os resultados da análise dos dados, os agrupamentos "Significado do trabalho" e "Justiça no trabalho" destacaram-se por terem obtido, respectivamente, o maior e menor percentual de aceitação. Assim, observar a baixa aceitação no item "Justiça no trabalho" vai de encontro ao cenário exposto pelo RH, no qual diversas políticas estão sendo implantadas por meio de uma área de recursos humanos mais atuante. Através desse resultado é importante entender maiores detalhes sobre os determinantes dessa insatisfação. Importante ressaltar que esse agrupamento apresentou involução entre as pesquisas de 2011 e 2013.

No entanto, vale observar que a maior aceitação do agrupamento "Significado do trabalho" contribui para a constatação de que os colaboradores compreendem que o trabalho pode ser o caminho que o homem projeta seus desejos e anseios, que o homem é capaz de transformar seu trabalho em algo mais prazeroso e significativo.

Acredita-se que algumas práticas recentes adotadas pelo setor de RH contribuíram para a manutenção da aceitação em relação aos demais agrupamentos avaliados. A criação de eventos internos de integração e de um RH circulante interferiu na manutenção de mais de um agrupamento, tais como: "Relações interpessoais", "Liderança" e "Condições do trabalho". A primeira ação proporciona maior interação dos colaboradores e, estrategicamente, interfere na criação de uma percepção de que são parte do negócio e precisam conhecer mais da empresa na qual trabalham, além de serem multiplicadores para os demais colaboradores. De maneira complementar, ajudam a liderança a atuar de forma mais assertiva, direcionando seus esforços e gerando nas equipes maior envolvimento com o negócio, sugerindo mudanças, tornando-os agentes de mudança e motivando-se para melhorar o ambiente de trabalho.

Assim, espera-se que as condições de trabalho possam melhorar no médio prazo, pois como algumas ações são recentes, ainda estão em período de amadurecimento, tanto do ponto de vista dos profissionais de RH que as desenvolveram, como também das pessoas que precisam assimilar essa nova postura, mais atuante e participativa. Somente a inovação com ferramentas que visam melhorar as condições de trabalho e a motivação não são capazes de

alterar a situação atual, se não houver empenho em conscientizar as pessoas e mantê-las na organização para que ao longo do tempo algumas mudanças possam ser percebidas.

O crescimento profissional também é um fator de motivação e precisa ter o mesmo destaque. As pessoas buscam na organização na qual estão inseridas possibilidades de crescimento, concretização de interesses pessoais e materiais. Sendo assim, sugere-se a criação de uma ferramenta que as permitam manifestar o interesse por uma vaga, desvinculando a seleção apenas por seus gestores diretos, evitando interferência de interesses individuais. A gerência de RH conhece a necessidade e manifestou a preocupação em implantar o processo.

O agrupamento "Significado do trabalho" destacou-se positivamente dos demais, especialmente no que tange a quanto os colaboradores atribuem significado ao que exercem dentro da organização, sobre sentir prazer com o que trabalham, reconhecer a importância do mesmo abrangendo aspectos como dignidade e progresso da sociedade, associado aos benefícios para os grupos envolvidos (usuários, clientes e pessoas em geral).

Outro aspecto relevante foi encontrado no agrupamento "Condições do trabalho", principalmente em questões como "No meu trabalho, tenho as ferramentas necessárias" e "... encontro condições de higiene favoráveis" que apresentaram os mais baixos percentuais de aceitação. Sob a ótica dos profissionais de RH, muitas lojas estão sendo reformadas e em grande parte as manifestações referem-se a queixas técnicas, que demandam tempo para reparo e às vezes são oriundas de problemas causados pelos próprios colaboradores, como atos de depredação em banheiros recém reformados. Sendo assim, é necessário trabalhar a conscientização dos colaboradores visando à manutenção da estrutura de trabalho. Esse processo deve integrar ações que os envolvam a fim de compreender as etapas no atendimento de cada demanda de reparo e os custos de manutenção, que poderiam ser direcionados a outros investimentos.

O ambiente no qual o funcionário está inserido é essencialmente capaz de influenciar seu comportamento. Várias informações confirmam que certas características físicas, entre elas as instalações e todo o aparato técnico utilizado para execução das tarefas, podem estimular reações emocionais positivas ou negativas nos trabalhadores. Ou seja, o indivíduo inserido em uma empresa cujas ferramentas de trabalho não o possibilitam executar em totalidade o serviço, pode provocar desmotivação e baixo interesse, gerando consequências tanto psicológicas quanto financeiras, sendo esta última a que, estima-se, será mais evidente para a organização, uma vez que representará possíveis impactos sobre seus lucros.

A pesquisa de clima deverá ser adotada com frequência, para que os indicadores mensurados possam ser avaliados ao longo do tempo e os resultados fomentem os trabalhos do RH, detentor de uma atual postura mais estratégica, diferente dos demais anos. Foi realizada uma única vez, contudo a própria organização revelou ter obtido informações valiosas que interferem no clima organizacional e por fim, em uma maior motivação por parte dos colaboradores mediante ações diretas sobre pontos deficitários. Deverá ser também utilizada para medir os reflexos da incorporação da universidade corporativa, com o intuito de avaliar quais foram os pontos positivos desta ação implantada em 2013.

A partir das reflexões desse estudo, foi possível identificar o panorama atual sobre a motivação na organização estudada. Como a pesquisa surgiu do interesse em compreender a motivação para o ano de 2013, no mesmo modelo de 2011, despertou-se no pesquisador a curiosidade em querer aplicá-la novamente com o intuito de averiguar, considerando o mesmo intervalo entre a primeira e segunda coleta de dados, se as práticas atuais do RH e sua nova postura estratégica irão afetar positivamente a motivação dos colaboradores.

Por fim, é válido destacar a relevância dessa pesquisa que poderá auxiliar aos gestores, profissionais do RH e demais interessados no entendimento de diversos fatores internos,

auxiliando a organização a potencializar seus pontos fortes e compreender a fundo os aspectos negativos, enfatizando os processos motivacionais.

Referências bibliográficas

AMARAL, H. H. O. **Educação corporativa e suas dimensões**: estudo exploratório sobre as políticas e práticas em duas empresas brasileiras. Porto Alegre, 2003. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

BARBOSA, D. **As 50 maiores redes de supermercados do Brasil**. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-50-maiores-redes-de-supermercados-do-brasil>>. Acesso em: 14 ago. 2013.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **A difícil administração das motivações**. Revista de administração de empresas, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17, jan/mar, 1998.

_____. **Motivação**: uma viagem ao centro do conceito. Revista de administração de empresas, São Paulo, v. 01, n. 02, p. 63-67, nov./jan., 2002/2003.

BORGES, L. O.; ALVES-FILHO, A.; TAMAYO, A. Motivação e significado do trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BRAGA JÚNIOR et al. **Possibilidades entre motivação e produtividade**: um estudo de caso no Alto Tietê. Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão, Rio de Janeiro, v. 08, n. 03, p. 90-104, set./dez., 2013.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

EBOLI, M. **Educação corporativa no Brasil**: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004.

FORD, M. E. *Motivating humans: goals, emotions, and personal agency beliefs*. Newbury Park: Sage Publications, 1992.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLDSMITH, M.; LYONS, L.; FREAS, A. **Coaching: o exercício da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GONDIM, S. M. G.; SILVA, N. Motivação no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

HERZBERG, F. *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons, 1959.

HILSDORF, C. **O que é *feedback*?** João Pessoa, 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/o-que-e-feedback/64884/>>. Acesso em: 05 abr. 2014.

LOPES, C. I. C. **Os fatores motivacionais dos trabalhadores da administração local.** Setúbal, 2012. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) – Instituto Politécnico de Setúbal.

MASLOW, A. H. ***Motivation and personality***. New York: Harper & Row, 1987.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MCGREGOR, D. Os aspectos humanos da empresa. Lisboa: Clássica, 1970.

MEISTER, J. C. **Educação corporativa:** a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999.

PIMENTA, M. A. **Gestão de pessoas em turismo:** sustentabilidade, qualidade e comunicação. Campinas: Alínea, 2006.

RAJ, P. P. et al. **Gerenciamento de pessoas em projetos.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROTTER, J. B. ***Social learning and clinical psychology***. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1954.

SANTOS, B. **Satisfação no trabalho:** o caso de um banco. Setúbal, 2012. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) – Instituto Politécnico de Setúbal.

SKINNER, B. F. **Sobre o behaviorismo.** 10. ed. São Paulo: Cultrix, 2006.

VERNON, M. D. **Motivação humana.** Tradução de L. C. Lucchetti. Petrópolis: Vozes, 1973.

VROOM, V. H. ***Work and motivation***. New York: Wiley, 1964.