

# Motivação e Pesquisa de Clima Nas Organizações: Uma Análise em Uma Rede Farmacêutica



Ana Gabriele de Lima Rodrigues, Letícia Stroparo Tozetti  
Faculdade Educacional Araucária

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo a interpretação atual da motivação nas organizações, reafirmando teorias e ideias já existentes, observando se há novos fatores que influenciam os colaboradores no rendimento e no desenvolvimento de equipe. Com o intuito também de verificar se os fatores emocionais influenciam na realização profissional dos colaboradores, identificando quais as dificuldades que encontram em seu cotidiano e o que a organização poderia fazer para motivá-los em seu ambiente de trabalho, foi realizada uma pesquisa de campo através de um questionário adaptado do autor Broxado (2001) para uma equipe de uma rede farmacêutica, com o objetivo de diagnosticar de maneira precisa a situação motivacional em que empresa se encontra. Este questionário tem o objetivo de classificar a motivação dos funcionários, deixando evidentes os pontos que precisam ser melhorados. Conforme os dados obtidos pode-se dizer que a organização precisa criar um plano de ação desenvolver meios que promovam a motivação e realização pessoal dos seus colaboradores, não dispensando é claro, que esta pesquisa seja repetida nas outras farmácias da rede a fim de alcançar uma amostra mais representativa para corroborar os resultados aqui apresentados.

Palavras chaves: *Motivação, Pesquisa de Clima, Produtividade.*

## ABSTRACT

The present work has as objective the current interpretation of the motivation in the organizations, reaffirming already existing theories and ideas, observing if there are new factors that influence the employees in the income and the development of the team. In order to verify if the emotional factors influence the professional fulfillment of the employees, identifying the difficulties they encounter in their daily life and what the organization could do to motivate them in their work environment, a field survey was carried out through of a questionnaire adapted from the author Broxado (2001) for a team of a pharmaceutical network, with the objective of accurately diagnosing the motivational situation in which the company is. This questionnaire aims to classify employee's motivation, making evident the points that need to be improved. According to the data obtained it can be said that the organization needs to create a plan of action to promote the motivation and personal fulfillment of its collaborators, but, for sure, this research needs to be repeated in the other network pharmacies of this group in order to reach a more representative sample to corroborate the results presented here.

Key Words: *Motivation, Climate Research, Productivity.*

## **1. INTRODUÇÃO**

Existem vários estudos e teorias a respeito da motivação dentro das organizações. Já foi observado e comprovado com algumas ideias do que significa a motivação, desde as necessidades humanas básicas da pirâmide de Maslow, como também em fatores motivacionais, benefícios e premiações.

Compreender a motivação é muito importante e fundamental para um gestor de recursos humanos para que possa atender às necessidades de um colaborador para a melhoria do seu rendimento, contribuindo assim para o desenvolvimento positivo da empresa, já que isto faz parte da função de um gestor qualificado.

Desta forma, o objetivo deste artigo é verificar de que maneira os fatores emocionais influenciam no rendimento e no bem-estar de cada colaborador e identificar quais são as dificuldades encontradas no cotidiano dos colaboradores, o que os motiva dentro da organização e o que esta poderia proporcionar para que se sintam mais motivados diariamente.

Para isto foi realizada uma pesquisa de campo com a aplicação de um questionário adaptado de Broxado (2001) para os funcionários de uma rede farmacêutica, com o intuito de gerar um diagnóstico correto da situação atual da empresa. O questionário aplicado tem a finalidade de medir a motivação dos funcionários apontando para o que deve ser melhorado.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1. REFERENCIAL TEÓRICO**

A motivação é um tema muito abordado ao longo dos anos, de diferentes formas e opiniões. O objetivo é conhecer quais são as necessidades e anseios da atualidade, como a motivação é identificada nas organizações e comprovar se os fatores motivacionais estudados há tanto tempo ainda são os mesmos que influenciam no rendimento dos colaboradores ocasionando um ambiente agradável nas organizações.

Segundo Maslow (1970) “sou motivado quando sinto desejo, ou carência, anseio ou falta. Ainda não foi descoberto qualquer estado objetivamente observável, que se relacione diretamente com essas informações subjetivas, isto é, ainda não foi encontrada boa definição comportamental de motivação”. Com esta citação pode-se observar como a motivação é abstrata e difícil de ser interpretada, sabe-se que este autor se dedicou em

explorar o tema, desvendando maneiras de incentivar a motivação dentro das organizações.

Abraham Maslow dedicou-se a uma teoria, com o objetivo de conhecer às necessidades humanas. Na visão de Maslow existia uma hierarquia de necessidades e a vontade em satisfazê-las é o que motiva a todos. O autor especifica dois tipos de necessidades: primárias e secundárias. As primárias formam a base da hierarquia. Para Maslow, quando as necessidades mais baixas da hierarquia vão sendo satisfeitas, dão lugar às secundárias, que são as mais altas (VERGARA, 2009).

Acredita-se que a motivação organizacional depende essencialmente dos líderes presentes nas empresas, eles têm o poder de motivar ou desmotivar sua equipe.

Para Broxado, 2001:

Se quisermos modificar a Motivação Organizacional é imprescindível que se toque e aborde também dentro da coletividade da empresa os seguintes itens:

- Salários e benefícios.
- Oportunidade de carreira.
- Segurança e confiança na gestão.
- Orgulho do trabalho e da empresa.
- Clareza e abertura na comunicação interna.
- Camaradagem no ambiente de trabalho.
- Treinamento e desenvolvimento de cada produto, técnico e pessoal.
- Inovação e criação de novos métodos no sistema de trabalho.

Afirma-se que os líderes atuais, gestores e chefes, precisam enfatizar em sua missão profissional, uma força de trabalho satisfeita e motivada. Os colaboradores percebendo a dedicação dos seus superiores esforçam-se mais, compreendendo a motivação (BROXADO, 2001).

Para o mesmo autor, não se pode relacionar clima organizacional com cultura. O clima está ligado a um momento específico, a certo instante. Precisa se observar a qualidade de relacionamento dos líderes com outros líderes, dos líderes formais com informais, ou seja, de todas as pessoas que estão envolvidas na organização, percebendo se há confiança, tensão, problemas, descontração e prazer. Mesmo que um clima organizacional saudável e a convivência entre as pessoas na empresa não seja um fim em si mesmo, e não defina lucros ou rendimentos, ele é o meio para a potencialização do fortalecimento ou mudança da cultura organizacional. No Brasil Um "clima organizacional ideal" assemelha-se com as festas de Natal, Ano Novo, Carnaval e jogos do Brasil nas competições, em que todos ficam felizes, conversam, sorriem, se abraçam nos corredores,

nos *halls*, nos elevadores e em toda a empresa. Sendo assim, poderiam pelo menos imitar diariamente esse clima organizacional, em todos os níveis hierárquicos da empresa.

Broxado (2001) comenta sobre uma pesquisa publicada na Revista Exame (ed. 669):

...o pressuposto básico para movimentar de forma próspera e produtiva a Cultura Organizacional, foi a convicção estratégica e a disposição de investir pesado em práticas e políticas de recursos humanos. E o mais importante: vem conseguindo um alto grau de comunicabilidade eficaz e promotora dos resultados dessa política.

Ficou provado, nessa pesquisa com 200 empresas, que só oferecer excelentes condições materiais de trabalho (estímulos e reforços positivos/recompensas) não garante a satisfação e a motivação dos funcionários, como garantem os fatores abaixo:

- Perspectivas reais de crescimento.
- Valorização, reconhecimento e respeito em público incondicional pelos superiores.
- Abertura para poder comunicar do mais baixo ao mais alto escalão, ter liberdade de expressão.
- Têm papel fundamental no projeto de revigorar ou mudar a Cultura Organizacional.

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo, exigindo altos níveis de motivação das pessoas. Pessoas motivadas para realização de seu trabalho, tanto individualmente como em equipe, geram melhores resultados, sendo assim a motivação definida como o principal combustível para a produtividade da empresa. As organizações estão estimando cada vez mais o empenho das pessoas. Os colaboradores mais comprometidos são os que são convocados para ajudar encontrar soluções e são estas pessoas que as empresas pretendem investir, a motivação é a resposta do comprometimento. Para as organizações é muito mais fácil encontrar pessoas competentes do que comprometidas. Diante disso, descobrir os fatores que promovem a motivação dos colaboradores e influenciar nas técnicas adequadas que a refletem vem se tornando uma das tarefas mais importantes para os gerentes (GIL, 2014).

Gil (2014) descreve a motivação da seguinte forma:

Motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra.

O autor relata que a motivação vem de cada um, as pessoas são diferentes e por isso não possuem as mesmas necessidades, com isso um gerente não é capaz de suprir a motivação de todos, o seu papel fundamental é dar condições, incentivá-los para que se desenvolvam, tornando-se motivados. Com isso, conseqüentemente, os funcionários se destacarão e crescerão na organização, trazendo melhores resultados contribuindo para o sucesso da empresa. Para Archer (1990) “na verdade, motivação é conseqüência de necessidades não satisfeitas. Essas necessidades são intrínsecas às pessoas. Não

podem, portanto, os gerentes colocar necessidades nas pessoas. Isso significa que os gerentes não são capazes de motivar, mas de satisfazer às necessidades humanas ou contrafazê-las”.

A prova de que certamente uma pessoa não tem a capacidade de motivar outra não pode, todavia, dizer que o fenômeno da motivação deva ser descartado pelos gerentes. Muito pelo contrário; os gerentes precisam estar atentos à motivação de seus funcionários. Precisam ser capazes de identificar suas necessidades e criar as condições para que exista satisfação em suas tarefas e no seu ambiente de trabalho. Em resumo: os gerentes não têm o poder de motivar seus funcionários, mas precisam dispor de conhecimentos e habilidades necessárias para estimular ou manter sua motivação no trabalho (GIL, 2014).

## 2.2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa tem como fundamento uma pesquisa bibliográfica com base em livros de autores renomados na área de motivação de pessoas nas organizações e na realização de uma pesquisa de campo através da aplicação de um questionário adaptado do autor Broxado (2001), retirado do livro " A Verdadeira Motivação da Empresa".

## 2.3. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Com base nestes estudos e ideias sobre a motivação foi aplicado um questionário adaptado de Broxado (2001) em uma organização.

A empresa pesquisada possui mais de quarenta anos de história, destaca-se em proporcionar bem-estar e beleza para seus clientes, indo além de ser uma farmácia que comercializa medicamentos.

Com um forte projeto de expansão e crescimento progressivo, a rede de farmácias possui mais de quatro mil colaboradores e mais de trezentos e cinquenta lojas distribuídas em várias cidades dos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

Em 1989 a rede lançou sua própria linha de produtos. Atualmente, a Marca é responsável por grande parte das vendas em higiene e beleza das lojas da sua rede e possui mais de quinhentos produtos distribuídos em diversas categorias.

O projeto de pesquisa foi desenvolvido em uma de suas franquias na cidade de Curitiba-PR. Foi aplicado um questionário para os funcionários, a fim de gerar um

diagnóstico mais preciso da situação atual da empresa. O questionário teve a finalidade de coletar as opiniões dos funcionários, identificando a percepção destes em relação à empresa, se estão motivados ou desmotivados, podendo até sugerir melhorias para a organização.

O que se percebe é que existe uma grande rotatividade na empresa e a desmotivação pode ser uma das causas desta troca frequente de funcionários. Os fatores emocionais podem desencadear um baixo rendimento e caso não sejam elevados comprometem o sucesso da organização.

A empresa está com um projeto de expansão e seria viável que conseguissem implantar esses resultados em toda sua rede, focando nas condições de trabalho, plano de carreira entre outros fatores que motivam seus funcionários.

Identificando as dificuldades, necessidades e objetivos, a organização pode investir na qualidade de vida de seus colaboradores, gerando uma resposta positiva no desenvolvimento de sua equipe e no crescimento da organização.

O questionário: A "CONSCIÊNCIA" DA MOTIVAÇÃO possuía dezesseis perguntas de múltipla escolha, as respostas se classificavam como: (1) Nunca; (2) Mais ou menos; (3) Sempre.

Algumas questões que se destacaram na maioria dos questionários respondidos foram:

1- A empresa faz você se sentir importante no que faz? (2) (a maioria classificou como mais ou menos.)

2- Seus colegas de trabalho se sentem compromissados em juntos, desempenharem um novo trabalho com qualidade? (2) (a maioria classificou como mais ou menos.)

3- Você sabe a importância exata do seu papel nas atividades da empresa? (3) (a maioria classificou como sempre)

4- Você sabe qual é a Missão, a Visão, os objetivos e as metas da sua empresa? (3) (Todos os funcionários classificaram como sempre.)

Com os dados obtidos podemos analisar que a empresa precisa se desenvolver na relação pessoal com seus funcionários já que a maioria não se sente tão reconhecido e o clima entre os funcionários não é tão cordial como o esperado.

Os funcionários conhecem a organização que trabalham, sabem qual é a Missão, a Visão, os objetivos e as metas que a empresa pretende alcançar e sabem qual é a importância do seu cargo e como é importante para o crescimento da organização que desempenhem com êxito.

Com base no que pode ser identificado, pode-se dizer que a organização precisa desenvolver algo que possibilite o lado humano, motivador, para que alcance a realização pessoal de seus colaboradores, como exemplo pode-se citar os treinamentos, reconhecimento através de premiações, estímulos para um bom desempenho e um simples elogio diário do gerente para sua equipe

### 3. CONCLUSÃO

Conforme tudo o que foi diagnosticado na organização, pode-se afirmar que se os colaboradores estão motivados há um aumento em sua produtividade e o clima da organização torna-se mais agradável e harmonioso.

Os fatores emocionais contribuem de maneira significativa para o desempenho dos colaboradores, as pessoas não são apenas motivadas por premiações em dinheiro, mas também pelo reconhecimento que se refere à estima.

A organização precisa estar atenta às necessidades de sua equipe, uma equipe motivada gera melhores resultados, contribuindo para o crescimento da organização e o desenvolvimento pessoal da equipe.

Uma grande empresa não funciona sozinha, um líder se não tiver a colaboração de sua equipe, fracassa, funcionários que não se identificam comprometem o objetivo da organização, por isso é imprescindível que haja motivação.

Sugere-se, portanto, para pesquisas futuras, que o mesmo questionário seja aplicado em outras redes deste grupo farmacêutico para comprovar se o sentimento da maioria dos colaboradores é o mesmo em relação à empresa, visto que esta amostra se refere apenas a uma de suas franquias e que as opiniões podem variar de acordo com a gestão de cada pessoa designada pelas redes em cada local em que as suas farmácias estão instaladas.

### 4. REFERÊNCIAS

ARCHER, Ernest R. **O mito da motivação**. In: BERGAMINI, Cecília Whitaker; CODA, Roberto. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Pioneira, 1990.

BROXADO, Sílvio. **A Verdadeira Motivação na Empresa**: entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia-a-dia das empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2014.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Row, 1970.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas. 7ed., 2009.