

# A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO: INFLUENCIADA COMO PRINCIPAL ESTRATÉGIA NA RETENÇÃO DE COLABORADORES DE UMA EMPRESA DE VAREJO NA CIDADE DE CONCÓRDIA – SC

DOI: 10.56041/9786599841866-2

## **Gabriela Elisa Lohmann**

Curso Superior em Tecnologia de Processos Gerenciais, Faculdade Senac Concórdia  
[gabriela.fiscal10@gmail.com](mailto:gabriela.fiscal10@gmail.com)

## **Pamela Stefanie Cabreira**

Curso Superior em Tecnologia de Processos Gerenciais, Faculdade Senac Concórdia  
[pamelacabreira14@gmail.com](mailto:pamelacabreira14@gmail.com)

## **Gabriela Herpich**

Curso Superior em Tecnologia de Processos Gerenciais, Faculdade Senac Concórdia  
[gabriela.herpich15@gmail.com](mailto:gabriela.herpich15@gmail.com)

## **Tatiana de Moraes**

Curso Superior em Tecnologia de Processos Gerenciais, Faculdade Senac Concórdia  
[moraestatiana489@gmail.com](mailto:moraestatiana489@gmail.com)

## **Jéssica Ruviaro Gugel**

Curso Superior em Tecnologia de Processos Gerenciais, Faculdade Senac Concórdia  
[admuguel@gmail.com](mailto:admuguel@gmail.com)

## **Verônica Paz de Oliveira**

Orientadora. Doutora em Desenvolvimento Regional/Unijuí. Professora na Faculdade Senac Concórdia.  
[veronica.oliveira@sc.senac.br](mailto:veronica.oliveira@sc.senac.br)

**Palavras-chave:** motivação; rotatividade; gestão.

## **1 INTRODUÇÃO**

Em uma sociedade cada vez mais competitiva nos negócios, essa realidade exige das empresas um alto nível de conhecimento e engajamento dos indivíduos que constituem a organização. Empregados motivados tendem a proporcionar melhores resultados, com isso as empresas estão cada vez mais valorizando o comprometimento das pessoas. Atualmente é mais fácil para as empresas encontrar pessoas competentes do que comprometidas, daí a dificuldade em promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar, e com ela vem sendo um dos desafios dos gerentes na motivação e retenção dos colaboradores. Diversos autores contribuíram para esse entendimento, mas um dos mais conhecidos conforme relata Daniel Pink, (2009).

E como já dizia Chiavenato (2010), um dos maiores desafios das organizações é motivar

as pessoas; fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos; energizá-las e estimulá-las o suficiente para que sejam bem-sucedidas por meio do seu trabalho.

São nítidas as dificuldades que todas as empresas passam quando se trata de engajar, motivar e valorizar seus colaboradores de acordo com suas características e expertises. E no ramo de varejo, como é o caso da empresa estudada na cidade de Concórdia, os desafios não são diferentes. Para melhorar estas dificuldades recorreremos a algumas das principais teorias da motivação.

Como indicada na Teoria de Maslow, é de conhecimento geral que a maioria das pessoas que atuam no mundo dos negócios concordam que colaboradores bem desenvolvidos são indivíduos que tomam iniciativas, que desejam fazer um bom trabalho, que evoluem na carreira e que têm esforços próprios. Todos os colaboradores expressam uma preocupação básica no seu local de trabalho.

A motivação e satisfação em uma organização são assuntos fundamentais quando se relacionam com colaboradores e metas empresariais. Isso se deve ao fato de que se trata de duas abordagens ligadas ao aumento da produtividade, e não a ação de indivíduos com o trabalho que executam nas organizações (Pires, 2014).

Segundo Chiavenato (2008), quando se fala em motivação e satisfação organizacional, deve necessariamente definir o clima organizacional e, nesse sentido, o retrata como algo relacionado com a moral e satisfação daquilo que os membros têm por necessidades, podendo ser saudável ou doentio, satisfatório ou insatisfatório, positivo ou negativo e está sujeito ao estado em que cada membro se sente em relação à empresa.

Ao encontro das teorias de motivação e do papel do líder dentro uma organização, Gutierrez *et al.* (2014 *apud* Santos; Henriques, 2020) afirma que o líder aconselha, ajuda, ensina e com isso cria novas opiniões e formas de agir sobre o espaço de trabalho. Trata-se da pessoa que coordena uma equipe, dentro de uma estrutura organizada e regrada, portanto é dever do líder identificar as necessidades de cada um de sua empresa.

Já McClelland (1989), afirma que o comportamento humano é afetado por três necessidades: de poder, de realização e de afiliação. A necessidade de realização corresponde à busca da excelência. A necessidade do poder corresponde ao desejo de exercer influência sobre o comportamento dos outros. A necessidade de afiliação, corresponde ao desejo de manter relações próximas e amigáveis.

A motivação está muito relacionada ao ambiente de trabalho, como sugere Robbins (2010). O esforço emocional refere-se à capacidade de uma pessoa lidar com as suas próprias emoções e emoções dos outros. Em ambientes de trabalho, por exemplo, exigem equilíbrio emocional, mesmo que a pessoa não estivesse se sentindo alegre, saiba que seu chefe esperava que ele fosse gentil e atencioso com os clientes.

Com base do ponto de vista dos autores mencionados, percebe-se a importância da motivação no ambiente de trabalho, e como ela é perceptível de várias formas, de acordo com as necessidades de cada indivíduo. Um funcionário bem motivado traz retornos significativos para a organização, e por consequência a si próprio. Com esse estudo de caso, tem-se o objetivo de entender os gargalos relacionados à motivação e seu papel na retenção de colaboradores de um comércio varejista da cidade de Concórdia - SC.

## 2 METODOLOGIA

Nesta seção estão descritos os procedimentos metodológicos adotados para atingir os objetivos do projeto. Aponta-se, inicialmente, o esboço da pesquisa, de forma a determinar os meios metodológicos que justificam as escolhas dos métodos e técnicas da amostra, dos instrumentos de coleta e do modelo dos dados coletados. Tema que não sai de pauta, e principalmente em tempos de mudança na dinâmica das relações de trabalho, a rotatividade de pessoal impacta de forma significativa as organizações.

Interessante destacar alguns desafios enfrentados pelas organizações no tocante a equipes, que dão sentido qualitativo às informações descritivas puramente quantitativas obtidas no ambiente organizacional. De modo geral, o estilo de liderança e políticas de recursos humanos mal planejados, definidos e comunicados, são as principais causas da rotatividade voluntária e involuntária nas empresas. A comunicação pouco profissional também contribui para o desgaste das relações humanas, principalmente entre chefia e equipe.

Caracteriza-se como *survey* e estudo de caso por ter sido baseado em perguntas feitas ao corpo operacional da Empresa Y. O instrumento utilizado na coleta de dados pelos autores do estudo foi por meio de uma pesquisa social, contendo doze perguntas de forma fechada e aberta, dicotômicas, por escala e de múltipla escolha, utilizando a ferramenta do Google Forms, aplicadas em abril de 2024, a dezenove colaboradores. Nesse questionário buscou-se a opinião quanto à satisfação pessoal de cada funcionário, quanto a informações da organização, visando identificar alguns fatores que geram motivação no ambiente de trabalho.

## 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, aborda-se um breve histórico da motivação dos colaboradores, que é o objeto de estudo. Serão apresentados o posicionamento dos entrevistados, as percepções dos colaboradores obtidas por meio da aplicação do questionário. Além disso, serão apresentados os dados coletados através de tabelas para melhor visualização e posterior análise descritiva.

**Quadro 1** - Dados sobre a percepção dos colaboradores em relação a motivação no ambiente organizacional.

<b>INDICADOR</b>	<b>ÓTIMO</b>	<b>SATISFATÓRIO</b>	<b>INSATISFATÓRIO</b>
<b>VALORIZAÇÃO</b>	50%	40%	10%
<b>FEEDBACK REGULAR</b>	70%	25%	5%
<b>APOIO DA LIDERANÇA</b>	25%	55%	20%
<b>RECONHECIMENTO</b>	23,10%	46,20%	30,80%
<b>SATISFAÇÃO</b>	70%	30%	0%

<b>INDICAÇÃO</b>	65%	35%	0%
<b>AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b>	NOTA 1	NOTA 2	NOTA 3
	0%	0%	0%
<b>AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b>	NOTA 4	NOTA 5	NOTA 6
	5%	15%	5%
<b>AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b>	NOTA 7	NOTA 8	NOTA 9
	25%	20%	25%
<b>AVALIAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO</b>	NOTA 10 5%		

Fonte: Dados da pesquisa, (2024).

Para evidenciar o instrumento de coleta de dados utilizado foi realizada uma pesquisa mista (qualitativa e quantitativa), aplicando questionários aos dezenove colaboradores do corpo operacional da Empresa Y. A pesquisa abordada no trabalho se classifica em descritiva, onde foi adotada a metodologia explicativa, porque através do questionário com perguntas fechadas, foi possível identificar os fatores que estão motivando ou desmotivando o corpo operacional da Empresa Y.

Na abordagem quantificam-se os dados e opiniões, pois isso é ideal para pesquisas descritivas (Oliveira, 1997). Trata-se aqui de uma pesquisa exploratória, pois foram levantadas informações para proporcionar maior familiaridade com o problema no objetivo de torná-lo mais explícito (Gil, 1991).

Os dados qualitativos obtidos através da coleta de dados serão analisados conforme o conteúdo. O presente estudo tem como objetivo principal demonstrar a rotatividade (*turnover*) de pessoal em uma empresa varejista do segmento de departamentos na cidade de Concórdia, bem como a percepção dos colaboradores em relação a sua motivação na organização.

Conforme expõe Maximiano (2004, p. 31), a função de recursos humanos – ou gestão de pessoas, procura encontrar, atrair e manter as pessoas de que a empresa precisa. “Isto envolve atividades que começam antes de uma pessoa ser empregada da organização e vão até depois que a pessoa se desliga”, complementa o autor. Neste sentido, fica caracterizada a amplitude do escopo de recursos humanos, que é desdobrada no Quadro 2.

**Quadro 2** - Atividades de recursos humanos.

<b>Atividades de recursos humanos</b>	<b>Descrição da atividade</b>
Planejamento de mão de obra	Definição da quantidade de pessoas necessárias para trabalhar na organização e das competências que elas devem ter.
Recrutamento e seleção	Localização e aquisição de pessoas com as habilidades apropriadas para a organização.
Treinamento e desenvolvimento	Transformação dos potenciais das pessoas em competências.

Avaliação de desempenho	Informação sobre o desempenho das pessoas e definição de ações (como encaminhar para treinamento) que permitam o aprimoramento do desempenho.
Remuneração ou compensação	Definição de mecanismos de recompensas para as pessoas por seu trabalho.
Higiene, saúde e segurança	Proteção das pessoas que trabalham para a organização e, em certos casos, de seus familiares.
Administração de pessoal	Realização de atividades de natureza burocrática, como registro de pessoal, manutenção de arquivos e prontuários, contagem de tempo de serviço, preparação de folhas de pagamento e acompanhamento de carreiras.

Fonte: Lacombe, (2005).

Lacombe (2006), aponta que embora exista a necessidade de administrar as pessoas como recursos, elas são seres humanos e almejam felicidade, qualidade de vida e que mantêm naturalmente outros vínculos, como núcleos familiares e sociais, outras organizações e afazeres. Sendo assim, seus objetivos nunca coincidem integralmente com os da organização.

Desta forma, a gestão dos processos de mudança nas organizações, que pauta muitas vezes nas revoluções tecnológicas e de mudanças comportamentais da sociedade, precisa ser devidamente estudada pela gestão de pessoas, de maneira a preparar a organização para responder as novas demandas do ambiente externo.

A rotatividade precisa ser monitorada, principalmente pela influência que causa nos custos, o que poderá refletir na competitividade por preços da empresa. Chiavenato (2004), ilustra este custo, considerando custos de recrutamento, de seleção, de treinamento e de desligamento para justificar o esforço de busca e substituição de mão de obra.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos objetivos do estudo, foi realizada uma análise detalhada e abrangente sobre o gargalo existente na organização estudada. O principal objetivo foi identificar os motivos pelos quais há rotatividade, investigando os fatores que podem estar impactando negativamente nesse processo.

Gerir pessoas é fundamental para fortalecer a relação com os colaboradores e garantir a fidelidade à marca. Ao investir em melhorias nessa área, a organização não só aumenta a satisfação dos colaboradores, mas também impulsiona seus resultados financeiros e fortalece sua reputação nas equipes de trabalho. É uma estratégia que traz benefícios para todos os envolvidos, tanto no presente quanto no futuro.

Em última análise, a organização que compreende e valoriza a importância do colaborador está posicionada para prosperar em um mercado cada vez mais exigente e que há engajamento dos colaboradores é fundamental ressaltar que esse tema merece toda a atenção e dedicação por parte dos profissionais envolvidos.

Atingidos os objetivos de conceituar o tema e investigar o fenômeno na prática, este estudo abre espaço para o debate e para a continuidade da pesquisa, mediante correlação com outras variáveis

comuns entre tais empresas do segmento estudado, para que a explicação se torne mais completa. A ampliação da amostra e do território também seriam vantagens que um possível estudo posterior teria para demonstrar fatores que se situam no entorno do tema.

A partir dos apontamentos quantitativos aqui expostos, também se torna interessante um aprofundamento qualitativo dos fatores resultantes e causadores da rotatividade, conforme elucidou a revisão bibliográfica.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. O.; OLIVEIRA, M. C.. **Tipos de pesquisa**. São Paulo, 1997.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas. 1991.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MCCLELLAND, D.C. **Estudio de lamotivacion humana**. 1.ed. Madrid. Narcea, S. A. de Ediciones. 1989.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTOS, J. N.; HENRIQUES, F. R. Motivação no trabalho: a estratégia que gera resultados satisfatórios para as organizações. **Revista Científica Integrada**, v.4, 5.ed. 2020. Disponível em: <https://www.unaerp.br/revista-cientifica-integrada/edicoes-anteriores/volume-4-edicao-5/4164-rci-motivacao-no-trabalho-122020/file>. Acesso em: 18 abr.2024.