

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE UMA CASA LOTÉRICA DE CAXIAS DO SUL (RS)

ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS IN HUMAN RESOURCES FROM A LOTTERY AGENCY OF CAXIAS DO SUL (RS)

Juliano Vargas*
Calusa Grendene Maculan**
Fernanda Finkler Selistre***

RESUMO

As pessoas são o principal ativo das organizações, responsáveis pela conquista e manutenção de vantagens competitivas. Por isso, torna-se necessário a compreensão sobre como obter dos funcionários os seus mais altos níveis de participação e engajamento em qualquer empreendimento, assumindo que a motivação no ambiente de trabalho contribui para potencializar esses atributos. O objetivo do artigo é analisar os fatores motivacionais que estão ligados ao desempenho dos colaboradores de uma empresa lotérica da cidade de Caxias do Sul (RS). Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e de campo, com abordagem qualitativa. A população alvo foram três colaboradores que atuam na empresa. Os resultados indicam que os aspectos capazes de gerar satisfação nos colaboradores e, conseqüentemente, a motivação no ambiente de trabalho, sobrepõem-se aos que os limitam. Com isso, foi possível considerar que os profissionais se encontram mais motivados e satisfeitos do que desmotivados na organização. Ademais, os dados revelaram que os quesitos considerados como desmotivadores referem-se à prática de políticas internas da empresa e não a fatores relativos ao próprio colaborador ou externos; sugerem-se estratégias pontuais para sua superação.

Palavras-chave: Diagnóstico Organizacional. Recursos Humanos. Motivação. Teorias Motivacionais. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

People are the main asset of organizations, responsible for the achievement and maintenance of competitive advantages. Therefore, it is necessary to understand how to obtain from employees the highest levels of participation and engagement in any enterprise, assuming that the motivation in the work environment helps to enhance these attributes. The objective of this article is to analyze the motivational factors related to the performance of the employees of a lottery company in the city of Caxias do Sul (RS). For that, a bibliographical and field research took place, with a qualitative approach. The target population was three employees who work in the business. The results indicate that aspects capable of generating employee satisfaction and, consequently, motivation in the

*Doutorando em Economia pela Universidade de Brasília, UnB. brazil.juliano@gmail.com

**Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, UFSM. calusagmaculan@hotmail.com

***MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade Norte do Paraná, UNOPAR. ffselistre@gmail.com

work environment, overlap those that limit them. With this, it was possible to consider that the professionals are more motivated and satisfied than unmotivated in the organization. In addition, the observations revealed that the questions considered as demotivating refer to the practice of internal policies of the company and not to factors related to the collaborator or external ones; we suggest specific strategies for their overcoming.

Keywords: Organizational Diagnosis. Human Resources. Motivation. Motivational Theories. People Management.

Introdução

As organizações, almejando se manterem competitivas e atuantes no mercado, frente à acirrada concorrência em todos os setores econômicos, vão muito além da busca pela qualidade e eficiência de seus produtos e serviços. Desejam também a motivação e satisfação de seu quadro de colaboradores em todos os níveis hierárquicos, considerando-se que o capital humano é o seu principal ativo empresarial, força capaz de lhe fornecer vantagens competitivas altamente compensadoras. Assim, a Gestão de Pessoas passou a abordar esse tema partindo do pressuposto de que funcionários motivados tendem a comprometer-se mais com a obtenção de melhores resultados, considerando que pessoas motivadas são os principais recursos que permitem que se possa levar adiante os objetivos organizacionais.

A motivação é uma força intrínseca, refere-se essencialmente a um tipo de relação entre meios e fins, ou seja, adotamos certos comportamentos para receber (ou evitar) certos incentivos (ou punições) externos a uma certa tarefa. Oriunda do interior das pessoas, faz com que os indivíduos deem o melhor de si nas tarefas que executam ou nos objetivos a que se propõem a realizar. No âmbito das empresas, a motivação reflete-se no aumento da produtividade, da qualidade e da satisfação laboral. A motivação passa a ser uma ferramenta prática para estudar as formas de se poderem influenciar as ações das pessoas dentro e fora do ambiente de trabalho, ajudando a entender o homem em sua constituição individual e frente a grupos de interação.

Com base neste contexto, o tema deste estudo refere-se a um dos tópicos muito discutidos na área de Gestão de Pessoas ou Administração de Recursos Humanos, que é a motivação, já que, no contexto atual, as organizações sabem que ter colaboradores motivados é um dos quesitos para o aumento da eficácia organizacional. Este trabalho objetiva analisar os fatores motivacionais que estão ligados ao desempenho dos colaboradores de uma empresa lotérica específica – manteremos seu nome fantasia

anônimo – da cidade de Caxias do Sul (RS). Isso permitirá sugerir estratégias que permitam melhorar as práticas dos Recursos Humanos (Gestão de Pessoas) desta empresa.

A construção deste artigo tem delineamento de caráter eminentemente qualitativo, caracterizado como um diagnóstico organizacional. Assim sendo, este estudo caracteriza-se, tanto pelo método que utiliza quanto por seu estilo de escrita, como uma pesquisa bibliográfica e de campo, com abordagem qualitativa, contando com argumentações fundamentadas seguidas de análises das informações.

Justificativa e objetivos

Para que se obtenha eficiência e eficácia dos serviços prestados pelos colaboradores na organização, é extremamente importante que a mesma entenda quais são os desejos, necessidades, sentimentos e vontades dos que nela labutam (para além de seus clientes, frise-se). A compreensão desses fatores contribui para o desenvolvimento motivacional do indivíduo em seu ambiente de trabalho. Diante dessa realidade, a relevância do estudo está no aprofundamento do conhecimento dos aspectos motivacionais dos colaboradores, que transpassa pela compreensão do ambiente de trabalho e pela elaboração de estratégias motivacionais, visando atender as expectativas de cada participante no contexto organizacional, propiciando a continuidade do crescimento do empreendimento.

O estudo é relevante para a organização escolhida para pesquisa/observação, pois pretende indicar a ela o nível de satisfação dos funcionários e, dessa forma, fornece elementos concretos que permitem elaborar estratégias para melhorar seu ambiente institucional. Com tais melhorias, a empresa terá maiores possibilidades de contar com um colaborador motivado, produtivo, inspirado, inovativo e, ainda, mais empenhado nos serviços prestados. Para o colaborador igualmente o saldo tende a ser positivo, tendo em vista que, se a empresa se preocupa com o bem-estar de quem nela trabalha, obterá tendencialmente como retorno maiores lucros. Para a sociedade, acredita-se ser relevante os valores humanos, já que o que se pretende é ressaltar a importância das pessoas. Assume-se que uma organização voltada para o ser humano tem maior potencial se tornar uma organização bem-sucedida.

Neste sentido, o objetivo geral deste estudo é o de diagnosticar a área de Recursos Humanos de uma empresa do seguimento de loterias, localizada no município de Caxias do Sul, estado do Rio Grande do Sul (RS). O problema em questão é o seguinte: quais os

fatores motivacionais que estão ligados ao desempenho dos colaboradores dessa empresa lotérica? Já os objetivos específicos são os seguintes: i) identificar os fatores motivadores e desmotivadores que têm promovido a satisfação e a insatisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho; ii) apontar os aspectos que motivariam os colaboradores da organização, identificando forças e fraquezas da instituição; iii) fazer recomendações à empresa, a partir das conclusões e resultados da pesquisa.

1 Revisão de literatura

É pelo trabalho que o ser humano tem buscado atender suas necessidades, atingir seus objetivos e se realizar. O trabalho é a atividade central que estrutura a vida dos indivíduos e da sociedade em geral, pois ele não é apenas um meio de geração de riqueza, mas também de integração social. Também é um elemento construtivo e fundamental da personalidade do ser humano e para a sociedade, fundamentalmente integrador, permitindo que se fragilizem ou reforcem laços sociais (OLIVEIRA et al., 2004).

Agregue-se a essas concepções sobre o trabalho sua característica de ter um julgamento utilitário, significando para o trabalhador uma forma de consolidar sua identidade por meio das atribuições individuais inseridas por ele na realização das tarefas, e que a organização temporal do trabalho, a escolha das técnicas operatórias, os instrumentos e os materiais empregados permitem-lhe, dentro de alguns limites, adaptar o trabalho as suas aspirações e competências, conferindo parte de sua identidade na realização das tarefas, colaborando para que a atividade laboral tenha sentido para o executor (OLIVEIRA et al., 2004).

Todo indivíduo é originário de um lugar específico, ocupa uma posição profissional, trabalha em determinada organização, na qual esses lugares estão interligados a espaços mais amplos, gerando enraizamento espacial mais ou menos forte. A compreensão da linguagem, do discurso e da palavra no contexto organizacional permite que se desvendem condutas, ações e decisões do comportamento, tendo em vista que o universo humano abrange signos, imagens, símbolos e mitos (DIAS; MAESTRO FILHO, 2008).

Bohlander, Scott e Sherman (2003) dizem que, no passado, os observadores temiam que um dia as máquinas eliminassem a necessidade do trabalho humano. Mas, em realidade, nunca as pessoas – as bem qualificadas, sobretudo – foram tão importantes nas empresas quanto hoje. Usam-se muitas expressões para descrever a importância das pessoas para as empresas. A expressão “recursos humanos” implica que as pessoas têm

capacidades que impulsionam o desempenho empresarial (juntamente com outros recursos, como dinheiro, materiais, informações, etc.). Outros termos como “capital humano” e “ativo intelectual” têm em comum a ideia de que as pessoas fazem a diferença na *performance* de uma empreendimento econômico. As empresas bem-sucedidas são extremamente favoráveis à contratação de diferentes tipos de pessoas para atingir um objetivo comum. Essa é a essência da gestão de recursos humanos (GRH).

Nesse sentido, a satisfação e a insatisfação no trabalho têm sido objeto de uma série de estudos e pesquisas teóricas e práticas, em especial após a Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Saber o que satisfaz o trabalhador é descobrir os procedimentos a serem adotados em relação a ele, para que com uma programação previamente estabelecida melhore seu desempenho profissional e, por conseguinte, do grupo e da organização (DUTRA, 2002).

Para Dubrin (2006, p. 2), comportamento organizacional é “o estudo do comportamento humano no local de trabalho, a interação entre as pessoas e a organização em si. As principais metas do comportamento organizacional são explicar, prever e controlar o comportamento”. Ele refere-se basicamente aos atos e atitudes das pessoas que trabalham na organização. Seu estudo segue o modelo apresentado na figura 1, que também define as variáveis que devem ser levadas em conta, visando a promoção da melhoria da eficiência e eficácia organizacional.

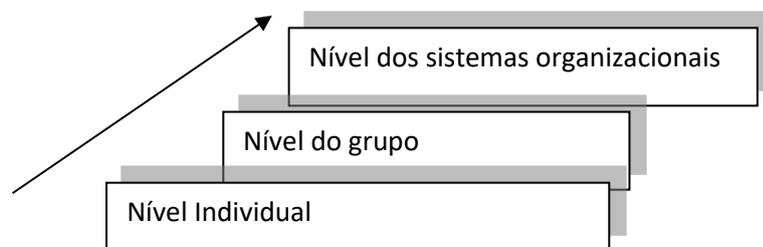


Figura 1: Modelo básico do comportamento organizacional
Fonte: Robbins (2005)

Nesse modelo, as variáveis dependentes básicas são:

- i) produtividade: medida de desempenho que inclui a eficácia e a eficiência;
- ii) absenteísmo: o não comparecimento do funcionário ao trabalho;
- iii) rotatividade: permanentes saída e entrada de pessoal na organização, de forma voluntária ou involuntária;

iv) cidadania organizacional: comportamento discricionário que não faz parte das exigências funcionais de um cargo, mas que ajuda a promover o funcionamento eficaz da organização;

v) satisfação no trabalho: conjunto de sentimentos que uma pessoa possui com relação ao seu trabalho; a diferença entre as recompensas recebidas – *de facto* – pelo funcionário e aquilo que ele acredita merecer.

A satisfação no trabalho é derivada da combinação de quatro fatores, que servem para avaliar o desempenho e o comprometimento do colaborador com a organização: produtividade, absenteísmo, rotatividade e cidadania organizacional. O trabalhador, ao realizar um bom trabalho, sente-se bem. Na medida em que a empresa recompensa a produtividade, seu melhor desempenho pode significar reconhecimento verbal, aumento de remuneração e a probabilidade de uma promoção. Essas recompensas, por seu turno, tendem a estimular sua cidadania organizacional e aumentar seu nível de satisfação com seu trabalho (ROBBINS, 2005).

Especificamente a temática da satisfação no trabalho tem mobilizado a atenção de pesquisadores de comportamento organizacional e de gestores empresariais desde as primeiras décadas do século XX. Nas décadas de 1950 e 1960 o enfoque contemplava a aproximação de satisfação com o processo motivacional. Satisfação no trabalho como um componente da motivação que levava trabalhadores a apresentarem indicadores de comportamento para os interesses empresariais: aumento do desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução das faltas ao trabalho. Satisfação como uma “causa” de comportamentos no trabalho. Entre os anos 1970 e 1980 essa discussão passou a ser concebida como uma atitude, no sentido de que trabalhador satisfeito corresponde a trabalhador produtivo (BERGAMINI; CODA, 1990). Na atualidade, a satisfação no trabalho tem abarcado várias outras dimensões da vida laboral: salário, colegas, chefia, promoções, etc. (SIQUEIRA, 2008).

A insatisfação de colaboradores no trabalho pode ser expressa de várias maneiras. Em vez de o funcionário pedir demissão, ele pode reclamar, não atender às ordens dos superiores, não corresponder às responsabilidades do seu trabalho. Segundo Robbins (2005, p. 70), “organizações que colocam as pessoas em primeiro lugar possuem uma força de trabalho mais dedicada e comprometida, traduzindo-se em funcionários mais produtivos e satisfeitos, [...] dispostos a todos os esforços necessários para que seu trabalho seja realizado”. Esse tipo de estratégia também possibilita que a organização recrute funcionários mais eficientes, capacitados e motivados. Para Vergara (2000, p. 41),

“a motivação não é um produto acabado; antes, um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida”. Em outras palavras, a pessoa sempre terá a sua frente algo que irá lhe motivar.

Existem muitas teorias que buscam explicar como ocorre o processo motivacional. Três são as que se destacam por fornecer as explicações mais aceitas no que se refere como ocorre a motivação nos trabalhadores, sendo por isso as mais conhecidas: i) Teoria da hierarquia das necessidades; ii) Teoria X e Y; iii) Teoria dos dois fatores.

i) Teoria hierarquia das necessidades: formulada por Abraham Maslow (1970), aponta que no interior de cada pessoa há uma hierarquia composta por cinco necessidades, que são dispostas conforme o quadro 1, em que a ordem expressa a primazia de atendimento de uma sobre as outras. A denominada pirâmide de Maslow diz que todas as pessoas têm necessidades, cada uma delas com peculiaridades e intensidades distintas. Isso faz com que elas sempre estejam tentando satisfazê-las.

Quadro 1 – Fatores motivacionais, segundo Abraham Maslow (1970)

Tipo de necessidade	O que ela representa
1. Fisiológica	São necessidades físicas como: sexo, bebida, comida, sono, <i>etc.</i>
2. Segurança	A contrapartida da insegurança natural das pessoas: estabilidade, proteção, um abrigo, uma estrutura, <i>etc.</i>
3. Social	A necessidade endógena de amar e ser amado, ter amizades, vínculos familiares, intimidade, <i>etc.</i>
4. Estima	O sentimento das pessoas de sentirem-se valorizadas pelos que as rodeiam; sua autoestima; o desejo de sentir-se importante, competente, valorizado.
5. Autorrealização	O desejo dos indivíduos de renovar e reciclar seu potencial; tornar-se cada vez mais o que cada um seria capaz de ser.

Fonte: adaptado de Marras (2000, p. 34).

ii) Teoria X e Y: proposta por Douglas Mc Gregor (1960) que, observando o modo como os líderes tratavam os subordinados, verificou que esses formam duas versões acerca da natureza do ser humano, visão essa amparada em determinados agrupamentos de concepções: uma em termos negativos, a Teoria X; e outra positiva, a Teoria Y. É a partir desta visão que os líderes forjam seu próprio comportamento sobre os funcionários. A Teoria X considera que os indivíduos possuem uma aversão natural ao trabalho, mesmo vendo-o como uma necessidade, tendem a evitá-lo sempre que podem. A Teoria Y, por sua vez, é mais otimista e considera que o trabalho como considerado pelas pessoas tão prazeroso quanto o lazer, a diversão ou o descanso. Além disso, os indivíduos desejam tanto trabalhar e que, quando em condições adequadas, são capazes de obter muita satisfação trabalhando. A Teoria Y refere-se a um estilo oposto à Teoria X, considerando que o indivíduo não tende a evitar o trabalho, mas pode resisti-lo não de forma natural, mas como o resultado de experiências que foram negativas em outras empresas.

iii) Teoria dos dois fatores: também chamada de Teoria da Higiene-Motivação, foi formulada pelo psicólogo Frederick Herzberg (1964). No final dos anos de 1950, ao realizar uma pesquisa sobre atitudes profissionais de duzentos engenheiros e contadores, Herzberg concluiu que a satisfação e a insatisfação no ambiente de trabalho são decorrentes de dois conjuntos de fatores que são separados entre si: entre os fatores de insatisfação (fatores “higiênicos”) estão as condições de trabalho e a política da empresa – todos afetam o contexto em que o trabalho é realizado. O mais importante desses fatores é a política da empresa, que pode causar grande (in)eficiência. Os pontos positivos atribuídos a esses fatores não levam à satisfação no trabalho, mas meramente a ausência de satisfação. Entre os fatores de satisfação (fatores “motivadores”) estão a realização, o reconhecimento, a responsabilidade e o progresso relacionados ao conteúdo do trabalho e às recompensas do desempenho profissional, a motivação resulta tanto de fatores relacionados ao próprio trabalho (fatores motivacionais ou intrínsecos), quanto de fatores relativos às condições de trabalho (fatores higiênicos ou extrínsecos). Em essência, a teoria de Herzberg considera que a motivação para o trabalho difere da satisfação com o ambiente de trabalho. Em outras palavras, o trabalho em si vai atender as necessidades, produzindo satisfações, mas é completamente diversa das que estão associadas com o ambiente e ou as condições de trabalho (MAXIMIANO, 2000).

2 Metodologia

Nesta seção foi descrito como se pretende desenvolver a pesquisa, que contempla os procedimentos metodológicos e a caracterização do objeto do estudo. A pesquisa metodológica é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim. A investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. Sobre a pesquisa de campo, esse tipo de direcionamento requer um contato maior entre a população e/ou amostra que se busca investigar, como forma de verificar se há ocorrência de fenômenos que sejam capazes de oferecer influência no problema investigado (VERGARA, 2000).

Quanto à perspectiva do estudo, à pesquisa é exploratória e descritiva, direcionada para o âmbito de Gestão de Pessoas (Administração de Recursos Humanos), pois observam-se, registram-se, analisam-se, descrevem-se e correlacionam-se os fatos e fenômenos sem manipulá-los, fazendo apenas a descrição e análise dos dados obtidos. Quanto aos meios, a pesquisa é de campo, pois a investigação é realizada na empresa onde ocorreu o estudo e em que se dispõe de elementos para explicá-lo, incluindo entrevistas, aplicação de questionários ou testes de observação.

No que se refere à delimitação do estudo, ele será efetivado na própria lotérica, que tem sua sede no município de Caxias do Sul (RS). A área específica de observação refere-se aos Recursos Humanos da empresa e ocorreu por três meses, periodicamente. A coleta de dados foi realizada tendo como ferramenta principal o roteiro de Diagnóstico Organizacional, mas também foram utilizados como instrumentos que subsidiarão esta pesquisa o questionário e a pesquisa bibliográfica secundária.

A técnica de análise e interpretação de dados será elaborada via sua ordenação e classificação ao final da pesquisa. No que toca a população e amostra selecionada, a empresa conta com um total de três colaboradores. Por ser diminuta em termos numéricos, a pesquisa pretende contar com a participação de todos os colaboradores. Para os propósitos deste estudo, considera-se a amostra suficiente.

3 Caracterização do negócio/empreendimento

A empresa iniciou suas atividades no dia primeiro de julho de 2010, com prazo de duração por tempo indeterminado. No estabelecimento atuam três sócias, sendo uma a

diretora-geral. A Lotérica está inserida no ramo de atividade designado como de serviços e sua área de atuação contempla a venda de loterias e prestação de serviços delegados pela Caixa Econômica Federal (CEF). Como principais fornecedores e prestadores de serviço para a comercialização dos produtos da empresa, destacam-se: Líder Alarmes (empresa de segurança), Daltec (serviço de cópias e copiadora) e Brink's (empresa de transporte de numerário). Por se tratar de uma empresa de pequeno porte e estar no mercado há relativamente pouco tempo, a empresa não dispõe de programas de responsabilidade social até este momento. Apesar disso, acredita-se na importância de tais ações para a área de Recursos Humanos.

A área de Recursos Humanos da empresa – área com maiores dificuldades operacionais – divide-se em duas partes: i) departamento de pessoal, representado por uma das diretoras e em que são desenvolvidas atividades como controle de frequência, pagamento de salários, benefícios, agendamento de exames admissionais e demissionais e desligamento; ii) recrutamento, seleção e treinamento, que ainda não tem uma pessoa responsável e nem um setor definido. Está em fase de implantação.

A missão da empresa está em linha com a da CEF, que é atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável da comunidade, como instituição financeira agente de políticas públicas e parceria estratégica do Estado brasileiro. Sua visão é ser referência como empresa integrada rentável, socialmente responsável, eficiente, ágil, com permanente capacidade de renovação.

A empresa mantém atualmente três colaboradores e um contador (autônomo). A divisão de trabalho é feita de forma operacional, não existe um setor responsável pela divisão de trabalho. Ela é feita pelo gestor direto, neste caso, as sócias. Há preocupação em contratar colaboradores com certa experiência, devido ao alto índice de rotatividade. Busca-se fazer uma descrição clara dos cargos que dispõe antes da contratação, buscando assim, mitigar dificuldades futuras de incompatibilidades de parte a parte.

Caso haja necessidade de contratação, a empresa traça o perfil do candidato e a partir daí passa para a divulgar o cargo. A vaga é anunciada em cartazes expostos próximos à lotérica e no supermercado (de grande circulação de pessoas) que se encontra próximo ao local. Simultaneamente, são anunciadas em jornais locais. Após o recebimento de currículos, as competências de cada candidato são analisadas pelos responsáveis do setor. Dentre os avaliados, alguns candidatos são selecionados e convidados a participarem de uma entrevista, fase em que a empresa é apresentada, as dúvidas sobre a vaga são esclarecidas e realiza-se um teste de conhecimentos básicos. Se

aprovado, o candidato passa por um período de aproximadamente quarenta horas de treinamento institucional. Neste tempo, o colaborador participa de apresentações teóricas e práticas relacionadas ao sistema de trabalho com ênfase no atendimento no terminal financeiro da Lotérica.

Com relação ao plano de treinamento individual, a empresa sugere alguns treinamentos presenciais (*in loco*) e alguns de modo virtual (*online*). São treinamentos que servem para o dia-a-dia do colaborador, primando por um aprimoramento e desenvolvimento de suas capacidades. Ao final de cada curso *online*, o colaborador presta uma pequena avaliação em que a nota mínima para aprovação é de setenta por cento de aproveitamento global. A implementação destes cursos é feita diretamente pela CEF. A gestora da lotérica acessa o sistema e solicita a liberação para os novos colaboradores. O acesso é liberado em até quarenta e oito horas após a solicitação. São inteiramente gratuitos.

A avaliação deste tipo de treinamento ocorre através de uma ferramenta criada pelos gestores da empresa, chamada Evolução. Trata-se de uma ferramenta digital com a finalidade de que ambos, chefia e colaboradores, possam ter resultados sobre o andamento de suas habilidades e conseqüentemente obter um *feedback*. A avaliação dos treinamentos técnicos e comportamentais é feita através de uma pesquisa de clima organizacional, com realização bianual, em que são computadas as respostas dos colaboradores (com sigilo absoluto) e avaliadas posteriormente no grande grupo.

Existe também uma ferramenta que a empresa aplica para a avaliação do desempenho dos seus colaboradores, tal ferramenta constitui-se em um *software* instalado para a gerência, para que tanto colaboradores quanto a chefia possam interagir e manter um *feedback* contínuo dos resultados obtidos. Nesta ferramenta o colaborador tem a possibilidade de acessar os comentários que seu gestor direto emite, ficando claro para ambos as ações tomadas.

Ao ser efetivado pela empresa, o salário do colaborador é estipulado com base no cargo a ser exercido e a quantidade de horas a ser trabalhada. Como a empresa é de pequeno porte, optou-se por uma assessoria externa especializada para compor este quadro de cargos e salários. Os benefícios que a empresa disponibiliza aos seus colaboradores são, em sua maioria, valores que compõem a própria remuneração. Como, por exemplo, auxílio refeição e vale transporte. A empresa não possui programa de distribuição de lucros, mas apresenta Plano de Previdência Privada e Preparação para a Aposentadoria (PPA).

4 Resultados e conclusões

Levantadas as informações via observações na empresa, conforme metodologia, têm-se o quadro 2 a seguir. Verifica-se que os fatores de satisfação suplantam os fatores de insatisfação dos colaboradores.

Quadro 2 – Análise geral da pesquisa: fatores de satisfação e insatisfação dos colaboradores

Fatores Motivacionais (satisfação)	Fatores Desmotivadores (insatisfação)
1) atuação em empresa de ramo lotérico; 2) crescimento da organização; 3) perspectiva de crescimento profissional; 4) relacionamento com os colegas; 5) relacionamento com a chefia; 6) visão positiva quanto ao futuro profissional.	1) falta de reconhecimento e perspectiva de ascensão profissional dentro empresa; 2) acúmulo de funções/sobrecarga de trabalho; 3) ausência de uma política de benefícios sociais; 4) falta de treinamentos mais direcionados.

Fonte: elaborado pelos autores, a partir das informações reveladas pelas observações na empresa

Ao se realizar um diagnóstico organizacional em determinada área de atuação, no caso aqui estudado em Recursos Humanos, é pertinente destacar as forças e fraquezas da organização. Como forças destacam-se: a forma como se utilizam as ferramentas para a fase de recrutamento e seleção, o clima organizacional da empresa, a forma como treinam seus colaboradores, o crescimento da organização e visão positiva quanto ao futuro profissional.

Já como fraquezas destaca-se, em especial, a questão motivacional, ou seja, os fatores que desmotivam os colaboradores, interferindo na sua *performance* profissional. Falta de reconhecimento profissional, acúmulo de funções e ausência de uma política de benefícios sociais agravam a questão.

Na origem dos problemas da empresa identifica-se que seu setor de Recursos Humanos precisa ser reestruturado em algumas de suas práticas. No que se referem aos fatores capazes de desmotivar os colaboradores no local de trabalho, a análise dos resultados permite evidenciar que a *falta de reconhecimento e perspectiva de ascensão profissional dentro da empresa*, que gera desmotivação, mesmo porque acredita-se que os colaboradores merecem oportunidades de crescimento na carreira profissional. Esse fator é considerado como um “combustível” que motiva para o desenvolvimento de tarefas no trabalho e inspira os trabalhadores para novas conquistas. Em outras palavras, quando o colaborador é reconhecido, tende a estar motivado para a realização de seu trabalho.

Quanto aos fatores que interferem no desempenho profissional dos colaboradores, o *acúmulo de funções* é a principal categoria que emergiu. Nesse contexto, é relevante mencionar que os colaboradores se encontram inseridos em uma organização do setor financeiro, que mesmo não sendo um banco, as atividades e funções que exercem, bem como os procedimentos que executam, são relativamente similares aos encontrados em uma instituição bancária, nas quais os colaboradores encontram-se cada vez mais sobrecarregados tanto de funções, como de metas a serem alcançadas.

5 Limitações do estudo

Ao planejar a implementação desta pesquisa, foi preciso munir-nos de muitas informações, pois foram elas que ajudaram a entender melhor a área que pretendíamos observar e vislumbrar se o estudo era (ou não) viável. Nesta jornada, uma das dificuldades encontradas foi justamente a busca por informações sobre a dinâmica operacional de uma lotérica. Os pesquisadores detectaram como grande limitação a possibilidade de haver omissão ou respostas que não correspondiam à realidade vivenciada, obstaculizando a real descrição das atividades de cada cargo. Isso, dentre outras razões, por conta da relação patrão-empregado, com contrato de trabalho vigente.

Outro aspecto que se mostrou desafiador foi a seleção do que, de fato, observar na empresa. Isso foi contornado na prática e no convívio diário com os indivíduos da organização. Importante também ressaltar a pouca disponibilidade de estudos acadêmicos relacionados ao tema abordado. As publicações existentes nesse campo do conhecimento ainda são bastante parcas e esparsas, com pouca organicidade, a maioria advindas de *sites* e artigos de jornais e revistas.

Enfim, estas limitações do estudo não o inviabilizaram, sendo que as dificuldades foram suplantadas pouco a pouco, de acordo com os avanços e as delimitações orientadas para o estudo do empreendimento. Ao longo da elaboração desta pesquisa seus autores foram se familiarizando com o método de observação e o aprimorando. Obviamente, o arcabouço teórico utilizado foi imprescindível para nortear as decisões sobre os melhores caminhos a trilhar na execução da pesquisa como um todo.

6 Recomendações

Após a análise das observações, podem-se sugerir estratégias que permitam melhorar as práticas dos Recursos Humanos (Gestão de Pessoas) da empresa, tais como:

1) Pelo fato de que os colaboradores demonstram-se satisfeitos por atuarem em uma empresa do setor de lotéricas, acreditam que esta é uma porta que poderá lhes abrir o caminho para o mercado de trabalho, na área financeira. Também se sentem inseridos por atuarem em meio às pessoas da sua comunidade, o que lhes traz satisfação.

2) Conforme se verificou, a perspectiva de crescimento pessoal é um dos fatores motivacionais reconhecido pelos entrevistados, porém, os colaboradores mostraram-se desmotivados quando o assunto é chance de crescimento ou ascensão profissional, bem como, oportunidade de ascensão de cargo dentro da empresa. Devido a isso, sugere-se a adoção de ações no sentido de aumentar a percepção positiva quanto à visão de perspectiva de crescimento profissional, além de criar formas de fazer com que os colaboradores tenham chances reais de alcançar esse crescimento, o que pode ser obtido por meio de política de reconhecimento, premiação e, principalmente, recrutamento interno para cargos mais elevados ou de chefia.

3) Para que os colaboradores possam conhecer melhor a política pela qual a empresa oferece oportunidade de ascensão profissional, seria importante a divulgação do plano de cargos e salários que já se encontra implementado na organização, buscando difundir e esclarecer que todos têm a possibilidade de crescer profissionalmente na organização, segundo os critérios levados em consideração na promoção de um colaborador.

4) Em função da sobrecarga de trabalho e do acúmulo de tarefas que foram mencionados pelos entrevistados, a organização pode mapear a distribuição das funções e seus respectivos executantes, como forma de tentar observar onde ocorre a sobrecarga de tarefas, tentando melhor ordenar as funções, sobretudo as que acarretam acúmulo de atividades. Acredita-se que tal ação possa contribuir para o aumento do rendimento dos colaboradores e a percepção de um bom desempenho profissional.

5) A empresa também poderia implementar uma política de benefícios capaz de gratificar os colaboradores, premiando, inclusive, iniciativas individuais que tragam resultados positivos para a empresa ou recompensar individualmente os colaboradores que se esforçaram para o cumprimento dos objetivos estipulados. Poderia, ainda neste contexto, definir algumas políticas e procedimentos que privilegiem o reconhecimento do bom desempenho (avaliação dos resultados, bonificações, gratificações, *etc.*).

Acredita-se que essas sugestões – preferencialmente implementadas de modo combinado e articulado – podem ajudar efetivamente a empresa a criar mais formas capazes de motivar seus colaboradores, acreditando-se também que a cultura da empresa seja propícia para reavaliações de suas políticas, tendo em vista que a mesma prima pela qualidade de vida de seus colaboradores, bem como por melhorias constantes no ambiente de trabalho.

Considerações Finais

O objetivo deste estudo foi a análise dos fatores motivacionais que estão ligados ao desempenho dos colaboradores de uma empresa lotérica da cidade de Caxias do Sul (RS), o que permitiu sugerir estratégias que permitam melhorar as práticas dos Recursos Humanos desta empresa.

No que se refere à motivação, foi mostrado que esse tema tem tido muito destaque na literatura contemporânea de Gestão de Pessoas (Administração de Recursos Humanos), pelo fato de que os indivíduos motivados apresentam melhores resultados, bem como traçam metas e objetivos capazes de impulsioná-los para seu alcance. Porém, a motivação deve ser entendida como um estímulo interno, ou seja, intrínseco a cada pessoa, da qual decorre a expressão de que ninguém motiva ninguém, mas, sim, estimula-se a superar desafios, atingir metas, além de criar um ambiente propício a maior satisfação e motivação no trabalho.

Quanto aos fatores que promovem satisfação nos colaboradores, identificou-se os seguintes argumentos: i) os colaboradores se sentem satisfeitos por estarem trabalhando em uma empresa do setor de lotéricas; ii) o fato de a empresa estar crescendo continuamente; iii) a perspectiva de crescimento profissional; iv) o relacionamento com colegas; v) o relacionamento com a chefia; vi) a visão positiva quanto ao futuro profissional de cada colaborador individualmente.

No tocante aos aspectos que causam insatisfação nos colaboradores no ambiente de trabalho, foi possível constatar os seguintes fatores: i) a falta de reconhecimento ou falta de oportunidade de ascensão profissional dentro da empresa; ii) o acúmulo de funções ou sobrecarga de trabalho; iii) a ausência de uma política de benefícios sociais.

Mesmo assim, os aspectos capazes de gerar satisfação nos colaboradores e, conseqüentemente, a motivação no ambiente de trabalho, sobrepõem-se aos que os limitam, podendo-se considerar que os profissionais se encontram mais motivados e satisfeitos do que desmotivados na organização. Além disso, os dados revelam que os

aspectos considerados como desmotivadores referem-se principalmente à prática de políticas internas da empresa e não a fatores relativos ao próprio colaborador.

Com isso, recomenda-se que a empresa realize uma pesquisa de clima organizacional ou de satisfação dos colaboradores, como forma de poder identificar a visão dos mesmos acerca de outras variáveis relacionadas ao ambiente de trabalho, tais como salário, o estilo de comunicação, dentre outros. Os resultados de tais pesquisas poderão embasar a adoção de estratégias futuras com vistas a motivar cada vez mais os funcionários.

Por fim, como sugestão de estudos futuros, pode-se mencionar a realização de pesquisa motivacional abrangendo um maior número de variáveis, articulando-se com as teorias motivacionais e com pesquisas de clima e satisfação no trabalho, utilizando-se a abordagem qualitativa, que possibilita a identificação de aspectos inerentes a crenças, valores e atitudes dos participantes, o que favorece a apreensão do objeto de estudo de forma ampliada.

Referências

BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1990.

BOHLANDER, G.; SCOTT, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

DIAS, D. V.; MAESTRO FILHO, A. D. Valores organizacionais e comprometimento: um estudo em empresas do setor siderúrgico mineiro. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, **Anais...** Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Anpad, 2008.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira; Thomson Learning, 2006.

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

HERZBERG, F. **The motivation problems of manpower**. New York: Personnel, 1964.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**. 2 ed. New York: Harper and Row, 1970.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

McGREGOR, D. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

OLIVEIRA, S. R. de; PICCININI, V. C.; FONTOURA, D. dos S.; SCHWEIG, C. **Buscando o sentido do trabalho**. Rio de Janeiro: Anpad, 2004.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SIQUEIRA, M. M. (Org). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.