

MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO EM UMA CONFECÇÃO DE ACESSÓRIOS DE LINHA NOITE E ARTEFATOS TÊXTEIS DE MURIAÉ-MG

Rafaela Rosa da Silva Pedrosa

Administradora

MBA em Gestão de Pessoas pela UFJF

rhafaelapedrosa18@yahoo.com.br

Débora V. Ferreira Costa

Doutoranda em Administração - Unigranrio

Professora Titular da UFJF

debora1@powermail.com.br

Victor Cláudio Paradela Ferreira

Doutor em Administração – FGV

Professor Titular da UFJF

MBA em Gestão de Pessoas pela UFJF

victor.paradela@ufjf.edu.br

Marcos Paulo do Couto Costa

Mestrando em Gestão e Estratégia - UFRRJ

Gerente de Controle e Produtividade da MRS Logística S.A.

mapcouth@yahoo.com.br

RESUMO

O artigo destaca a importância da motivação no desempenho e satisfação dos funcionários, dando foco nos impactos trazidos pelos fatores higiênicos e motivacionais, propostos por Herzberg. Analisa, especificamente, o caso da empresa Chinelos Puff que atua no ramo de confecção de acessórios de linha noite e artefatos têxteis, situada na cidade de Muriaé (MG). A pesquisa buscou respostas para a seguinte questão central: De que forma os funcionários da empresa estudada têm valorizado os estímulos recebidos relacionados aos seus fatores higiênicos e motivacionais? O estudo envolveu, além da revisão da literatura sobre motivação para o trabalho, uma pesquisa de campo com todos os funcionários da empresa, levantando perfil e percepção destes acerca dos incentivos oferecidos pela empresa. Concluiu-se, que existem desafios a serem trabalhados pelos gestores demonstrados no estudo.

Palavras-chave: Motivação. Fatores motivacionais. Fatores higiênicos. Liderança.

1 INTRODUÇÃO

A motivação é inerente ao ser humano e tem influência direta em seu comportamento. Além disso, é um fator que atrai a atenção dos gestores organizacionais, pois, geralmente, funcionários motivados produzem mais e com melhor qualidade. Uma vez que as pessoas não agem pelos mesmos objetivos, é

necessário aos gestores fazer com que elas descubram suas próprias necessidades e satisfaçam-nas, encontrando meios para que os indivíduos estejam motivados.

Segundo Robbins (2005), o comportamento organizacional investiga a conduta das pessoas dentro das organizações, o que elas fazem e como isso pode afetar o desempenho das empresas. Esse comportamento depende dos fatores internos às pessoas — que são compostos das características de personalidade, como a capacidade de aprendizagem, percepção do ambiente interno e externo, motivação e valores e fatores externos — referentes ao ambiente e às características organizacionais, como punições e ou recompensas. Dentro dos fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas está a motivação humana, que, na verdade, é um assunto complexo, pois muda de acordo com cada indivíduo.

É difícil acreditar que, apesar de muito utilizada e discutida nas organizações, a motivação seja objeto de considerações tão diferentes entre si. Isso indica, não há dúvida, que o interesse pelo assunto é grande. Não há como negar: esse é o tema que há mais de uma década está em grande evidência! (BERGAMINI, 2002, p.111).

A motivação é um dos processos que explicam a conduta humana, principalmente no ambiente de trabalho. Segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004, p.145) “A premissa é que altos níveis de motivação são capazes de melhorar o desempenho e garantir ganhos de produtividade”.

Em um mundo em constantes mudanças e de grandes exigências, as pessoas têm que estar preparadas para um novo tipo de organização: flexível, imprevisível e de proatividade. O profissional de hoje está cada vez mais inseguro em relação ao seu emprego e tem que aprender a lidar com a instabilidade tanto macro quanto micro estruturais presentes na contemporaneidade. Alguns autores, como Lévy-Leboyer (1994), salienta que pesquisas atuais apontam para uma crise de motivação que afeta indistintamente todas as categorias profissionais.

Com as exigências de um mercado crescentemente competitivo, as empresas cada vez mais procuram por profissionais produtivos, entusiasmados, proativos e que sempre estão comprometidos com os objetivos da organização e buscam entender suas necessidades e como satisfazê-las. As pessoas tornam-se fonte verdadeira da vantagem competitiva, mediante o seu valor, suas raridades, competências e qualidades e por isso a gestão de pessoas torna-se fundamental para a sobrevivência e o sucesso das organizações, que enfrentam cenários cada vez mais competitivos e turbulentos (SILVA; AZZUS, 2003).

O objeto de estudo da pesquisa cujos resultados estão aqui apresentados é a

empresa Chinelos Puff, atuante do ramo de confecção de acessórios de linha noite e artefatos têxteis, situada na cidade de Muriaé, estado de Minas Gerais, Brasil.

No segmento de confecção, as áreas operacionais, como em outros setores da atividade econômica, são repetitivas, realizadas em ambiente no qual trabalham muitas pessoas, cada uma com um perfil diferente, e que por vezes sofrem grande pressão para atingir metas e entregar grandes coleções em determinados períodos. Considerando tais aspectos, verificou-se a necessidade e o interesse em estudar o comportamento dos trabalhadores diante desse cenário, além de analisar como o proprietário-administrador da empresa analisada trabalha com o aspecto motivacional. Foram investigadas as práticas adotadas para atrair trabalhadores que atendam aos requisitos da empresa, revelando-se motivados com o seu trabalho, com a equipe, e, principalmente, com a organização a que pertencem.

Nessa empresa, de acordo com a visão do proprietário-administrador, começou-se a trabalhar com fatores motivacionais desde o início das atividades da corporação. Não foi aplicado, todavia, nenhum tipo de pesquisa para verificar se tais fatores são realmente motivacionais, contribuindo para que os funcionários se sintam satisfeitos e motivados ou se, na verdade, são fatores higiênicos, que, conforme definição clássica proposta por Herzberg (1959), contribuem para apaziguar os funcionários, porém não os motivam. Partindo dessa premissa, buscaram-se respostas para a seguinte questão central: De que forma os funcionários da empresa estudada têm valorizado os estímulos recebidos relacionados aos seus fatores higiênicos e motivacionais?

Além da resposta à questão central, buscou-se também levantar o perfil dos funcionários e a percepção destes acerca dos incentivos oferecidos pela empresa.

A próxima seção trata de alguns conceitos e referenciais sobre o tema motivação e que serviram de base para o desenvolvimento do estudo em questão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho tem como intuito descrever e orientar sobre a discussão do tema motivação, enfocando, principalmente, os conceitos e fundamentos nas teorias existentes, a fim de servir de base para análise e interpretação dos dados mediante o estudo de caso.

2.1 MOTIVAÇÃO HUMANA: NATUREZA E IMPORTANCIA

A motivação está relacionada aos sinônimos de forças psicológicas, desejos, impulsos, necessidades, vontades e intenções, sendo todo impulso que leva as pessoas a agirem e que influenciam o comportamento delas na organização. Dessa forma, nossos motivadores nos fazem agir para atender a uma necessidade.

Segundo Robbins (2005), muitas pessoas entendem que a motivação é um traço pessoal, sendo que alguns têm e outros não. Mas, isto não é verdade. O que se sabe é que a motivação resulta da interação do indivíduo com a situação. As necessidades motivacionais variam de acordo com cada pessoa e podem ser influenciadas por fatores externos, relacionadas ao ambiente e fatores internos, causadas por processos psicológicos e mentais.

As empresas se interessam pela questão da motivação porque querem aprender a conquistar a dedicação de seus funcionários e fazê-los ficarem entusiasmados pelo serviço prestado. Os indivíduos motivados se comprometem com a tarefa até que os seus objetivos sejam atingidos. Ainda de acordo com Robbins (2005, p.132):

Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. [...]. Os três elementos-chave em nossa definição são intensidade, direção e persistência. Intensidade se refere a quanto esforço a pessoa depende. Este é o elemento a que mais referimos quando falamos em motivação. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma direção que beneficie a organização.

Antes da Revolução Industrial, a forma mais frequente usada para motivar os trabalhadores era por meio de punições e ameaças, gerando medo para as pessoas que não alcançassem o solicitado.

Com a Revolução Industrial, grandes investimentos foram realizados para conseguir aumento de eficiência dos procedimentos industriais, acreditando-se que essa forma de tratar as pessoas proporcionaria compensadores retornos, fazendo com que os empregados utilizassem a totalidade do seu potencial no trabalho. A intenção era maximizar a produção.

Os partidários da Administração Científica, proposta por Taylor, perceberam a importância de se proporcionar conforto físico e segurança no trabalho, acreditando que o atendimento das necessidades básicas seria, juntamente com o oferecimento de salários crescentes, a principal forma de atingir excelentes níveis de produtividade. O foco das ações dos gestores era na forma de dirigir as pessoas. Assim, as

atividades ficaram cada vez mais repetitivas e simples (FERREIRA et al, 2009).

As primeiras teorias administrativas revelaram-se muito simplistas, conforme destaca Bergamini (2008):

[...] o conceito motivação parece ter sido simplificado ao extremo. Essa simplificação conduziu a aceitação do seguinte pressuposto: quanto mais se trabalha, mais se produz e quanto mais se produz, mais se ganha e, por conseguinte, maior será a motivação (BERGAMINI, 2008, p.4).

Taylor achava que apenas utilizando o sistema de recompensa e punição seria suficiente para se trabalhar a motivação, considerando que a única forma de motivação do assalariado é o salário. Quanto mais produziam, mais eram remunerados. Com o passar do tempo, os trabalhadores perceberam a qual risco que estavam correndo nas organizações as quais pertenciam, pois, em um futuro próximo, um número menor de trabalhadores seria necessário para desenvolver as atividades e, com isto, acabaram por adotar um ritmo de trabalho mais lento com uma menor produtividade.

Outra proposta para ter trabalhadores motivados surge com Elton Mayo, líder da famosa experiência conduzida na fábrica Hawthorne da Western Electric, entre 1927 e 1932, que revolucionou o pensamento administrativo, revelando a preponderância dos fatores psicológicos e sociais sobre as questões fisiológicas (MAXIMIANO, 2005). Ele percebeu a importância de considerar as pessoas em sua totalidade, realizando a interação social, dando ênfase na importância do reconhecimento de como as pessoas eram úteis e importantes (BERGAMINI, 2008).

Percebe-se que novas propostas de pensamento têm surgido para melhor entender o comportamento das pessoas e minimizar as dificuldades enfrentadas pelas empresas em atrair mão de obra e proporcionar condições para que os funcionários desempenhem com entusiasmo suas funções e sintam-se satisfeitos com o trabalho executado. Na próxima seção, apresenta-se e busca-se entender as teorias motivacionais.

2.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Para melhor abordar o tema, utilizaremos considerações sobre algumas teorias que alicerçam o trabalho de motivação, destacando a teoria das necessidades Humanas, de Maslow e a teoria dos dois fatores que foi proposta pelo psicólogo Herzberg.

A teoria motivacional de Maslow, sobre a hierarquização das necessidades

humanas, foi um indicador marcante, orientando os estudiosos para a pesquisa dos motivadores básicos do comportamento na produtividade. Todas as teorias subsequentes a reconheceram, adaptando-a ou enriquecendo-a. Maslow destacou a forte influência da busca de atendimento das necessidades pessoais com a motivação, representada pelo direcionamento de esforços em prol de algum objetivo. Em decorrência, as organizações precisam reconhecer as necessidades de seus funcionários e procurar estabelecer um sistema de recompensa compatível (MASLOW, 1971).

A teoria de Maslow enfoca a motivação humana a partir das necessidades sentidas pelos indivíduos baseada na afirmação de que os indivíduos se comportam para suprir suas necessidades mais imediatas (OLIVEIRA, 2010). Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004, p.150) afirmam que "para que este desenvolvimento possa ter livre curso, é preciso que as necessidades inferiores sejam em parte satisfeitas e as necessidades superiores apresentem-se como motivadoras da conduta humana".

Para Maslow as necessidades são algo interno e inicia-se da base ao topo à medida que são satisfeitas. Maslow classifica os motivos que determinam a motivação através de sua experiência clínica e ao contrário do que é escrito na maioria dos livros, que relatam sua visão, Maslow definiu sete necessidades básicas, e não cinco, como muitos estudiosos afirmam, negligenciando as duas últimas. A seguir, apontam-se as sete necessidades básicas e suas definições:

- Necessidades fisiológicas/básicas: fundamentais a sobrevivência humana, são necessidades naturais, impulso;
- Necessidade de segurança: satisfeitas as primeiras, o homem passa a considerar as condições que lhe garantam segurança, visam estabilidade, ou seja: proteção contra perigos, ameaças e privações;
- Necessidades de pertença e amor: resolvidas as necessidades de segurança, o indivíduo passa a se preocupar em aspirações sociais em relação aos demais indivíduos, aceitação e reconhecimento por parte de outras pessoas e de pertencerem a um grupo. Compreendem o compartilhamento de afeto com pessoas de um círculo de amizade e intimidade;
- Necessidade de estima: reconhecimento de seu próprio valor e desejo de ser estimado pelos outros;
- Necessidade de autorrealização: correspondem às necessidades

humanas mais nobres e elevadas, representam o mais alto grau de motivação por significarem a ânsia do homem em crescer, em se autodesenvolver, em realizar seu potencial criativo. Estas necessidades, em geral, são pouco satisfeitas, já que as condições de vida levam os homens a concentrarem suas energias nas satisfações das necessidades de segurança e social;

- Necessidades de saber e entender: desejo de entender, sistematizar, organizar, analisar de procurar por relações e significados, de construir um sistema de valores;
- Necessidades estéticas: impulsos a beleza, simetria, simplicidade, a inteireza e a ordem.

Os autores simplificaram o trabalho de Maslow, não citando as últimas duas necessidades, talvez pelo fato que o próprio autor expressa em sua obra:

Nós devemos preservar-nos da fácil tendência a separar estes desejos das necessidades básicas que discutimos acima, isto é, de fazer uma dicotomia marcada entre as necessidades cognitivas e conativas. O desejo de saber e de entender é conativo em si, isto é, possui a característica de conduzir a um objetivo e é uma necessidade da personalidade assim como as necessidades básicas que já discutimos (MASLOW *apud* SAMPAIO, 2004, p.7).

A teoria de Maslow busca e considera o ser humano em sua totalidade, trabalhando os aspectos biológicos, psicológicos e sociais. Maslow destaca que as pessoas possuem diferentes necessidades de motivação e os gestores têm que ter cuidado com a ideia de que todos se realizam pelo trabalho, com os objetivos organizacionais. Pois, isso pode gerar resistência e indignação por parte dos funcionários, afinal, eles talvez não queiram se autorrealizarem no ambiente de trabalho (SAMPALIO, 2004).

No decorrer da década de 70, Herzberg abriu novas percepções sobre motivação ao propor que existem dois tipos de objetivos motivacionais. Surge, assim, a teoria de dois fatores, que descreve os efeitos da estrutura organizacional sobre a motivação humana e seu comportamento. Em suas pesquisas, o autor buscou levantar quais situações ocorridas no trabalho geravam à extrema satisfação ou extrema insatisfação (HERZBERG, 1959).

Em seus resultados verificou-se que os fatores envolvidos na produção da satisfação no trabalho são diferentes dos que levam à insatisfação no trabalho. O autor com as suas observações e reflexões, formulou e publicou a “Teoria de Dois fatores” sobre motivação das pessoas nas empresas. A teoria aborda que as empresas precisam se atentar e cuidar para dois tipos de fatores que exercem

influência direta sobre o grau de satisfação ou insatisfação dos indivíduos no trabalho (OLIVEIRA, 2010).

Um destes são os fatores higiênicos, que são externos ao trabalho propriamente dito, são externos às pessoas, envolvendo o ambiente ou entorno em que o trabalho é desenvolvido. Varia da condição de insatisfação a não-insatisfação, tais como política e administração da empresa, estilo de supervisão, no relacionamento com os colegas, recompensas e benefícios recebidos, condições de trabalho, salários, status, segurança. A intenção das empresas ao satisfazerem estes fatores é de prevenir e evitar fontes de insatisfação.

Os fatores relacionados à satisfação, que chamou de motivadores, são fatores internos que se localizam nas pessoas ou nas próprias tarefas, relacionados ao trabalho em si. Oscilam desde a condição de satisfação a não-satisfação. Incluem por exemplo: reconhecimento recebido, realização pessoal, conteúdo e valor do trabalho, responsabilidade e desenvolvimento.

A importância desta pesquisa deve-se ao fato de permitir que se perceba a diferença dos fatores higiênicos e os fatores que realmente são fontes de satisfação motivacional. Verifica-se com esta teoria que a concentração nos fatores higiênicos apenas impedirá a insatisfação no trabalho. Para que haja satisfação por parte dos funcionários é necessário incorporar fatores motivadores no trabalho (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004).

Herzberg afirmou com base no resultado da pesquisa que satisfação e insatisfação não são opostas, pelo fato que se associam a grupos diferentes de necessidades. Oliveira (2010, p. 22) cita que “maximizar a satisfação e minimizar a insatisfação no trabalho são fatores distintos”.

As conclusões geradas na pesquisa fazem sentido e se articulam com a teoria de Maslow. Segundo Cavalcanti et al. (2009, p. 94) “as necessidades na base da pirâmide, se em falta, geram desconforto, porém, se atendidas, não mais motivam. As necessidades no topo da pirâmide, por sua vez, se satisfeitas, continuam motivando.” Para que se tenha a satisfação e a não satisfação, as empresas devem trabalhar com os dois fatores, prevenir e reduzir a insatisfação dos funcionários, oferecendo-lhes os fatores higiênicos e aumentando e promovendo a satisfação por meio dos fatores motivacionais. Verifica-se a importância em estudar os efeitos diferentes de diversas formas de reconhecimento que a empresa pode oferecer aos seus funcionários

Cada autor tem sua importância e contribuição no estudo do comportamento

humano nas organizações, sendo que algumas correntes vão mais ao encontro do que este artigo propõe, como é o caso das teorias da Hierarquia das Necessidades e a de Dois Fatores.

A próxima seção apresenta o papel do líder na motivação e qual a importância que ele tem no processo motivacional para seus liderados.

2.3 O PAPEL DO LÍDER NA MOTIVAÇÃO

O líder tem um papel fundamental no processo de motivação. O líder depende tanto de seus esforços, quanto do desempenho de seus funcionários e principalmente da motivação deles (MOTTA, 2001). Sem motivação os indivíduos não tornam seus pontos fortes em evidência. Por isso, é importante que o líder foque suas ações na motivação de seus liderados, perceba o grau de motivação deles, o comprometimento e a satisfação em trabalharem na empresa. O líder deve saber identificar as diferenças, analisá-las e ter competência para lidar com elas.

Nesse mesmo pensamento, Robbins (2005, p.258) expõe que “No mundo dinâmico de hoje, precisamos de líderes que desafiam o status quo, criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar estas visões”.

Como corolário dessa ideia, pode-se afirmar que os líderes são responsáveis por efetivarem a mudança nas organizações, sendo importante orientar e despertar a motivação das pessoas para o alcance das metas organizacionais. É essencial manter o potencial motivacional de seus funcionários, afinal, a motivação no trabalho somente vai se concretizar quando o trabalho fizer sentido para a vida deles (PINCHOT & PINCHOT, 1997).

De acordo com Bergamini (2003), a motivação nasce das necessidades interiores, o líder não pode motivar seus liderados, mas cabe despertá-la, desenvolvê-la e facilitá-la para que se manifeste em cada um. Deve ainda demonstrar-lhes o significado de seu trabalho, valorizá-los, alocando-os em tarefas adequadas a cada perfil ou identidade. Um dos papéis do líder é deixar claro as metas e os objetivos organizacionais, oferecer aos funcionários capacitações para que desenvolvam melhor o trabalho, disponibilizando recompensas que atendam às necessidades de cada um.

Os indivíduos devem alinhar os objetivos pessoais com os objetivos

profissionais. Para isto, o líder deve proporcionar o exercício da criatividade, estimulando-a no ambiente de trabalho e dar-lhes autonomia para assumir responsabilidades de determinada tarefa, fazendo o uso do *empowerment* que, segundo Cavalcanti et. al (2009), é um processo através do qual o líder compartilha o poder com os funcionários, dando mais autonomia na realização da tarefa, o que aumenta a confiança de cada um em realizar seu trabalho e contribui com a empresa, aumentando o nível de interdependência. Para isso, o funcionário deve demonstrar disposição para aceitar responsabilidades e ter competência para realizar a tarefa.

Visto, então, que o líder tem um papel fundamental no processo motivacional, entende-se que, para se ter uma administração eficiente, o líder deve ser capaz de influenciar seu grupo a fim de que os objetivos organizacionais sejam alcançados e, ao mesmo tempo, para que os funcionários tenham seus objetivos atingidos. Para que o líder forme novos líderes responsáveis pelos objetivos, missão e estratégias da organização é necessário obter o comprometimento das pessoas para que estas assumam responsabilidades mais amplas (BARBOSA, MARIA, 2006)

A próxima seção apresenta o percurso metodológico seguido para se chegar às possíveis respostas ao questionamento central do trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O primeiro tipo de pesquisa empregado neste trabalho é a pesquisa bibliográfica, amplamente utilizada na construção do referencial teórico, que de acordo com Marconi e Lakatos (1996) auxilia o pesquisador a ampliar seus conhecimentos sobre o assunto a ser investigado. Conforme destaca Koche (1997), o estudo bibliográfico possui as funções de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas acerca de um tema ou problema específico, tornando-se um instrumento indispensável, com o qual se fundamentará a fase seguinte, a pesquisa de campo.

O artigo tem como base uma abordagem predominantemente qualitativa, com o foco nas percepções dos funcionários acerca dos incentivos oferecidos pela empresa e a avaliação dos fatores higiênicos e motivacionais. Conforme Marconi e Lakatos (2008), a pesquisa qualitativa trabalha com dados mais detalhados, resultante da investigação e descreve a complexidade do comportamento humano.

A pesquisa teve como universo todos os funcionários que compõem o quadro

produtivo e administrativo da empresa em questão, perfazendo um total de 47 pessoas, dentre elas 41 do setor produtivo e 6 do setor administrativo.

O processo de todo o estudo foi dividido em seis fases: entrevista com o proprietário-administrador para identificar a sua visão e levantar informações que fundamentam a pesquisa; preparação do questionário; aplicação do questionário finalizado; tabulação dos dados; avaliação do resultado e apresentação ao proprietário-administrador. A partir dos dados recolhidos, um relatório foi elaborado com o intuito de sintetizar as informações e propor mudanças no rol de incentivos oferecidos pela empresa, para que estes se tornem mais coerentes na visão dos funcionários e do proprietário-administrador e também apresentar aos funcionários os resultados.

Partindo das características do estudo, optou-se pelo método de abordagem dedutivo, no qual o pensamento parte de fatos gerais para se chegar à conclusão do particular. Segundo Ruiz (2006, p.138), o método dedutivo ocorre quando, “a partir de enunciados mais gerais dispostos ordenadamente como premissas de um raciocínio, chega-se a uma conclusão particular ou menos geral”. Este método é cabível neste estudo por partir de teorias conhecidas (fatores higiênicos e motivacionais estudados), o que causam verdades particulares contidas em verdades universais.

Decorrida a fase de identificação das fontes bibliográficas acerca dos assuntos em estudo e, visando conhecer e identificar as principais contribuições teóricas existentes, a pesquisa assume caráter descritivo, uma vez que expõe característica de uma dada população. De acordo com Gil (2002) o tipo de pesquisa é classificado mediante seus objetivos gerais. A pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população, a qual levantou dados do grupo de funcionários e utilizou técnicas padronizadas na coleta de dados para verificar e analisar a percepção deles quanto ao assunto estudado.

Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se uma pesquisa de campo por meio de um questionário misto contendo perguntas fechadas e uma questão aberta. A pesquisa foi realizada pela própria autora e ocorreu no mês de setembro de 2012. Os questionários foram aplicados e respondidos manualmente. A partir das questões fechadas, buscou-se verificar, no universo estudado, a correlação entre a percepção dos funcionários e as teorias apresentadas. Com a questão aberta, buscou-se avaliar a coerência sobre o que os funcionários sugerem para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar, discursando livremente sobre o assunto.

Após tabuladas as questões e realizado o trabalho, os resultados serão apresentados para os funcionários da empresa por solicitação deles próprios e também para o proprietário-administrador.

4 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A empresa Chinelos Puff foi fundada em 1993 na cidade de Muriaé, no estado de Minas Gerais, Brasil. Na época, o proprietário-administrador Adão Carlos Rúbio iniciou a fabricação de chinelos em sua própria residência, com apenas uma funcionária interna e uma costureira de facção.

Em meados de 1998, a empresa já tinha sede própria e contava com um número maior de funcionários. Em 2000, lançou seu primeiro catálogo, divulgando seus produtos e a marca. O proprietário investiu capital na empresa, adquiriu maquinários, informatizou toda a empresa e estabeleceu parceria com grandes fornecedores do país. “A marca, o nome, a beleza, o conforto dos produtos, a forma de fazer e acontecer foram se firmando e se espalhando aos quatro cantos do Brasil”, afirma o proprietário-administrador. Em 2005 a empresa lançou a linha de roupões, em 2007 a linha de pijamas, até alcançar o mix completo de produtos voltados para a linha íntima noite.

No final de 2012, a empresa já contava com 28 representantes em todo o país, 47 funcionários internos, além de 12 funcionárias terceirizadas exclusivas, todas elas ex-funcionárias da empresa. A empresa atua em todas as cidades das regiões Sudeste e Sul do Brasil e algumas outras cidades de outras regiões do país, com clientes pulverizados e pequenos (boutiques). Os produtos fabricados englobam artefatos têxteis, como chinelos, pantufas e confecção de linha noite, tais como roupas íntimas, roupões e pijamas para ambos os sexos.

Com dezenove anos, a missão da empresa foi definida como: “Encantar nossos clientes ao oferecer-lhes chinelos de quarto, pijamas, roupões e demais produtos da linha noite e proporcionar beleza e conforto nas melhores horas de suas vidas”.

4.1 A MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS NA PERCEPÇÃO DO PROPRIETÁRIO-ADMINISTRADOR

O proprietário-administrador afirma que, desde a criação da empresa, teve a preocupação com o bem-estar e satisfação das pessoas. No decorrer dos anos, a empresa ficou conhecida como uma das melhores empresas para se trabalhar na cidade, conquistando prêmios de renomeadas instituições pelo trabalho desenvolvido quanto às boas práticas, na qual os funcionários são bem servidos e representam o recurso principal da empresa.

Durante a entrevista, o proprietário-administrador relatou o que faz para ver as pessoas satisfeitas em trabalhar na empresa e quais fatores utilizam para despertar a motivação em seus funcionários fazendo com que eles identifiquem o que os motivam.

Segundo o proprietário-administrador, ele sempre está ciente de tudo o que acontece na empresa, dando total liberdade aos funcionários para procurá-lo, esclarecer dúvidas, solicitar ajuda, ou seja, para o que precisarem. Ele se diz acessível aos funcionários, não tendo barreiras de comunicação na hierarquia de poderes e o feedback sempre acontece. “Uma boa comunicação entre o líder e os liderados é extremamente importante para o desenvolvimento da empresa. Considero excelente a forma de comunicação aqui na empresa. O líder exerce um papel importante. O contato direto e diário é essencial”, relata o gestor.

As condições físicas que a empresa oferece, tais como: barulho, ergonomia dos equipamentos, temperatura, entre outros, são satisfatórios, segundo o proprietário-administrador. O ambiente é ventilado e adequado. Há um refeitório, no qual os funcionários lancham e almoçam. Os funcionários trabalham melhor quando há um ambiente agradável, em que entendem perfeitamente as responsabilidades de suas atividades e o porquê realizá-las. Ainda de acordo com o proprietário-administrador, o salário pago aos funcionários está acima da média dos trabalhadores de confecção. A empresa proporciona aos funcionários uma progressão de cargos que depende do esforço e desempenho de cada um.

A empresa, desde o início de suas atividades, se preocupa com a motivação de seus funcionários, preza pela união do grupo, trabalhando a seu favor e alcançando os objetivos traçados pela organização, além de satisfazer os objetivos pessoais dos funcionários o que também pode atrair mão de obra qualificada. O proprietário-administrador busca conhecer seus subordinados, e na sua visão, os incentivos oferecidos são fatores motivacionais e satisfatórios. O mix de incentivos da empresa é composto por educação corporativa (treinamentos e palestras

motivacionais), ginástica laboral, refeitório, vale transporte, plano de saúde, subsídio em parte das refeições, confraternizações/lazer, “vírus da excelência” (prêmio trimestral de reconhecimento a funcionários pelos colegas de trabalho), DVD Teca, convênios com farmácias, supermercados e clube, plano de cargos e salários.

Estes incentivos são vistos pelo proprietário-administrador como investimento e não como custo, proporcionando na sua concepção um estímulo maior para a satisfação de seus funcionários, que ficam motivados.

5 RESULTADO E ANÁLISE

A análise dos dados tem o intuito de trabalhar os questionamentos deste artigo e auxiliar o leitor a entender a proposta do estudo, apresentando os resultados gerais com algumas figuras e textos explicativos

5.1 PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS PESQUISADOS

Para se desenvolver a proposta do presente estudo — a motivação dos trabalhadores da confecção — e responder ao questionamento central, fez-se necessário traçar o perfil dos funcionários, sendo que, após a tabulação dos dados e consolidação dos resultados, pretende-se propor melhorias, verificando o que não está adequado e ressaltar o que está satisfatório, formulando contribuições para o proprietário-administrador, para que possa melhorar suas práticas de gestão. Na elaboração do questionário, além de identificar as características dos funcionários, foi utilizada a teoria de dois fatores de Herzberg, que trabalha fatores higiênicos e motivacionais.

Após a realização da pesquisa com os 47 funcionários do setor produtivo e administrativo da empresa, o que representou 100% do universo pesquisado, foi levantado, com as nove primeiras questões, o perfil dos funcionários, em relação à idade, sexo, estado civil, se possuem filhos, a escolaridade, tempo de empresa e o setor de trabalho.

Na análise relativa à faixa etária, identificou-se que os funcionários estão plenamente ativos. A faixa etária que representa maior expressão é entre 28 a 37 anos, com 42,55%. O percentual menor, com 2,13% teve o mesmo resultado para as faixas etárias de 48 a 57 anos e acima de 57 anos. Isso evidencia um público mais

jovem e ativo.

Quanto ao sexo, sobressai o feminino, com 87,23% do total de trabalhadores. Somente 12,77% são do sexo masculino. Os dados são compatíveis, uma vez que a empresa tem a política de contratar mais mulheres.

No que se refere ao estado civil, sobressaem os casados, com 59,57%, 31,91% são solteiros e 8,51% são divorciados.

A maioria dos funcionários não possui filhos, representando 51,06%. Dos 48,94% que têm filhos, a maioria (77,27%) possui até 2 filhos. Nenhum funcionário tem mais que 5 filhos.

Em relação ao grau de escolaridade, prevalecem os que têm até o ensino médio, com 55,32%, seguido do ensino fundamental com 36,17%. A minoria dos funcionários tem ensino superior, 6,38%.

Em relação ao tempo de atuação na empresa, 57,45% está há mais de 4 quatro anos, seguido de 23,40% dos que estão de 2 a 3 anos, 10,64% estão na empresa há 1 ano ou abaixo disso e os demais (8,51%) estão de 1 a 2 anos. Percebe-se, assim, que o nível de rotatividade é baixo, sendo que a maior parte trabalha na empresa há mais de 4 anos.

Referente ao setor de trabalho, a maioria dos entrevistados (87,23%) trabalha no setor produtivo, os outros 12,77% atuam no setor administrativo.

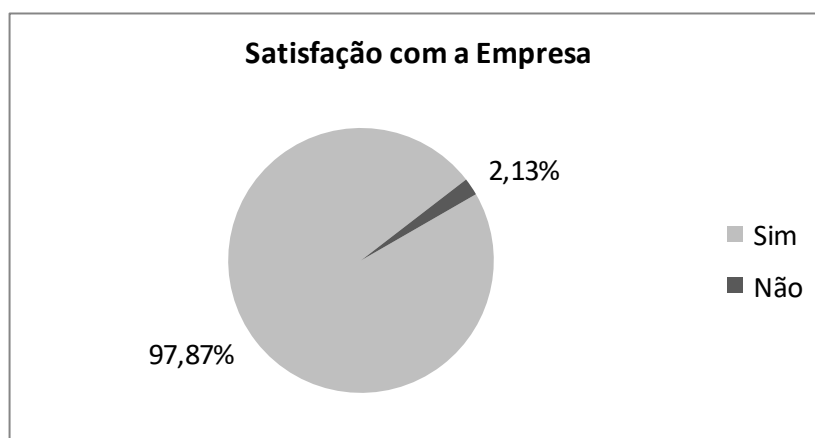
Devido à relevância para o estudo a que se presta este trabalho, os resultados das demais questões do próximo item da pesquisa estão demonstrados em forma de figuras para sua melhor elucidação.

5.2 PERCEPÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS ACERCA DOS INCENTIVOS OFERECIDOS PELA EMPRESA

A seguir, estão destacados os dados que foram pesquisados com o objetivo de identificar a satisfação dos funcionários com a empresa e a percepção destes mediante os incentivos oferecidos pela organização e os incentivos que gostariam de receber.

Na questão que buscou identificar se os funcionários estão satisfeitos com empresa em que trabalham, o resultado é demonstrado na figura a seguir.

Figura 1: Distribuição percentual segundo a satisfação dos funcionários com a empresa

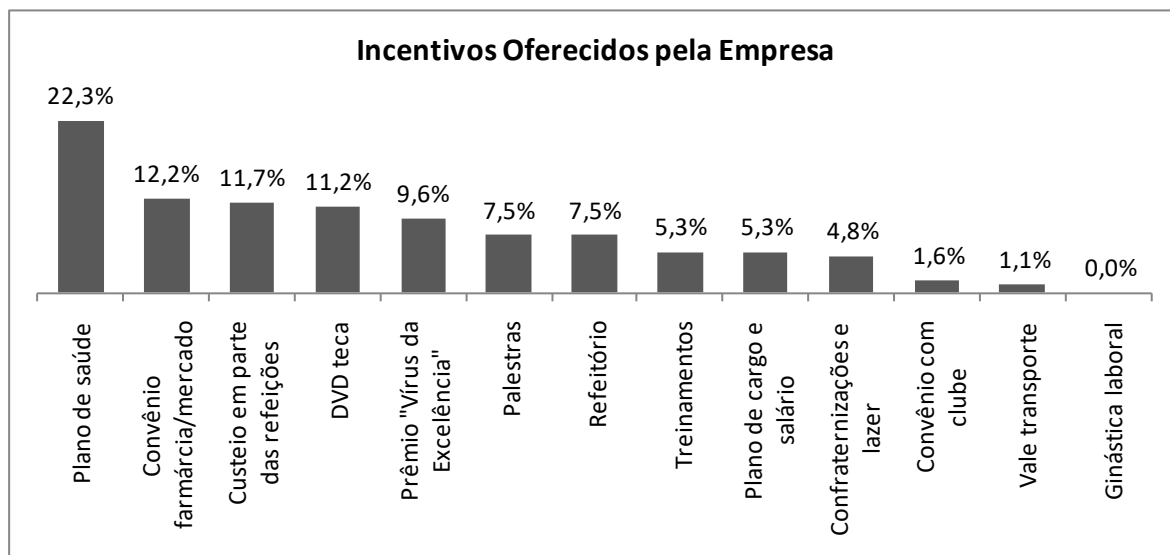


Fonte: Elaborado pelos autores

O resultado desta questão foi bem satisfatório, pois um número reduzido, representando 2,13% de pessoas, assinalou que não está satisfeito com a empresa em que trabalha e a maioria, 97,87%, diz estar satisfeita em trabalhar na empresa. Esse indicador é bastante expressivo e retrata um sentimento positivo dos funcionários em relação à empresa, confirmando o motivo pelo qual há baixa rotatividade.

Outra questão abordou os incentivos oferecidos pela empresa considerados mais importantes na visão dos funcionários. Cada funcionário tinha que escolher quatro incentivos que ele achava mais importante dentre os 13 existentes. A figura 2 apresenta os dados.

Figura 2: Distribuição percentual dos principais incentivos oferecidos pela empresa

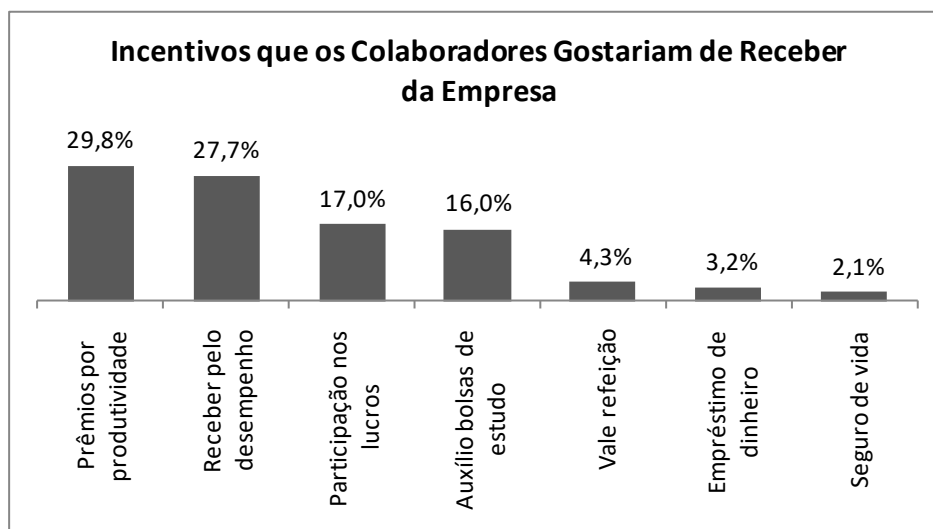


Fonte: Elaborado pelos autores

Os quatro incentivos mais citados foram: em primeiro lugar o plano de saúde, com 22,34%; em segundo, com 12,23%, os convênios com farmácias e supermercados; terceiro lugar, com 11,70%, o custeio de parte das refeições e; na quarta posição, a DVD Teca, representando 11,17%. Verifica-se que os incentivos oferecidos para suprir as necessidades básicas, como saúde e alimentação, foram os itens mais destacados e importantes para os entrevistados. Em contrapartida, outros incentivos não foram vistos pelos funcionários como algo interessante, sendo que a ginástica laboral, não teve nenhuma indicação, vale-transporte teve somente 1,06% de indicação, mas ressalta-se que este é obrigatório; seguido de convênio com o clube e de confraternizações/lazer.

Para verificar os incentivos que os funcionários gostariam que a empresa lhes proporcionasse, foi solicitado que cada um escolhesse dois incentivos, dentre os 7 apresentados. As respostas podem ser observadas na figura 3.

Figura 3: Distribuição percentual dos incentivos que os funcionários gostariam de receber da empresa



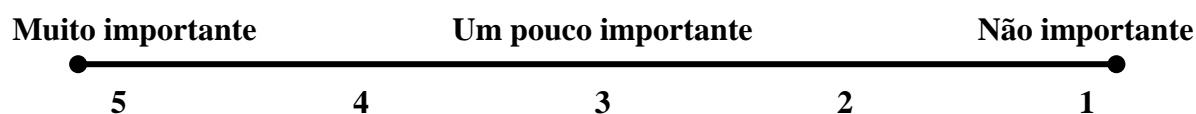
Fonte: Elaborado pelos autores

Conforme é demonstrado, os incentivos mais citados foram prêmios por produtividade, com 29,79%, seguido por receber pelo desempenho, com 27,66%. Fica evidente o interesse dos funcionários pelo acréscimo no salário e receber por produtividade e desempenho. Como a maioria trabalha no setor produtivo, a perspectiva dos funcionários é realmente receberem incentivos relacionados à produtividade.

5.3. FATORES HIGIÊNICOS E MOTIVACIONAIS DE HERZBERG

Na última questão fechada, foi utilizado um questionário do livro de Robbins (2005), sendo solicitado aos entrevistados para avaliarem 12 fatores, divididos em fatores higiênicos e motivacionais, de acordo com a importância que cada um tem para eles.

Eles atribuíram notas de 1 a 5. As cinco notas foram assim definidas:



Esta questão revela as duas dimensões da teoria de dois fatores de Herzberg. Para determinar se são os fatores de higiene ou os de motivação os mais importantes para os funcionários, que deveriam colocar a pontuação de 1 a 5 diante dos fatores

abaixo, de acordo com as questões disponíveis no questionário, e assim somariam cada coluna.

Pontuação de fatores de higiene

2 _____

5 _____

6 _____

8 _____

9 _____

12 _____

Total de pontos: _____

Pontuação de fatores de motivação

1 _____

3 _____

4 _____

7 _____

10 _____

11 _____

Total de pontos: _____

As pontuações dos 47 entrevistados foram somadas. O grupo teve 1257 pontos para os fatores de higiene e 1308 pontos para os fatores de motivação. Uma diferença de 51 pontos entre os fatores. O resultado apontou que 17,02% dos funcionários pontuaram como mais importante as questões relacionadas aos fatores de higiene, 48,94% como fatores de motivação, enquanto que 34,04% apresentaram a mesma pontuação para os fatores de higiene e os fatores motivacionais, não declarando os mais importantes.

A tabela 1 demonstra os resultados obtidos com os questionários aplicados referentes aos indicadores de 1 a 5:

Tabela 1: Comparativo dos resultados fatores higiênicos e fatores motivacionais

QUESTÃO:	1	2	3	4	5
01. Um trabalho interessante	1	2	1	5	38
02. Um bom chefe	0	1	1	7	38
03. Reconhecimento e apreciação pelo trabalho que faço	2	1	4	8	32
04. A oportunidade de progredir	2	0	1	5	39
05. Uma vida pessoal que traga satisfação	1	1	9	9	27
06. Um emprego de prestígio ou <i>status</i>	4	4	7	5	27
07. Responsabilidade profissional	0	0	4	8	35
08. Boas condições de trabalho	0	1	3	3	40
09. Regras, regulamentos, procedimentos e políticas da empresa de bom senso	2	0	7	7	31
10. A oportunidade de crescer através do aprendizado de novas coisas	2	0	1	5	39
11. Um trabalho que eu possa fazer bem e ter sucesso	0	0	1	7	39
12. Segurança no emprego	2	0	6	4	35

Fonte: Elaborado pelos autores

O maior peso foi para as marcações na opção 5 que seria mais positiva, representando fator muito importante, sendo que na questão 8 (Boas condições de trabalho), o indicador 5 sobressaiu, pois 40 funcionários o avaliaram como nota 5.

Por fim, foi avaliada a questão aberta. Foi solicitado aos entrevistados que descrevessem sugestões para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar. Mais da metade, representando 61,70% das pessoas, preencheu o espaço deixado no final. Alguns comentários podem ajudar a verificar melhor os fatores motivacionais e higiênicos dos funcionários e a sua satisfação.

Um dos entrevistados comentou: “Comunicar com antecedência o que vai acontecer, ou seja, se vai ou não trabalhar sábado ou após o horário de trabalho. Avisar dias antes para nós nos organizarmos”.

Outro entrevistado comentou: “Avaliar a produção e a dedicação de cada funcionário e não o tempo de casa. Aqui quem ganha mais é quem trabalha há mais tempo na empresa”. Este comentário vem ao encontro do que foi relatado na questão dos incentivos, na escolha dos incentivos que gostariam que a empresa oferecesse aos funcionários, destacando prêmios por produtividade e remuneração pelo desempenho.

5 CONCLUSÃO

A motivação é, de fato, um fator importante que influencia no comportamento dos funcionários e que há décadas está em evidência no ambiente empresarial. Alguns estudos relatam que empregados motivados são mais produtivos. Entretanto, não é fácil motivar as pessoas, porque isso pressupõe conhecer seus desejos e objetivos. O ser humano é complexo, possui suas individualidades e tem que ser tratado como fundamental para o desenvolvimento e crescimento da organização.

Os resultados da pesquisa de campo permitiram responder ao questionamento central do trabalho, como já exposto: de que forma os funcionários da empresa estudada têm valorizado os estímulos recebidos relacionados aos seus fatores higiênicos e motivacionais?

Além da resposta da questão central, foi possível também levantar o perfil dos funcionários e a percepção destes acerca dos incentivos oferecidos pela empresa.

Percebe-se que o perfil dos funcionários da empresa é relativamente homogêneo. Encontram-se, de forma geral, na faixa etária ativa, a maioria é do sexo feminino, grande parte do grupo é casada e a maioria não possui filhos. O índice de escolaridade tem maioria nos níveis fundamental e médio, a maior parte dos

funcionários trabalha há mais de quatro anos na empresa e atua no setor produtivo.

Em relação à satisfação com a empresa, constatou-se um resultado positivo, no qual praticamente todos estão satisfeitos. Contudo, esta satisfação deve ser monitorada pelo corpo gerencial de forma que não decline para a insatisfação.

Além disso, foi identificado que alguns incentivos oferecidos pela empresa não são tão reconhecidos e valorizados pelos funcionários, como a ginástica laboral, convênio com o clube e confraternizações/lazer. Neste caso, recomenda-se que o proprietário-administrador reavalie a necessidade de manter esse tipo de incentivo e acrescente outros que a maioria gostaria que a empresa lhe proporcionasse, tais como: prêmio por produtividade, receber pelo desempenho, participação no lucro da empresa e auxílio em bolsa de estudo. Essa pode ser uma forma de contribuir para a manutenção da satisfação no trabalho e melhora na qualidade deste, haja vista que os atuais incentivos contribuem predominantemente com os fatores higiênicos, fazendo com que os funcionários fiquem não-insatisfeitos.

O proprietário-administrador tem interesse em criar incentivos para os seus funcionários, mas é relevante que perceba os que são mais importantes para eles. Por isso, é essencial aplicar esse tipo de pesquisa, para sair do campo da percepção e trabalhar de fato com aquilo que os funcionários realmente verificam como mais importante.

Apesar dos funcionários indicarem os fatores motivacionais sendo como mais valorizados por eles, corroborando, assim, em tese com a teoria de Herzberg, estes fatores ainda não sobressaíram sobre os fatores higiênicos, dada a observação de margem mínima (51 pontos) entre eles, como demonstrada no resultado da pesquisa de campo. A justificativa deste resultado pode estar relacionada ao fato de que os funcionários ainda estão ligados às condições físicas, as quais não estão totalmente supridas.

Sugere-se ao proprietário-administrador trabalhar melhor os fatores que geram a insatisfação no trabalho, tais como: remuneração, políticas da empresa, condições de trabalho e supervisão, mas também continuar a trabalhar os fatores que ajudam na motivação, como: o trabalho em si, reconhecimento, promoção, oportunidade de crescimento pessoal, realização, responsabilidade pelo cargo, oportunidades para que os funcionários sejam mais proativos e atuantes dentro da empresa, conforme estudado por Herzberg na teoria de dois fatores. Além disso, nesse sentido, o proprietário-administrador poderia desenvolver um plano de incentivos que

contemplasse tanto fatores higiênicos, quanto motivacionais e que fosse flexível aos funcionários.

Existem desafios a serem trabalhados pela empresa. O proprietário-administrador deve compreender de forma clara a diferença entre os fatores higiênicos e motivacionais para implementar um plano de incentivo formal adequado. Tal plano deve atender os fatores higiênicos revelados na pesquisa e também oferecer incentivos motivacionais e apropriados para que os funcionários percebam também esta diferença, e comecem a dar importância às questões motivacionais.

A motivação é um assunto amplo e complexo. O intuito do trabalho não foi compreender todo o seu processo, mas de contribuir com a análise dos fatores que são mais valorizados pelos funcionários em uma determinada empresa. A primeira limitação da pesquisa diz respeito à coleta de dados de somente uma empresa, o que a privilegiou visualizar melhor o resultado individualmente. Outro fator foi o tempo de pesquisa – além de curto, foi a primeira pesquisa sobre motivação na empresa, o que acarreta em uma responsabilidade maior na apresentação dos dados pelos pesquisadores.

Apesar das possíveis contribuições do trabalho, como toda pesquisa, esta não esgotou o assunto e abre novas perspectivas para futuros estudos. Recomenda-se a realização de uma segunda pesquisa junto aos funcionários da empresa após implementação das mudanças sugeridas, e até mesmo replicar em outras empresas do setor de confecção para que os dados possam ser comparados e, assim, desenvolver novos projetos para trabalhar a motivação neste segmento.

Sendo as confecções um ambiente predominantemente operacional, há um alto índice de rotatividade e pouca exigência de qualificação de mão de obra. Desta forma, a empresa deverá continuar a investir nos incentivos, pois assim pode garantir um diferencial ainda maior em relação às demais organizações, atraindo mão de obra e aumentando o nível de motivação, o que pode torná-la mais competitiva no mercado ao aumentar a produtividade. A motivação é um fator essencial a ser trabalhado pela empresa, influencia no desempenho e satisfação dos funcionários e as organizações devem encontrar meios de desenvolvê-la em seus funcionários.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, João Pedro Pereira; CAMPANHOL, Edna Maria. A indústria de confecção de Passos/MG e a capacitação de sua mão-de-obra. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 05, n.1, 2006. p. 1-16.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. A difícil gestão das motivações. In: WOOD Jr., Thomaz (Coord.). *Gestão empresarial: o fator humano*. São Paulo: Atlas, 2002.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Motivação nas organizações*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. In: *RAE Executivo*, v.1, n.2, nov. 2002 a jan. 2003.
- CAVALCANTI, Vera Lucia, et. al. *Liderança e motivação*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- FERREIRA, Victor Cláudio Paradela, CARDOSO, Antônio Semeraro Rito, CORRÊA, Carlos José e FRANÇA, Célio Francisco. *Modelos de Gestão*. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HERZBERG, Frederick. *The motivation to work*. 2 ed. New York: John Wiley, 1959.
- KOCHE, José Carlos. *Fundamentos da metodologia científica: Teoria da ciência e prática da pesquisa*. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.
- LÉVY-LEBOYER, Claude. *A crise das motivações*. São Paulo: Atlas, 1994.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- MASLOW, Abraham Harold. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Yolanda Ferreira; CORDEIRO, Laerte Leite. *O comportamento humano na empresa, uma antologia*. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2005.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 13 ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- OLIVEIRA, Marco Antônio. *Comportamento Organizacional para a gestão de pessoas: como agem as empresas e seus gestores*. São Paulo: Saraiva, 2010.

PINCHOT, Gifford; PINCHOT, Elizabeth. O poder das pessoas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUIZ, João Álvaro. Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SAMPAIO, Jáder dos Reis. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. In: Encontro Nacional ANPAD, 28, 2004, Curitiba.

SILVA, Sandra Richel; AZZUZ, Eleonora. Gestão de pessoas na indústria de calçados de Franca: departamento burocrático ou parceiro estratégico? Revista Eletrônica de Administração, v. 02, n.3, 2003. p. 1-20.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. Psicologia, Organizações e trabalho no Brasil. Porto, Alegre: Artmed, 2004.

ABSTRACT

The article highlights the importance of motivation on performance and employee satisfaction, giving focus on the impacts brought by so-called hygienic and motivational factors proposed by Herzberg. Analyzes, specifically, the case of Puff Slippers Company engaged in the business of making nightline of accessories and textile articles, in the city of Muriaé (MG). The research sought answers to the central question: How do the studied company employees have valued incoming stimuli related to their hygienic and motivational factors? The search for answers involved, besides reviewing the literature on motivation to work, a field survey of all company employees, raising profile and perception of about the incentives offered by the company. It was concluded that there are challenges to be worked by managers.