

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

**ASPECTOS DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA
INDÚSTRIA DE MÓVEIS EM RUBIATABA-GO**

LIDIANE RODRIGUES LOPES

RUBIATABA-GO

2016

LIDIANE RODRIGUES LOPES

**ASPECTOS DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA
INDÚSTRIA DE MÓVEIS EM RUBIATABA-GO**

Trabalho de conclusão do curso de graduação apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel (a) em Administração.

Orientador: Prof. Mestre Francinaldo Soares de Paula.

RUBIATABA-GO

2016

FOLHA DE APROVAÇÃO

**ASPECTOS DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UMA
INDÚSTRIA DE MÓVEIS EM RUBIATABA-GO**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel (a) em Administração. 2016.

BANCA EXAMINADORA

Membros componentes da Banca Examinadora:

Presidente e Orientador Mestre Francinaldo Soares de Paula

Membro titular: Professora Maura S. S. de Paula

Membro titular: Professora Gloriete M. Alves Hilario

DEDICATÓRIA

À minha mãe Vilma Rodrigues de Freitas, por ter me incentivado e me dado a força e todo o suporte necessário para que eu conseguisse concluir este trabalho.

Aos meus colegas de curso pela força e companheirismo durante esses quatro anos em que caminhamos juntos na busca pela realização de um mesmo sonho.

AGRADECIMENTOS

Aos gestores e funcionários da empresa Móveis Lugui pela gentileza em me receber e disponibilizar as informações e dados necessários para realização desta pesquisa. Ao professor e orientador pelo seu esforço e dedicação ao prestar seus conhecimentos durante a orientação deste trabalho.

Você pode sonhar, criar, desenhar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo. Mas é necessário ter pessoas para transformar seu sonho em realidade.

Walt Disney, 1982.

RESUMO

O objetivo desse trabalho foi analisar aspectos da motivação dos colaboradores da Empresa Móveis Luguí de Rubiataba-GO, e identificar como esses aspectos podem influenciar no seu desempenho. Para obter bons resultados, alcançar seus objetivos e conseguir se manter forte em um mercado cada vez mais competitivo as empresas precisam ter um diferencial, e para isso elas também precisam de uma equipe eficiente, inovadora e preparada para vencer desafios e alcançar bons resultados. Mas, com toda essa pressão que os funcionários sofrem todos os dias para alcançar essas metas, um dos maiores desafios dessas empresas é mantê-los motivados. Por isso, a importância de se analisar como a empresa lida com esse desafio, como ela trabalha os aspectos motivacionais de seu ambiente de trabalho. A partir da pesquisa foi possível identificar alguns aspectos positivos e outros negativos em relação a motivação dos colaboradores, entre eles uma característica positiva que se destaca é a boa relação entre o líder e os subordinados, que é muito importante, pois, se o líder conhece bem cada um de seus funcionários se torna muito mais fácil motivá-los. E entre os aspectos negativos que foram identificados os que mais se destacam são a falta de treinamento e a remuneração inadequada, fatores que são muito importantes para a motivação dos colaboradores e que podem interferir diretamente no desempenho da empresa.

Palavras-chave: Desempenho; Diferencial Competitivo; Motivação.

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze aspects of the motivation of the employees of the Lugu Mobilization Company of Rubiataba-GO, and to identify how these aspects may influence their performance. To achieve good results, achieving their goals and staying strong in an increasingly competitive market, companies need to have a differential, and for this they also need an efficient, innovative team prepared to meet challenges and achieve good results. But with all the pressure that employees suffer every day to reach those goals, one of the biggest challenges of these companies is to keep them motivated. Therefore, the importance of analyzing how the company handles this challenge, how it works the motivational aspects of its work environment. From the research it was possible to identify some positive and negative aspects regarding the motivation of the employees, among them a positive characteristic that stands out is the good relationship between the leader and the subordinates, which is very important because, if the leader knows Well each of your employees becomes much easier to motivate them. And among the negative aspects identified were the lack of training and inadequate compensation, factors that are very important for the motivation of the employees and that can interfere directly in the performance of the company.

Keywords: Competitive Differential; Motivation; Performance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Quadro Fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg.....	16
Figura 2 Pirâmide das necessidades de Maslow.....	17
Figura 3 Comparação dos modelos de motivação.....	18
Figura 4 Os três fatores da motivação para produzir.....	21
Figura 5 Gráfico sobre o tempo de trabalho dos colaboradores na empresa.....	32
Figura 6 Gráfico sobre o gênero dos colaboradores.....	34
Figura 7 Gráfico sobre a idade dos colaboradores.....	34
Figura 8 Gráfico sobre o estado civil dos colaboradores.....	35
Figura 9 Gráfico sobre a quantidade de filhos dos colaboradores.....	36
Figura 10 Gráfico sobre a faixa salarial dos colaboradores.....	37
Figura 11 Gráfico sobre a satisfação dos colaboradores em relação à empresa.....	38
Figura 12 Gráfico sobre a satisfação dos colaboradores com as condições físicas de trabalho.....	39
Figura 13 Gráfico sobre a satisfação dos colaboradores com o relacionamento entre as pessoas de sua equipe.....	40
Figura 14 Gráfico sobre a satisfação dos colaboradores com relação a estabilidade no seu emprego.....	42
Figura 15 Gráfico sobre a satisfação dos colaboradores com relação a quantidade de treinamento que recebem.....	43
Figura 16 Gráfico sobre a satisfação dos colaboradores com o relacionamento entre superiores e subordinados.....	44
Figura 17 Gráfico sobre a satisfação dos colaboradores em relação ao seu salário de acordo com suas obrigações e responsabilidades.....	45
Figura 18 Gráfico sobre a satisfação dos colaboradores com relação a oportunidade de crescimento e desenvolvimento na empresa.....	46
Figura 19 Gráfico sobre a satisfação dos colaboradores com relação ao reconhecimento pelos resultados que alcançam.....	47
Figura 20 Gráfico sobre a satisfação dos colaboradores em relação aos incentivos que a empresa oferece.....	48
Figura 21 Gráfico sobre a satisfação dos colaboradores com relação ao tempo livre para a vida pessoal e familiar.....	49

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 FUNDAMENTOS DA MOTIVAÇÃO	15
1.1 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg.....	16
1.2 Teoria das Necessidades de Maslow.....	17
1.3 Comparação das teorias de Herzberg e Maslow	18
1.4 Teoria da Administração Científica de Taylor.....	19
1.5 Teoria do Modelo Contingencial de Motivação de Vroom.....	20
1.6 Teoria X e Teoria Y de McGregor.....	21
2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICES	55

INTRODUÇÃO

O mercado atual tem se mostrado cada vez mais competitivo, e para sobreviver, as empresas tem percebido a grande necessidade de desenvolver diferenciais para se destacar em relação à concorrência. E por esse motivo, com o passar dos anos o capital humano tem ganhado cada vez mais importância nas organizações, pois as empresas dependem totalmente dos colaboradores para alcançar seus objetivos e obter bons resultados.

Por isso, as empresas cada vez mais têm buscado diferentes formas inovadoras para manter seus colaboradores satisfeitos e motivados, pois assim elas conseguem desenvolver um diferencial competitivo e se destacar entre os concorrentes.

Segundo o autor Gil (2012, p. 44-45) os níveis de produtividade estão diretamente relacionados com a motivação e capacitação dos colaboradores

Para que as empresas tornem-se competitivas, é necessário que seus recursos humanos apresentem elevados níveis de produtividade. Tanto é que, quando se fala da vantagem competitiva das nações, costuma-se apresentar os índices de produtividade de sua mão-de-obra. Essa produtividade, por sua vez, depende de dois fatores: capacitação e motivação.

A importância das relações humanas nas organizações tem feito com que cada vez mais elas busquem diferentes técnicas e formas para melhorar o comprometimento e envolvimento dos funcionários com os objetivos e metas da empresa. Por isso, as empresas investem muito mais em treinamento e motivação e valorização de suas equipes de trabalho para obter mais produtividade, eficiência e inovação, para que assim consiga melhorar sua competitividade no mercado onde atua.

De acordo com Gil (2012) a motivação para trabalhar de forma eficiente e a disposição para desenvolver bem suas atividades, não está ligado somente ao colaborador, mas também é muito influenciada pela própria empresa. Pois empresas que oferecem qualidade de vida, segurança e capacitação para seus funcionários, conseguem obter muito mais produtividade e eficiência, alcançando resultados muito mais satisfatórios.

Portanto, se a empresa deseja ter funcionários qualificados e que gerem bons resultados, é muito importante que ela ofereça um ambiente motivador, que inspire a criatividade, a inovação e o espírito de equipe. A valorização e capacitação dos colaboradores não devem ser vistas como gastos, mas sim como investimentos, pois farão

com que a empresa tenha muito mais produtividade e eficiência e assim consiga obter uma grande vantagem em relação aos concorrentes.

Por isso, o tema de pesquisa deste trabalho, “Aspectos da motivação dos colaboradores de uma Indústria de móveis em Rubiataba-GO”, foi escolhido para ser pesquisado devido a importância de analisar se a empresa lida de forma adequada com a motivação de seus funcionários, quais as técnicas que são utilizadas para mantê-los satisfeitos e motivados, e identificar como a motivação dos colaboradores pode influenciar no diferencial competitivo e nos resultados da empresa.

Rubiataba é uma pequena cidade com cerca de 20.000 habitantes, situada na região do Vale do São Patrício no interior de Goiás, é considerada o Polo Moveleiro de sua região por ter boa parte da sua economia voltada para a produção de móveis, cerca de 30 fábricas, o que torna esse ramo um dos mais competitivos da cidade.

A empresa Móveis Lugui, cuja razão social é Esmi José da Silva ME, é uma empresa do ramo de fabricação de móveis residenciais de madeira, localizada na GO 334, nº10, Setor Serrinha, Rubiataba – GO, a empresa de capital privado foi fundada no ano de 1997, e possui uma equipe com 15 funcionários ao todo.

A motivação dos colaboradores pode ser considerada muito importante para o desenvolvimento de qualquer empresa, seja ela pequena ou grande, para obter resultados positivos e conseguir crescer em um mercado que se torna cada vez mais competitivo é preciso contar com uma equipe preparada e capacitada, que tenha potencial para fazer com que a empresa alcance suas metas e objetivos e desenvolva um diferencial.

Por isso, devido a importância de se observar como essa empresa lida com a questão motivacional de seus funcionários, esse trabalho teve como problema de pesquisa a seguinte questão: Quais os aspectos da motivação existentes nos colaboradores da empresa Móveis Lugui?

Essa problemática busca investigar a questão da motivação dos colaboradores, e descobrir como a empresa pode melhorar seu potencial competitivo utilizando a motivação para auxiliar na Gestão de pessoas e formar uma equipe eficiente e preparada com a capacidade de alcançar os objetivos da empresa e melhorar seus resultados.

O objetivo dessa pesquisa foi identificar os aspectos motivacionais dos colaboradores da empresa Móveis Lugui do ramo de móveis de Rubiataba. Observar o ambiente de trabalho e identificar aspectos que comportamentais da motivação de seus

colaboradores, identificar quais ações são utilizadas na gestão de pessoas para melhorar o desempenho através da motivação, Analisar como a motivação pode influenciar no desempenho.

A metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa descritiva, pois buscou-se a identificação e descrição de características de um grupo, assim utilizou-se ainda de pesquisa de campo que segundo Gonsalves (2001, p. 67), é:

O tipo de pesquisa que pretende buscar a informação diretamente com a população pesquisada. Ela exige do pesquisador um encontro mais direto. Nesse caso, o pesquisador precisa ir ao espaço onde o fenômeno ocorre, ou ocorreu e reunir um conjunto de informações a serem documentadas [...]. Além disso, terá uma abordagem qualitativa, visando identificar a importância da motivação das equipes para o diferencial competitivo das empresas.

O procedimento para amostragem utilizada foi a Aleatória Simples, onde os respondentes foram abordados em seus intervalos de trabalho na empresa, após as investidas os colaboradores da empresa se mostraram interessados e disponíveis, sendo assim, mesmo que não intencionalmente, foram abordados todos os 15 colaboradores.

O instrumento utilizado para a coleta de informações foi o questionário, composto por 17 questões de resposta fechada, que são aquelas onde a pessoa apenas escolhe a opção, dentre as apresentadas, que mais se adéqua à sua opinião, e que tinham como objetivo identificar o nível de satisfação dos colaboradores em relação à empresa e seus aspectos motivacionais.

A motivação dos colaboradores quando bem trabalhada pode interferir significativamente nos resultados e no desempenho competitivo das empresas. Por isso, fatores como o ambiente de trabalho, o clima organizacional, a remuneração, a carga horária de trabalho, são muito importantes para manter os funcionários motivados, e portanto, devem ser muito bem analisados para descobrir e eliminar as barreiras que impedem ou atrapalham a motivação.

As empresas que possuem líderes que sabem da importância do capital humano para uma empresa e se preocupam em valorizar e desenvolver o potencial de sua equipe, e para isso investem em treinamento e motivação de seus funcionários, seja com comissões, prêmios ou participação nos lucros, conseguem desenvolver equipes eficientes e preparadas para lutar pelos objetivos da empresa.

Para melhorar o desempenho e a produtividade, é preciso usar técnicas de motivação para despertar nos funcionários a determinação, a criatividade e o espírito de equipe, que farão com que eles desenvolvam suas habilidades e seu potencial, e assim terão muito mais capacidade para alcançar metas e obter resultados positivos.

Sendo a motivação dos colaboradores um fator essencial para o bom desempenho de qualquer empresa, é muito importante que os gestores, administradores e líderes saibam como utilizar as técnicas adequadas para conseguir motivar, treinar e capacitar seus funcionários, e assim, fazer com que a empresa se torne mais competitiva e tenha vantagem no mercado. Para isso é preciso analisar bem o perfil de cada colaborador, para identificar a melhor maneira de motivá-los.

De acordo com Maximiano (2000) motivação é o motivo que nos leva a uma ação, é o que direciona nossas atitudes, portanto, a motivação é o que direciona o indivíduo a ter determinado comportamento. Por isso, é muito importante que as empresas saibam como motivar suas equipes de trabalho, porque funcionários motivados conseguem obter muito mais eficiência, produtividade, inovação e sucesso na luta pelos seus objetivos, e conseqüentemente, podem trazer grandes resultados e melhorar o diferencial competitivo da empresa.

Por outro lado, uma empresa que não se importa em desenvolver a motivação de seus funcionários, dificilmente conseguirá alcançar seus objetivos e obter eficiência no que faz, pois o potencial competitivo de uma empresa depende muito da capacidade e eficiência de seus colaboradores, que são diretamente influenciados pela motivação.

Funcionários motivados geram muito mais produtividade e conseguem obter melhores resultados. Por isso, se a empresa deseja ser bem sucedida no mercado e obter vantagem em relação a concorrência, ela precisa investir em seu capital humano, valorizar, capacitar, e motivar seus colaboradores para formar uma equipe forte e eficiente e preparada.

Portanto, esse trabalho foi dividido em dois capítulos, sendo o primeiro composto pelo embasamento teórico onde constam algumas das principais teorias sobre a motivação como a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, Teoria das Necessidades de Maslow, Teoria da Administração Científica de Taylor, Teoria do Modelo Contingencial de Motivação de Vroom, e a Teoria X e Teoria Y de McGregor. E no segundo capítulo foram apresentados os dados coletados a partir da pesquisa e as discussões sobre os resultados.

1 FUNDAMENTOS DA MOTIVAÇÃO

Segundo Bergamini (2013) antes da Revolução Industrial, a forma de motivar os empregados era através de ameaças e punições, assim eles trabalhavam mais por medo de serem punidos. Com a Revolução Industrial, começaram a ser feitos muitos investimentos com o objetivo de aumentar a eficiência da produção industrial e a motivação começou a ganhar mais importância dentro das organizações.

Com o passar dos anos as empresas tem percebido a importância da motivação de seus colaboradores, pois o mercado está cada dia mais concorrido, e as empresas que possuem equipes de colaboradores com alto nível de desempenho melhoram cada vez mais seu potencial competitivo e ganham cada vez mais espaço no mercado.

Mas muitos estudos foram feitos ao longo do tempo e com eles surgiram inúmeras teorias de diferentes autores sobre a motivação.

Se no início deste século o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional. (BERGAMINI, 1997 *apud* FIDELIS, 2014, p. 35).

É preciso estar atento ao clima organizacional para manter as pessoas satisfeitas, e impedir que problemas em relação ao ambiente de trabalho possam prejudicar a motivação dos funcionários.

Por isso, é importante que os líderes ou gestores estejam atentos a todos os aspectos da empresa que possam interferir ou prejudicar na satisfação e motivação de seus colaboradores. Manter um ambiente de trabalho com condições adequadas, o clima organizacional favorável, manter uma boa relação entre todos os membros da empresa, definir uma carga horária de trabalho adequada para cada cargo, são fatores essenciais para manter a motivação dos colaboradores.

1.1 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

De acordo com Herzberg (1959 *apud* SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 37) em sua Teoria dos dois fatores, satisfação no trabalho e motivação no trabalho são fatores distintos:

Os fatores que levam à satisfação no trabalho são denominados higiênicos. Estes fatores estão relacionados com as condições em que o trabalho é realizado. Os fatores motivacionais são aqueles que estão diretamente relacionados com a tarefa ou o trabalho, e influenciam diretamente a produtividade dos membros da organização.

Herzberg mostra que as condições higiênicas do trabalho estão relacionadas à satisfação, enquanto a motivação humana está relacionada à realização do trabalho, e que portanto, os dois fatores atendem a necessidades diferentes, e por isso, não podem ser confundidos. Segundo ele, as condições de higiene adequadas aumentarão a satisfação dos membros em relação a empresa, a organização e de seus líderes, e conseqüentemente também diminuirá a rotatividade. Os fatores higiênicos não aumentam a motivação, mas ajudam a criar as condições necessárias para que as pessoas possam ser motivadas. (HERZBERG, 1959 *apud* SILVA; RODRIGUES).

Figura 1: Quadro Fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg

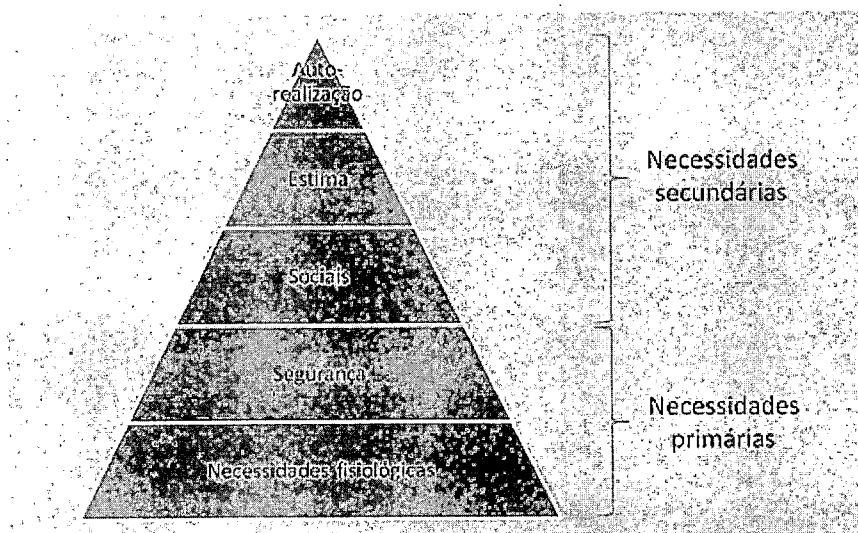
Fatores Motivacionais (Satisfacientes)	Fatores Higiênicos (Insatisfacientes)
<p data-bbox="304 1380 637 1455">Conteúdo do Cargo (Como a pessoa se sente em relação ao seu cargo):</p> <ol data-bbox="304 1477 659 1687" style="list-style-type: none">1. Trabalho em si.1. Realização.1. Reconhecimento1. Progresso profissional.1. Responsabilidade.	<p data-bbox="802 1380 1156 1455">Contexto do Cargo (Como a pessoa se sente em relação à sua empresa):</p> <ol data-bbox="802 1477 1241 1687" style="list-style-type: none">1. Condições de trabalho.2. Administração da empresa.3. Salário.4. Relações com o supervisor.5. Benefícios e serviços sociais.

Fonte: (CHIAVENATO, 2003 *apud* SILVA; RODRIGUES, p. 39).

1.2 Teoria das Necessidades de Maslow

Em sua teoria, que é uma das mais importantes teorias sobre motivação, Maslow organiza as cinco principais necessidades do ser humano hierarquicamente em uma pirâmide:

Figura 2: Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: (CHIAVENATO, 2015, p. 328).

1. Necessidades fisiológicas: são necessidades vegetativas relacionadas com fome, cansaço, sono, desejo sexual, etc. [...].
2. Necessidades de segurança: levam o indivíduo a proteger-se de todo perigo, real ou imaginário, físico ou abstrato. A busca de segurança, o desejo de estabilidade, a fuga do perigo, a busca de um mundo ordenado e previsível decorrem dessas necessidades [...].
3. Necessidades sociais: relacionadas com a vida associativa do indivíduo com outras pessoas: relações de amizade e busca de participação em grupos levam o indivíduo à adaptação social ou não.
4. Necessidades de estima: relacionadas com a auto avaliação e a autoestima do indivíduo. Sua satisfação conduz a sentimentos de autoconfiança, autoapreciação, reputação, reconhecimento, amor próprio, prestígio, status, valor, força, poder, capacidade e utilidade [...].
5. Necessidades de autorrealização: relacionadas com o desejo de cumprir o potencial de realização de cada indivíduo expresso por meio do desejo de se tornar mais do que é e de vir a ser tudo aquilo que se pode ser [...]. (MASLOW *apud* CHIAVENATO, 2015, p. 328).

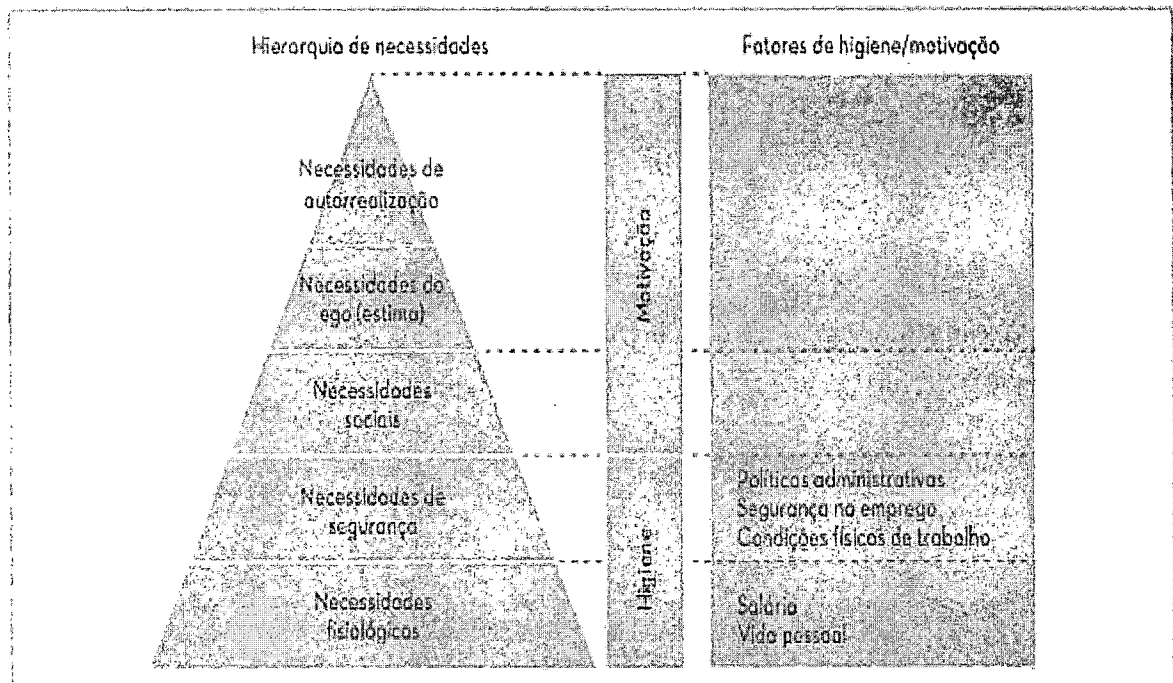
De acordo com Maslow (*apud* CHIAVENATO, 2015) a frustração destas necessidades produz sentimentos de inferioridade, fraqueza ou impotência, fazendo com que

o indivíduo se sinta desvalorizado e desmotivado, podendo causar em casos mais graves até mesmo uma neurose traumática grave. E isso pode gerar problemas muito sérios para a empresa.

1.3 Comparação das teorias de Herzberg e Maslow

Chiavenato (2015) faz uma comparação entre as teorias de Herzberg e Maslow, segundo ele juntas elas se completam e possibilitam uma visão melhor e ainda mais completa sobre a motivação do ser humano.

Figura 3: Comparação dos modelos de motivação



Fonte: (CHIAVENATO, 2015, p. 331).

As duas teorias da motivação – de Maslow e de Herzberg – apresentam pontos de concordância que permitem uma configuração mais ampla e rica a respeito da motivação do comportamento humano. Os fatores higiênicos se referem às chamadas necessidades primárias (necessidades fisiológicas e de segurança, incluindo algumas sociais), enquanto os fatores motivacionais se referem às chamadas necessidades secundárias (necessidade de estima e de autorrealização). (CHIAVENATO, 2015, p. 330).

Isso quer dizer que quando as necessidades de estima e autorrealização são supridas, a pessoa se sente motivada, satisfeita e realizada com seu trabalho. Isso faz com que ela realize suas atividades com muito mais eficiência. Por isso, a produtividade de uma empresa depende totalmente da motivação de seus colaboradores, pois se o líder consegue fazer com que todos se sintam satisfeitos e motivados, eles serão capazes de aumentar muito a produtividade e fazer com que a empresa tenha excelentes resultados.

1.4 Teoria da Administração Científica de Taylor

Em sua Teoria da administração científica Taylor sugere a organização racional do trabalho, segundo ele é possível alcançar a máxima eficiência no trabalho através da simplificação e especialização de cada fase do trabalho, dessa forma os empregados teriam mais eficiência em sua função se cada um se especializasse em apenas uma tarefa e a realizasse repetidamente. Para isso seria necessário fazer uma divisão adequada das responsabilidades entre direção e trabalhador. (TAYLOR, 1982 *apud* SILVA; RODRIGUES, 2007).

Segundo Taylor os principais aspectos da Organização Racional do Trabalho são:

- análise do trabalho e estudo dos tempos e movimentos;
- estudo da fadiga humana;
- divisão do trabalho e especialização do operário;
- desenho de cargos e de tarefas;
- incentivos salariais e prêmios de produção;
- conceito de homo economicus;
- condições ambientais de trabalho;
- padronização de métodos e de máquinas;
- supervisão funcional. (TAYLOR, 1982 *apud* SILVA; RODRIGUES, 2007, p. 13).

Taylor (1982) acreditava que dessa forma era possível eliminar o desperdício de tempo e esforço com movimentos desnecessários, fazendo com que o operário trabalhasse mais em menos tempo, pois ele iria realizar apenas uma tarefa repetidamente e assim iria se especializar e obter mais eficiência na sua execução. Ele também defendia a importância dos incentivos salariais e prêmios para aumentar a produtividade, pois assim o operário se sentiria motivado a se empenhar mais para obter mais lucro.

Para Taylor as condições do ambiente de trabalho também poderiam interferir muito no desempenho do operário, pois a falta de iluminação, ventilação e um ambiente adequado pode gerar fadiga e fazer com que ele perca produtividade.

Assim, podemos perceber o quanto a produtividade é influenciada pela motivação, e portanto, o quanto ter uma equipe de colaboradores motivados é importante para que a empresa consiga atingir suas metas e melhorar seus resultados.

1.5 Teoria do Modelo Contingencial de Motivação de Vroom

Segundo Vroom (1964 *apud* CHIAVENATO 2008) pessoas diferentes reagem de diferentes maneiras de acordo com a situação a qual são expostas. Por isso, ele criou sua o Modelo Contingencial de Motivação que reconhece as diferenças individuais, onde existem três diferentes fatores que determinam a motivação de cada pessoa para Produzir:

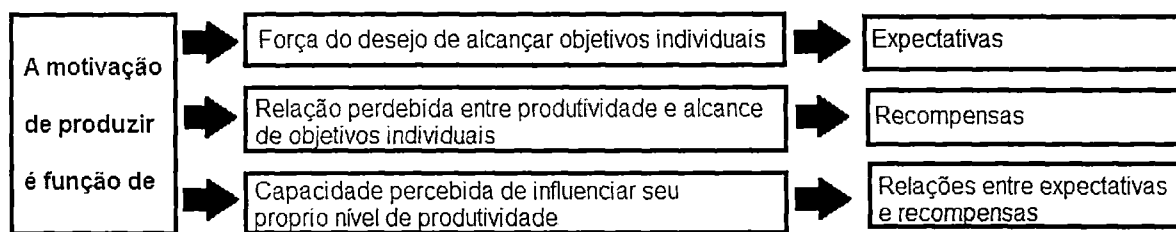
1. Os objetivos individuais, ou seja, a força do desejo de atingir objetivos.
2. A relação que o indivíduo percebe entre produtividade e alcance de seus objetivos individuais.
3. Capacidade de o indivíduo influenciar seu próprio nível de produtividade, à medida que acredita poder influenciá-lo. (VROOM, 1964 *apud* CHIAVENATO, 2008, p. 70).

De acordo com Vroom existem três condições que podem fazer com que a pessoa deseje aumentar sua produtividade, que são as seguintes:

- 1) Objetivos pessoais do indivíduo: que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante, etc. Existem outras combinações de objetivos que uma pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente.
- 2) Relação percebida entre satisfação dos objetivos e alta produtividade: Se um operário tem como importante objetivo ter um salário maior e se trabalha na base de remuneração por produção, poderá ter uma forte motivação para produzir mais. Porém, se a sua necessidade de aceitação social pelos outros membros do grupo é mais importante, poderá produzir abaixo do nível que o grupo consagrou como padrão de produção informal para produzir mais poderá significar a rejeição do grupo.
- 3) Percepção da sua capacidade de influenciar a sua produtividade: Se um empregado acredita que um grande volume de esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, como é o caso de uma pessoa colocada num cargo sem treino adequado ou do operário colocado numa linha de montagem de velocidade fixa. (VROOM, 1964 *apud* CHIAVENATO, 2008, p. 70-71).

Por isso, é importante que o líder aplique diferentes técnicas para motivar os colaboradores e observe qual delas é mais adequada para cada um. Pois cada pessoa possui necessidades diferentes e, ou seja, uma única técnica não será suficiente para motivar todos os colaboradores. Portanto, é muito importante que o líder conheça cada um de seus subordinados para saber qual a melhor maneira de motivá-los.

Figura 4: Os três fatores da motivação para produzir



Fonte: (Chiavenato, 2008, p.71).

1.6 Teoria X e Teoria Y de McGregor

De acordo com Douglas McGregor (*apud* CHAVENATO, 2008) existem dois tipos distintos de administração baseadas na natureza humana: A teoria X que é tradicional, e a Teoria Y que é moderna.

TEORIA "X":

Para McGregor a teoria X baseia-se em concepções e premissas incorretas e distorcidas acerca da natureza humana:

1. O homem é primariamente motivado por incentivos econômicos (salário).
2. Como esses incentivos são controlados pela organização, o homem é um agente passivo que precisa ser administrado, motivado e controlado pela organização.
3. As emoções humanas são irracionais e não devem interferir no auto-interesse do indivíduo.
4. As organizações podem e devem ser planejadas de tal forma que o sentimento e as características imprevisíveis possam ser neutralizados e controlados.
5. O homem é essencialmente preguiçoso e deve ser estimulado por incentivos externos.
6. Os objetivos individuais em geral se opõem aos objetivos da organização, impondo-se, pois, um controle mais rígido.
7. Em virtude de sua irracionalidade intrínseca, o homem é basicamente incapaz de autocontrole e de autodisciplina. (McGREGOR, 1971 *apud* CHIAVENATO, 2008, p. 119).

TEORIA “Y”:

1. A aplicação de esforço físico ou mental em um trabalho é tão natural quanto jogar ou descansar. O homem médio não tem desprazer inerente em trabalhar. Dependendo de condições controláveis, o trabalho pode ser uma fonte de satisfação (e deve ser voluntariamente desempenhado) ou uma fonte de punição (e deve ser evitado, se possível).
2. O controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de obter o esforço de alcançar os objetivos organizacionais. O homem deve exercitar a auto-direção e o autocontrole a serviço dos objetivos que lhe são confiados.
3. Confiar objetivos é uma função de premiar, associada com seu alcance efetivo. As mais significativas dessas recompensas, como a satisfação das necessidades do ego ou de auto-realização, são produtos diretos dos esforços dirigidos quanto aos objetivos organizacionais.
4. O homem médio aprende, sob certas condições, não só a aceitar, mas também a procurar responsabilidade. A fuga à responsabilidade, a falta de ambição e a ênfase sobre a segurança pessoal são geralmente consequências da experiência de cada um e não características humanas inerentes e universais.
5. A capacidade de aplicar um alto grau de imaginação, de engenhosidade, na solução de problemas organizacionais é amplamente, e não escassamente distribuída na população.
6. Sob as condições da moderna vida industrial, as potencialidades intelectuais do homem médio são apenas parcialmente utilizadas. (McGREGOR, 1971 *apud* CHIAVENATO, 2008, p. 120).

Dessa forma, é possível perceber a importância das recompensas para a motivação de um funcionário, pois quando suas expectativas são atendidas o indivíduo percebe as consequências positivas de seu esforço, e por isso, se sente satisfeito com seu trabalho.

Por outro lado, quando não existe nenhum incentivo, nenhuma recompensa, a pessoa se sente desanimada a se esforçar, pois não existe nenhum motivo para que ela queira melhorar seus resultados. Por isso a empresa deve oferecer comissões, brindes ou prêmios além do salário fixo para que o funcionário perceba que seu esforço será recompensado, e assim ele se empenhe mais no seu trabalho.

A motivação segundo o autor Robbins (2008) é o que leva um indivíduo a fazer alguma coisa, e para que uma pessoa seja motivada a fazer algo é necessário que essa ação traga a satisfação de alguma necessidade desse indivíduo. Ou seja, para que uma pessoa desempenhe bem uma determinada função é preciso que isso desperte na pessoa um certo entusiasmo.

Quando a realização de alguma atividade não traz a satisfação de nenhuma necessidade, não gera reconhecimento, a pessoa se sente frustrada e não existe motivos para que ela se esforce para melhorar seu desempenho. Por isso, em um ambiente de trabalho

inadequado, onde não existe incentivo e nem reconhecimento pelos resultados alcançados, a motivação não existe e o desempenho produtivo é ruim.

De acordo com Dolan (2010) apesar de existirem inúmeras definições sobre a motivação com pontos de vista de diferentes autores, todas elas apresentam um sentido em comum “o conjunto de forças ou impulsos que incitam o indivíduo a se comportar de uma determinada maneira”.

São diversos os fatores que podem interferir na satisfação e motivação dos colaboradores de uma empresa, tais como as condições de trabalho, a remuneração, a relação entre os membros da empresa, a carga horária, a realização, o reconhecimento, entre outros.

Gil (2012) diz que a empresa precisa atender as necessidades dos funcionários e fazer com que eles se sintam motivados pois quando essas necessidades não são atendidas os resultados não são positivos, pois as pessoas se sentem frustradas e podem até mesmo desenvolver comportamentos irracionais.

Segundo Gil esses comportamentos irracionais funcionam como mecanismos de defesa, e podem ocorrer de diversas formas. As mais comuns são:

- **Agressão:** a pessoa passa a dirigir sua hostilidade contra a pessoa ou o objeto que, em seu entender, constitui a causa de sua frustração. O empregado frustrado em seu trabalho pode tentar agredir seu chefe, ou então prejudicar sua imagem por meio de boatos;
- **Deslocamento:** freqüentemente, as pessoas são impotentes para atacar diretamente a causa de sua frustração. Daí procurarem deslocar sua agressividade para outros alvos. Por exemplo, um empregado pode não agredir seu chefe, pois sabe que acabará ele mesmo sendo prejudicado por isso. Então, ele poderá discutir com a mulher, bater nos filhos ou, como na anedota, dar um pontapé no cachorro;
- **Racionalização:** quando uma pessoa se sente incapaz para realizar determinado objetivo, pode racionalizar, ou seja, procurar desculpas para seu insucesso. Ela poderá dizer, por exemplo: Não consegui promoção na empresa porque não sou puxa-saco ou Pensando bem, eu não queria aquele emprego;
- **Regressão:** algumas pessoas frustradas tendem a desistir de tentativas construtivas de solução de seus problemas e a regredir a um comportamento infantil. É o caso da pessoa que não consegue datilografar um texto e dá um soco na máquina de escrever;
- **Fixação:** ocorre quando a pessoa continua a apresentar repetidamente um comportamento improdutivo. Na empresa podem ser verificados muitos casos de fixação. Quando, por exemplo, um chefe vai progressivamente aumentando as penalidades de um empregado, mas este continua a comportar-se de maneira censurável;
- **Fuga:** é freqüente a situação de pessoas que, às voltas com um problema, procuram ignorá-lo ou fugir dele. A analogia com o comportamento do avestruz é bem interessante. Costuma-se lembrar que esta ave, em situações de perigo, esconde a cabeça;

- **Resignação:** ocorre quando, depois de prolongada frustração, uma pessoa desiste de alcançar seu objetivo. Esse comportamento pode ser observado em pessoas que desempenham tarefas rotineiras e se tornam resignadas, admitindo que em seu ambiente não há chance de melhoria. (GIL, 2012, p. 204).

Drucker (1998, p. 115) diz que "[..] hoje todas as organizações dizem: as pessoas são nosso maior ativo, entretanto poucas praticam aquilo que pregam. Porém, as organizações precisam atrair as pessoas, retê-las, reconhecê-las e recompensá-las, motivá-las, servi-las, satisfazê-las."

Manter funcionários motivados e com alto padrão de competência é uma tarefa muito difícil, exige que os gestores tenham uma habilidade muito grande para identificar as necessidades desses colaboradores e poder satisfazê-las da maneira certa. É preciso valorizar cada colaborador e recompensá-los pelos resultados que eles alcançam, pois a satisfação em ter seus resultados reconhecidos faz com que o funcionário se sinta motivado e se esforce cada vez mais.

Segundo Chiavenato (2009) antigamente, durante quase toda a era industrial as pessoas eram consideradas como meras fornecedoras de mão-de-obra, ou seja, de trabalho manual ou muscular. O trabalho era algo muito mecânico. Mas essa visão ultrapassada está sendo substituída por uma nova visão mais moderna, que enxerga as pessoas não apenas como mão-de-obra, mas como fornecedoras de conhecimento, experiência e competências para a organização.

Temos de colocar as pessoas em seu devido lugar. É que pessoas são pessoas e não devem ser tratadas simplesmente como recursos organizacionais. Elas têm personalidade própria, objetivos pessoais, sonhos, expectativas, motivações, emoções. Elas dão vida e dinamismo às organizações. Elas são a verdadeira alma do negócio. (CHIAVENATO, 2009, p. 18).

O problema é que muitas vezes a questão da motivação dos colaboradores não é considerada importante para algumas empresas. Em certos casos as necessidades desses funcionários não são atendidas, muitas vezes falta qualidade de vida no trabalho, falta um líder capacitado para lidar com equipes, e isso acaba impedindo que os funcionários se sintam motivados e satisfeitos com seu trabalho.

Segundo Bueno (1995, p. 37), "sem um motivo, um interesse, não há indivíduo que se mova, assim, cada organização deve ser competente para criar satisfatores capazes de colocar as pessoas em ação, gerando programas de incentivo ao desenvolvimento pessoal e profissional"

Cada pessoa possui necessidades particulares e são elas que direcionam o comportamento e a motivação do indivíduo, por isso é fundamental que o gerente ou o líder conheça essas necessidades de cada um para que ele possa conduzir a equipe, fornecendo os impulsos necessários para motivar os funcionários de maneira eficiente.

Quando essas necessidades não são atendidas a pessoa se sente desmotivada, frustrada, o que acaba gerando muitos problemas por que se a equipe possui pessoas desmotivadas dificilmente ela conseguirá alcançar suas metas e objetivos, e isso fará com que a empresa tenha resultados ruins pois a produtividade irá diminuir, e conseqüentemente, diminuirá seu desempenho e potencial competitivo.

As empresas se preocupam muito com os resultados financeiros, mas será que elas dão a devida importância à motivação de seus funcionários? Será que elas oferecem condições adequadas para que eles se sintam motivados?

Nos estudos realizados por GIL (2001, p. 201) sobre os níveis de motivação:

O mundo cada vez mais competitivo dos negócios exige altos níveis de motivação das pessoas. Empregados motivados para realizar seu trabalho, tanto individualmente como em grupo, tendem a proporcionar melhores resultados. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa.

Para aumentar a produtividade é preciso oferecer motivos para que os colaboradores se sintam envolvidos e empenhados com a busca pelos objetivos da empresa, e se esforcem para melhorar e desenvolver suas competências. Valorizar o trabalho de cada funcionário e elogiar cada progresso que ele alcance pode fazer com que ele se sinta realizado com seu trabalho, e então ele terá motivos para melhorar cada vez mais.

A motivação é contagiante, um funcionário motivado pode fazer com que todos os outros a sua volta possam se sentir motivados também, basta oferecer alguns estímulos para despertar a motivação, o interesse e a satisfação nas pessoas e elas formaram uma equipe capaz de melhorar o desempenho da empresa.

De acordo com Gil (2001) os líderes e gerentes têm um papel muito importante no processo motivacional de suas equipes, e talvez esse seja um dos maiores desafios de um líder, manter uma equipe motivada e preparada não é tarefa fácil, é preciso conhecer bem cada funcionário para saber quais as suas necessidades e de que forma ele pode ser motivado.

Mais do que os administradores de pessoal e de recursos humanos, os gestores de pessoas têm que desempenhar o papel de líder. Num contexto de Gestão de Pessoas, é necessário que elas vejam-se mais como colaboradoras do que subordinadas, pois requer-se sua adesão aos objetivos, políticas e missão da organização. (GIL, 2001, p. 220).

O líder, portanto, não deve agir como um chefe que somente dá ordens e está acima de tudo e de todos, ele deve ser um exemplo para seus colaboradores mostrando sempre muita competência, amizade, respeito, companheirismo e determinação. Para obter uma equipe eficiente é preciso estabelecer uma boa comunicação e um ótimo relacionamento entre todos na empresa para que haja harmonia, união, cooperação, respeito, envolvimento e participação de todos.

Segundo Silva “Motivação é alguma força direcionada dentro dos indivíduos, pela qual eles tentam alcançar uma meta, a fim de preencher uma necessidade ou expectativa” (SILVA, 2008, p. 221).

Por isso, é importante que a empresa tenha metas e objetivos bem definidos, e que eles sejam conhecidos por todos na empresa. O líder deve divulgar essas metas e objetivos a todos os colaboradores e incentivá-los para que eles se empenhem se esforcem para alcançá-los, valorizando sempre o trabalho em equipe.

De acordo com as autoras Volpato e Cimbalista (2002) as organizações modernas tem cada vez mais adotado uma nova forma de trabalho onde muitas responsabilidades e competências que eram apenas dos diretores e gerentes agora passam a ser também dos funcionários. Por isso é muito importante que a empresa possua um ambiente de trabalho que favoreça a criatividade, a inovação e o trabalho em equipe, pois o diferencial competitivo está na capacidade de inovar de forma criativa e eficaz.

O desempenho e a produtividade de uma empresa estão diretamente relacionados à motivação e disposição de seus funcionários, pois para desenvolver suas habilidades e seu potencial as pessoas precisam estar dispostas a dar o melhor de si para trabalharem juntas pelos objetivos e metas da empresa, sendo que uma pessoa desmotivada pode atrapalhar o desenvolvimento de toda a equipe.

Chiavenato (2002, p. 171) diz que o grande problema que dificulta o trabalho do gerente no processo de motivação de sua equipe é que cada indivíduo possui características individuais diferentes, por isso o que motiva uma pessoa pode não motivar a outra. Por isso,

é necessário que o líder conheça bem cada um dos membros de sua equipe para saber como estimular as habilidades de cada um. Ainda neste sentido: “Segundo Goleman os líderes eficazes são parecidos sob um aspecto fundamental: todos eles têm um alto grau de inteligência emocional”. (CHIAVENATO, 2002 *apud* GOLEMAN, 2001, p. 158).

A liderança eficaz de acordo com Goleman (2001), portanto, é um fator muito importante para o processo de motivação de uma equipe, pois as ações do gerente e a forma com que ele conduz a equipe pode influenciar muito no desempenho de todos os membros.

Isso significa que o líder precisa saber lidar bem não apenas com suas próprias emoções mas também com as emoções de seus colaboradores, identificando em cada um deles necessidades, características, preferências, personalidades, para saber qual a melhor forma de motivar cada um e poder conduzi-los de forma eficaz na busca pelos objetivos da empresa.

O diferencial competitivo de uma empresa é o que a diferencia e que a coloca em um nível de competitividade superior ao de seus concorrentes. São características únicas da empresa que faz com que ela se destaque entre as outras. Por isso, esse diferencial competitivo depende muito da criatividade e da inovação de todos os membros da equipe de trabalho da empresa.

Para Gil (2012, p. 44) para a empresa se tornar mais competitiva ela precisa ter foco na sua produtividade, que depende muito da capacidade e motivação de seus colaboradores

A motivação ou disposição para empenhar-se o melhor possível no desenvolvimento de suas atribuições tem naturalmente muito a ver com o próprio empregado, mas também é fortemente influenciada pela empresa. Hoje, reconhece-se que os empregados preferem trabalhar em empresas que oferecem qualidade de vida, ou seja, capazes de proporcionar segurança e satisfação. Assim, cabe à empresa cuidar para que o ambiente oferecido a seus empregados seja suficientemente motivador, se quiser manter empregados qualificados.

Por isso é muito importante os funcionários estejam motivados, pois a motivação influencia muito na forma com que cada indivíduo realiza suas atividades. E ele não está satisfeito com seu papel na empresa ele não conseguirá realizar suas atividades de forma eficiente, e conseqüentemente irá prejudicar os resultados da empresa.

A inovação é o que faz uma empresa se diferenciar das outras e o que a torna mais competitiva. E uma empresa inovadora valoriza seus colaboradores e procura utilizar todo o conhecimento e potencial que cada um possui. Por isso, é muito importante que o gerente

saiba identificar as habilidades de cada um para assim poder definir da melhor forma as atividades que cada colaborador irá desempenhar.

Para Chavienato (2002, p. 75) o processo de recrutamento dos membros da equipe é um fator muito importante e envolve uma responsabilidade muito grande, e por isso deve ser feito com muito cuidado, pois quando feito de maneira errada pode causar grandes problemas para a empresa. O gerente deve avaliar criteriosamente cada candidato para escolher aqueles que possuem as habilidades necessárias para compor sua equipe. Pessoas bem selecionadas e posicionadas de forma adequada podem contribuir muito para o potencial da empresa.

É muito importante que o líder escolha a pessoa certa para cada função, o candidato deve possuir todos os requisitos exigidos pelo cargo que irá ocupar e deve estar satisfeito com todas as tarefas que irá desempenhar, pois a escolha de pessoas erradas pode resultar em funcionários insatisfeitos e desmotivados e isso traz grandes desvantagens para a empresa.

Após o recrutamento dos colaboradores o líder precisa treiná-los e prepará-los. Para isso ele deve ajudar cada um deles a desenvolver suas habilidades oferecendo treinamentos eficientes para melhorar o desempenho de toda a equipe.

Segundo Chiavenato (2002, p. 117-122):

Nas organizações mais bem sucedidas do mundo, a comunicação recebe a máxima prioridade. Por isso o gerente deve incentivar a comunicação aberta entre o pessoal, pois isso tende a melhorar a satisfação no trabalho e a eficácia na organização.

Chiavenato (2002, p. 135) diz que o desenvolvimento adequado de uma equipe depende de alguns fatores que ele define como “os fatores de êxito no desenvolvimento da equipe de trabalho”, que são os seguintes:

- a) A equipe deve ter em mente objetivos claros e bem definidos; ou seja, ela deve saber exatamente aonde quer chegar.
- b) A equipe deve ter uma implicação multifuncional: isso significa que a equipe deve possuir cabeças diferenciadas capazes de abordar todos os vários aspectos envolvidos na tarefa.
- c) Implicação simultânea e de jornada integral: onde os membros da equipe devem trabalhar em tempo completo, de forma total e absoluta.
- d) Co-localização: os membros da equipe devem conviver juntos durante a jornada de trabalho, ocupando uma localização única e integrada.
- e) Comunicação: se a comunicação é vital e importante para a administração, ela é indispensável para o trabalho em grupo.

- f) Evitar recursos compartilhados: a equipe funciona melhor quando trabalha com recursos exclusivos e próprios e não depende de facilidades e favores de terceiros.
- g) Envolver pessoas externas à equipe: a melhor maneira de substituir uma relação de rivalidade por uma de cooperação é envolver outras partes estranhas no trabalho de equipe e conseguir sua confiança.

Portanto, são muitos os fatores que influenciam no processo de motivação de uma equipe e o líder precisa estar atento a cada um deles para poder desenvolver uma equipe forte, eficiente e eficaz na busca pelos objetivos e no desenvolvimento de inovações que produzam um diferencial competitivo para a empresa.

Segundo Robbins (2015, p. 90) mesmo que o indivíduo tenha capacidade para desempenhar sua função com eficiência, alguns problemas podem interferir na sua atuação:

Quando se tenta avaliar por que o rendimento de um funcionário está abaixo do nível que se considera que ele é capaz de atingir, deve-se verificar se o ambiente de trabalho é cooperativo. O funcionário dispõe de ferramentas, equipamentos, materiais e suprimentos adequados? Há condições de trabalho favoráveis, colegas de trabalho prestativos, regras e procedimentos construtivos, informações suficientes para tomada de decisões, tempo suficiente para realizar um trabalho adequado, e assim por diante? Se não, o desempenho será prejudicado.

Muitos fatores podem influenciar na produtividade de um funcionário. Além dos fatores emocionais existem também os fatores físicos que podem fazer com que ele se sinta desmotivado. Entre esses fatores físicos estão os materiais e ferramentas de que ele dispõe para executar seu trabalho, esses materiais precisam ser adequados para que ele possa desempenhar sua função com eficiência. Outro fator físico importante é o ambiente de trabalho, que precisa ser bem iluminado, ter uma ventilação adequada e condições básicas de conforto para que ele não tenha seu desempenho prejudicado.

De acordo com Vasconcelos (2001) o ambiente é o canteiro onde irão germinar as sementes da boa convivência, onde proliferarão boas ideias, e onde o crescimento mútuo acontecerá naturalmente. O ambiente ideal de trabalho, que ofereça conforto e qualidade de vida irá propiciar a satisfação do funcionário, e conseqüentemente aumentará o lucro.

O que diferencia as empresas inovadoras das demais é a sua forma de lidar com seus colaboradores. Empresas inovadoras valorizam o potencial e o conhecimento de cada membro da sua equipe, oferecendo estímulos para que eles se sintam motivados, e ao invés de transformá-los em custos os transformam em competitividade empresarial. Volpato e Cimbalista (2002).

No Brasil uma das empresas mais inovadoras na gestão de pessoas é a Magazine Luiza, que é umas líderes em varejo nacional, a empresa possui atualmente cerca de 24 mil colaboradores distribuídos em 3 escritórios, 9 centros de distribuição e 744 lojas distribuídas em 16 Estados brasileiros.

Segundo a Diretora de Gestão de Pessoas da Magazine Luiza, Telma Rodrigues (2014) em entrevista ao site Etalent:

Desde sua fundação em 1957, em Franca (SP), faz parte dos preceitos do Magazine Luiza a necessidade constante de inovar, renovar e, principalmente, valorizar as pessoas, sejam elas clientes, colaboradores ou fornecedores. Mesmo antes de esse conceito ser mais difundido e praticado, nossa política de Gestão de Pessoas é baseada na valorização do ser humano. Por ser uma empresa inovadora e ousada, adotamos práticas e valores para incentivar a equipe e realizamos uma série de programas que visam a dar qualidade de vida, capacitação técnica e evolução pessoal para que todos tenham uma visão de mundo mais ampliada.

Segundo Chiavenato (2002, p. 63) para alcançar metas e bons resultados a empresa precisa ter uma equipe capacitada, treinada e motivada. Para isso é necessário que o gerente saiba escolher as pessoas certas para ocupar cada cargo, e oferecer todo o suporte e treinamento que a equipe precisa para se tornar eficiente. Para obter sucesso a equipe precisa ter objetivos claros, visão compartilhada, uma distribuição adequada dos papéis e posições, decisões colaborativas, liderança compartilhada, novas ideias para a resolução de problemas e avaliação contínua de seu desempenho e eficácia.

Mas para que tudo isso dê certo é necessário manter a equipe cada vez mais motivada, e para os gerentes talvez esse seja o maior desafio. A motivação é um dos fatores mais importantes para manter a eficiência de uma equipe de trabalho, e é por esse motivo que o líder precisa ter o foco sempre voltado para ela.

Segundo Gil (2001, p. 41):

Muitas das organizações mais bem-sucedidas do mundo estão descobrindo que o antigo conceito de um chefe único pode ser efetivamente substituído pelo conceito de equipe. As experiências desenvolvidas nessas organizações mostram que é possível trabalhar tão bem, ou até melhor, se for eliminado o antigo conceito de chefe. As equipes autogerenciadas fornecem, pois, um meio para as empresas aumentarem sua produtividade e qualidade e constituem uma importante resposta ao desafio da competitividade.

Isso significa que, quando os colaboradores percebem os resultados alcançados através do esforço e colaboração de todos através do trabalho em equipe, eles se sentem realizados e isso gera motivação, e por isso se sentirão ainda mais animados para usar sua criatividade, esforço e inovação para melhorar cada vez mais o desempenho de sua equipe.

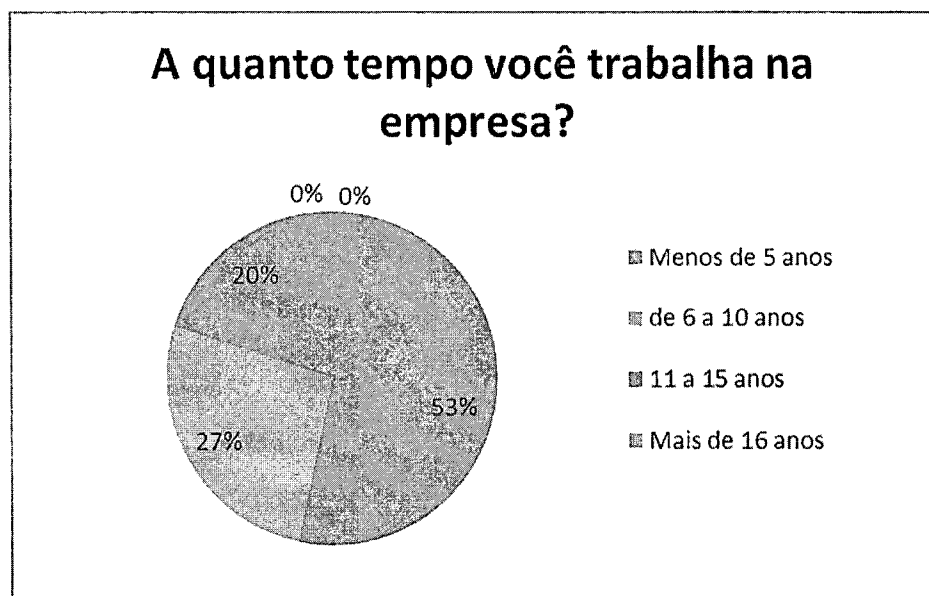
2 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A empresa Móveis Lugui é uma Micro Empresa do ramo de fabricação de móveis residenciais. Sua razão social é Esmi José da Silva ME e seu CNPJ é 0118 9096-0001/40. Está localizada na GO 334, nº 10, Setor Serrinha, Rubiataba-GO.

A empresa atua no ramo de fabricação de móveis desde 1997 e atualmente possui uma equipe com 15 colaboradores.

A coleta de informações sobre os aspectos e técnicas motivacionais foi feita através da pesquisa aplicada na empresa Movéis Lugui, sendo utilizado um questionário como instrumento de pesquisa, o qual era composto por 17 questões sobre o nível de satisfação dos colaboradores em relação à empresa e seus aspectos motivacionais. O questionário foi aplicado aos 15 colaboradores da empresa, dentre eles 2 gerentes.

Figura 5: Gráfico sobre o tempo de trabalho dos colaboradores na empresa



Fonte: Dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016.

Apesar de a empresa estar em atividade à 19 anos, com análise dos dados foi possível identificar que mais da metade, ou seja, 53% dos colaboradores trabalham na empresa a menos de 5 anos, isso acontece porque a mão-de-obra na fabricação de móveis é bastante pesada e por esse motivo a empresa busca funcionários mais jovens para trabalhar na área operacional. Apesar disso, a empresa possui alguns funcionários mais experientes

que estão a bastante tempo na empresa, sendo que 27% estão de 6 a 10 anos e 20% de 11 a 15 anos.

A rotatividade de funcionários é um fator que prejudica muito as empresas, pois é muito mais difícil e mais caro investir na contratação e treinamento de um novo funcionário do que investir e capacitar um funcionário que já tem certo tempo de experiência na empresa.

A falta de motivação é uma das principais causas da rotatividade de funcionários nas empresas, portanto, é importante que os líderes invistam na motivação de seus funcionários e os transformem em uma equipe capacitada para evitar a rotatividade.

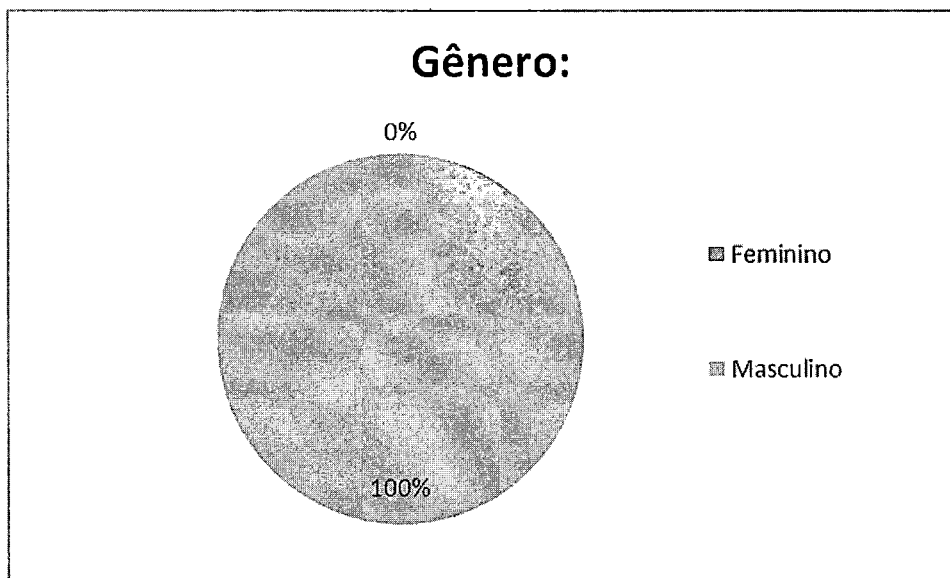
Segundo Robins (2015, p. 92) o engajamento é uma ferramenta eficiente contra a rotatividade, pois funcionários engajados se sentem entusiasmados com a empresa em que trabalham:

Funcionários altamente engajados desenvolvem forte vínculo emocional com seus locais de trabalho, têm paixão pelo que fazem e sentem profunda conexão com sua empresa; em contrapartida, na verdade, os empregados desengajados já se sentem fora ou fizeram seu check-out – dedicando tempo, mas não energia ou atenção, a seu trabalho. Funcionários ativamente desengajados são tóxicos e contaminam o ambiente de trabalho com sua visão negativa, além de espalhar negatividade aos demais integrantes da equipe.

Portanto, para ter funcionários engajados, que dão o máximo de si para melhorar seu desempenho e poder contribuir com a empresa de forma eficiente para poder criar um diferencial competitivo, é preciso despertar neles a motivação, o interesse, é preciso incentivá-los a buscar o desenvolvimento de seu potencial.

É importante também que o líder saiba definir a pessoa certa para cada cargo, pois a escolha da pessoa inadequada para ocupar um cargo pode gerar problemas e causar frustração, prejudicando o funcionário que não conseguirá se adaptar e também a empresa que perde tempo e dinheiro no treinamento dessa pessoa que provavelmente precisará ser demitida e substituída.

Figura 6: Gráfico sobre o gênero dos colaboradores

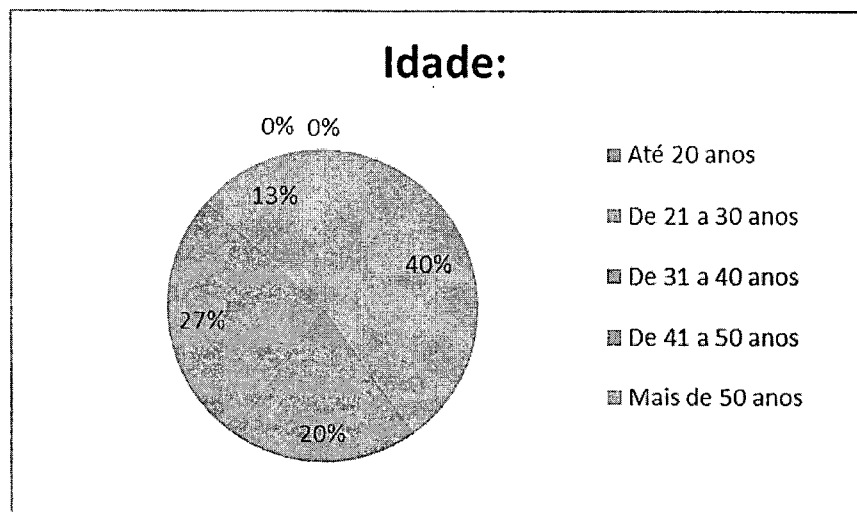


Fonte: Dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016.

Todos os colaboradores da empresa, inclusive o proprietário, são do gênero masculino, isso se dá pelo fato de que a maioria das atividades realizadas na empresa exige muita força corporal.

A empresa possui dois gerentes, que além de suas tarefas gerenciais também trabalham na área operacional, e portanto, esse cargo não poderia ser ocupado por mulheres.

Figura 7: Gráfico sobre a idade dos colaboradores

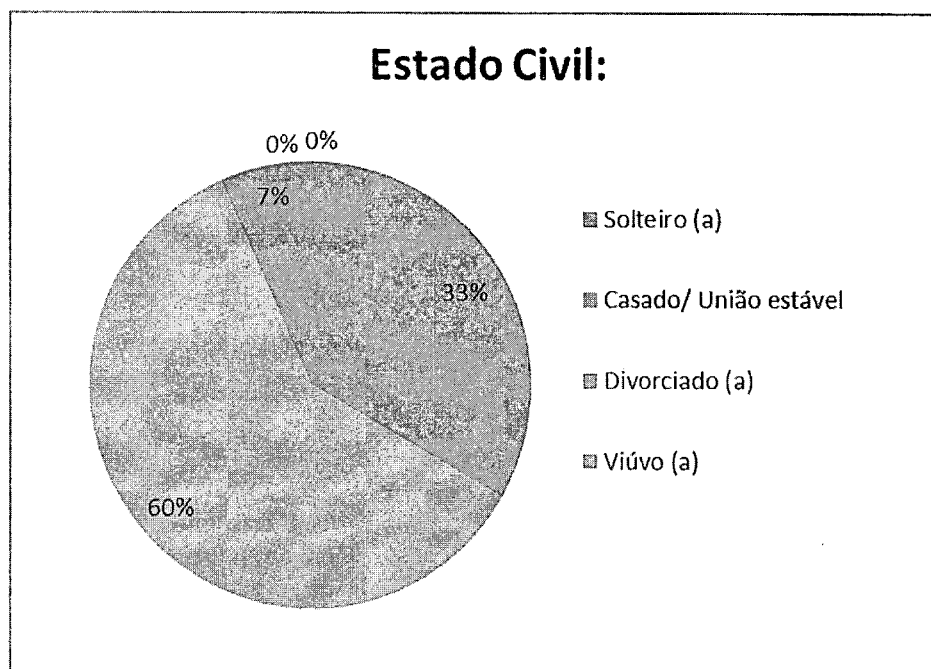


Fonte: Dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016.

Dentre os 53% dos colaboradores que trabalham a menos de 5 anos na empresa 40% tem de 21 a 30 anos de idade, como já foi dito anteriormente, isso acontece pelo fato de a empresa precisar de funcionários mais jovens para atuar na área operacional, pois as atividades são muito pesadas e exigem muita força.

Apesar disso, 20% dos colaboradores possuem de 31 a 40 anos, 27% de 41 a 50 anos e 13% mais de 50 anos, ou seja, também existem alguns colaboradores muito experientes que estão a bastante tempo na empresa.

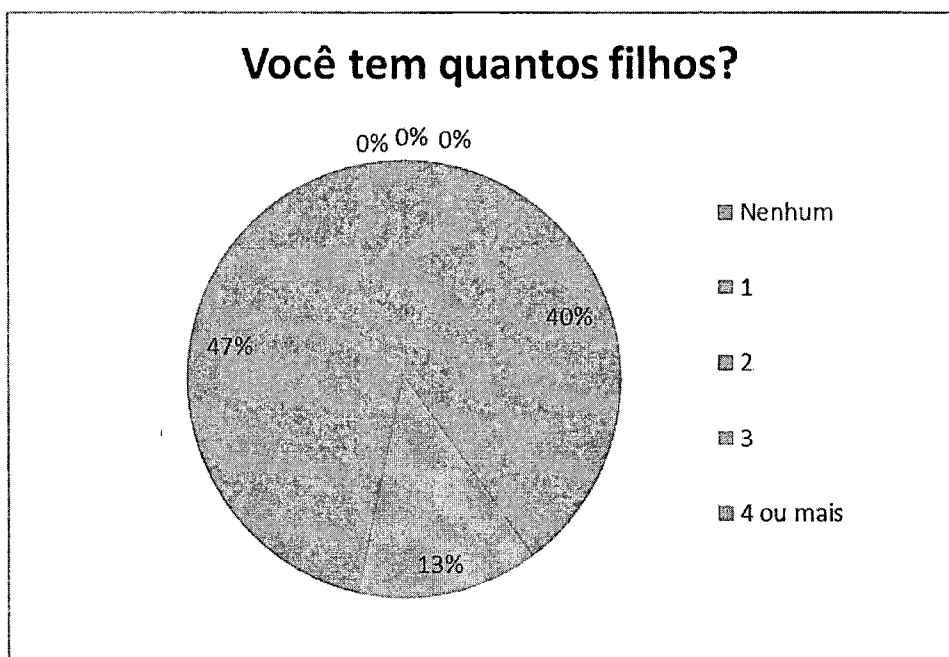
Figura 8: Gráfico sobre o estado civil dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016.

Em relação ao estado civil dos colaboradores a grande maioria, ou seja, 60% são casados, 33% são solteiros e possuem de 21 a 30 anos, e 7% são divorciados.

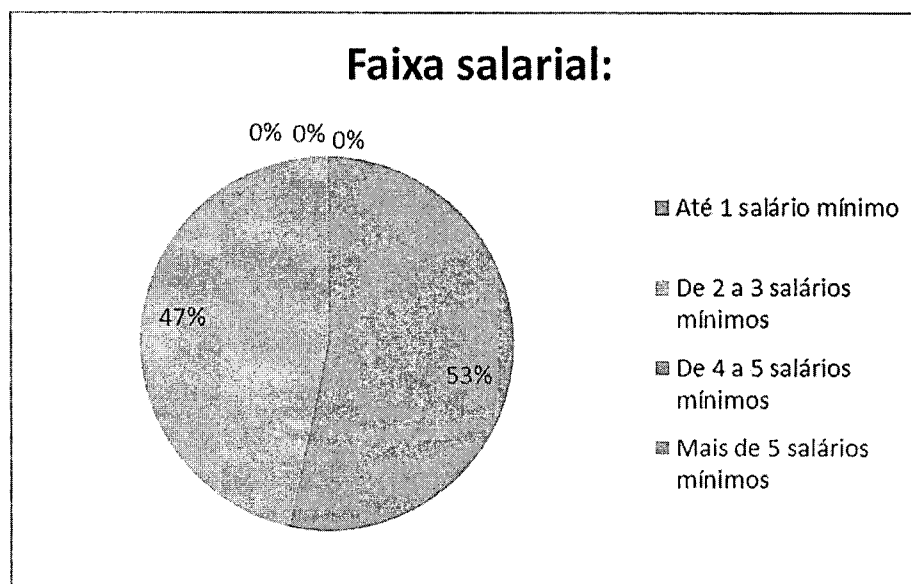
Figura 9: Gráfico sobre a quantidade de filhos dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016.

Sobre a quantidade de filhos dos colaboradores identificamos que 40% não tem filhos e também estão na faixa de 21 a 30 anos de idade, 47% tem dois filhos e 13% apenas um filho.

Figura 10: Gráfico sobre a faixa salarial dos colaboradores



Fonte: Dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016.

Em relação a faixa salarial observamos que a maioria dos colaboradores (53%) recebem até 1 salário mínimo e 47% recebem de 2 a 3 salários mínimos.

Podemos perceber que os salários de 53% dos colaboradores são relativamente baixos se considerarmos que as atividades realizadas na empresa Móveis Lugui são de alta dificuldade e periculosidade e que também exige dos funcionários muita força corporal.

A remuneração dos colaboradores é um fator muito importante e que deve ser muito bem definido de acordo com cada cargo, pois quando o funcionário recebe um salário inadequado ou inferior em relação às atividades exercidas, ele pode se sentir desvalorizado e desmotivado, afetando diretamente a produtividade.

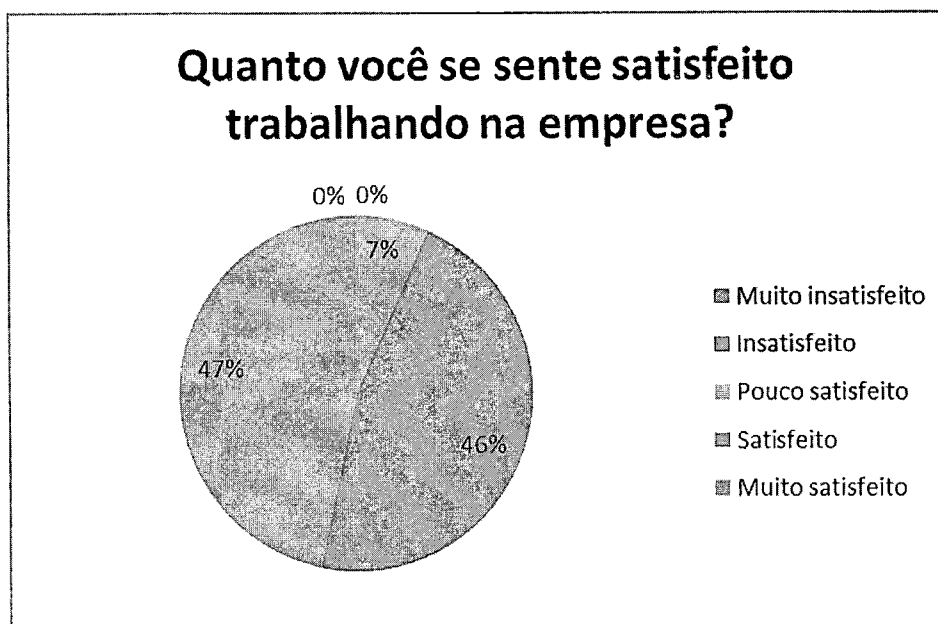
Segundo Chiavenato (2008) o dinheiro pode ser uma ferramenta poderosa para a motivação, pois as pessoas acreditam que existe uma relação direta entre seu desempenho e o aumento de seu salário. Por isso, se a remuneração depende dos resultados alcançados pelo colaborador, certamente ele se irá se esforçar mais para melhorar seu desempenho.

Mas é importante que o gestor saiba a maneira correta de aplicar o dinheiro para conseguir motivar de forma eficaz seus colaboradores.

Para Lawler III (*apud* CHIAVENATO, 2008) em sua Teoria da expectativa o dinheiro pode motivar o desempenho e outros tipos de comportamento, como o companheirismo e a dedicação à organização. Apesar disso, Lawler diz que muitas empresas têm aplicado o dinheiro de forma errada e por isso não conseguem obter potência motivacional, isso pode ocorrer por algumas razões:

1. O enorme lapso de tempo ocorrido entre o desempenho da pessoa e o incentivo salarial decorrente. A fraqueza do incentivo e a demora de tempo para recebê-lo dão a falsa impressão de que os ganhos das pessoas são independentes de seu desempenho. [...]
2. As avaliações de desempenho não produzem distinções salariais, pois os gerentes e avaliadores não gostam de se confrontar com pessoas de baixo desempenho e que não estejam preparadas para receber nenhum ou menor incentivo salarial que os demais colegas que têm bom desempenho. [...]
3. A política de remuneração das organizações está geralmente atrelada às políticas governamentais ou a convenções sindicais, que são genéricas e abrangentes e que procuram regulamentar indistintamente os salários a fim de neutralizar o efeito da inflação. Os salários tornam-se planos e não distinguem o bom ou mau desempenho. [...] (LAWLER III, 1975 *apud* CHIAVENATO, 2008, p. 73).

Figura 11: Gráfico sobre a satisfação dos colaboradores em relação à empresa



Fonte: Dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016.

A grande maioria dos colaboradores se disseram satisfeitos e muito satisfeitos trabalhando na empresa, sendo que apenas 7% estão pouco satisfeitos.

Essa satisfação mostra que a empresa possui um ambiente organizacional favorável à motivação dos funcionários, alguns pequenos ajustes e mudanças podem fazer com que os colaboradores se sintam mais motivados e essa satisfação aumente e melhore ainda mais o desempenho produtivo.

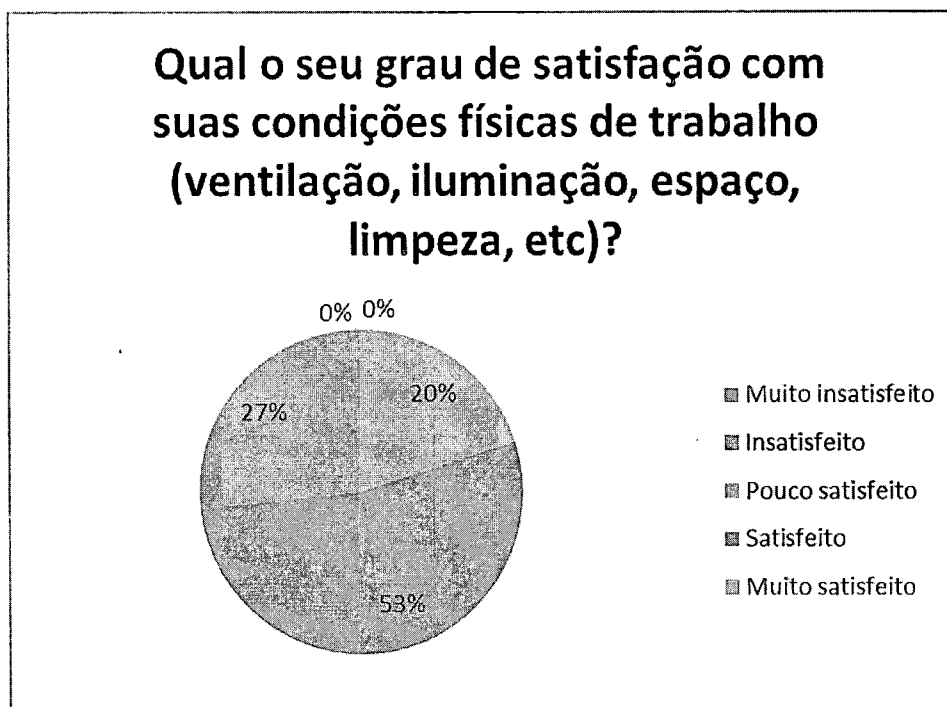
O autor Fidelis (2014, p. 33) define o clima organizacional como:

Um conjunto de acontecimentos que moldam a estrutura formal e informal de uma empresa, gerando uma atmosfera de satisfação ou insatisfação no ambiente de trabalho. A estrutura formal é representada pela hierarquia e o grau de importância de cada cargo para a empresa como um todo. A estrutura informal são os papéis sociais que são interpretados pelos indivíduos no conjunto das interações sociais estabelecidas pela estrutura formal.

Segundo Fidelis (2014) o clima organizacional pode influenciar muito o comportamento das pessoas, podendo interferir no grau de comprometimento e motivação que afeta diretamente a produtividade. Por isso, as empresas têm se preocupado cada vez mais em investir na gestão de pessoas e valorizar as competências humanas com o objetivo

de melhorar a satisfação dos colaboradores através de atitudes que geram um clima motivador.

Figura 12: Gráfico sobre a satisfação dos colaboradores em relação às condições físicas de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016.

Em relação às condições físicas de trabalho, como ventilação, iluminação, espaço e limpeza, 20% estão pouco satisfeitos, 27% muito satisfeitos e 53% satisfeitos.

Observando o espaço físico foi possível perceber que a empresa possui um espaço muito bom, a iluminação e ventilação também não deixam a desejar, mas o que pode justificar a pouca satisfação de 20% dos funcionários é a questão da limpeza, pois como a empresa trabalha com fabricação de móveis de madeira a existência de muita sujeira e pó no ambiente é inevitável. Mas é muito importante que a empresa mantenha o ambiente o mais limpo e organizado possível, e também ofereça equipamentos para que os funcionários possam se proteger do pó e evitar problemas respiratórios.

Segundo Chiavenato (2008) a Higiene e Segurança no trabalho são atividades interligadas que buscam prevenir doenças e acidentes em decorrência das atividades realizadas na empresa. Para isso são utilizadas práticas preventivas com o objetivo de eliminar as condições de insegurança no trabalho.

Entre os objetivos principais da higiene do trabalho estão:

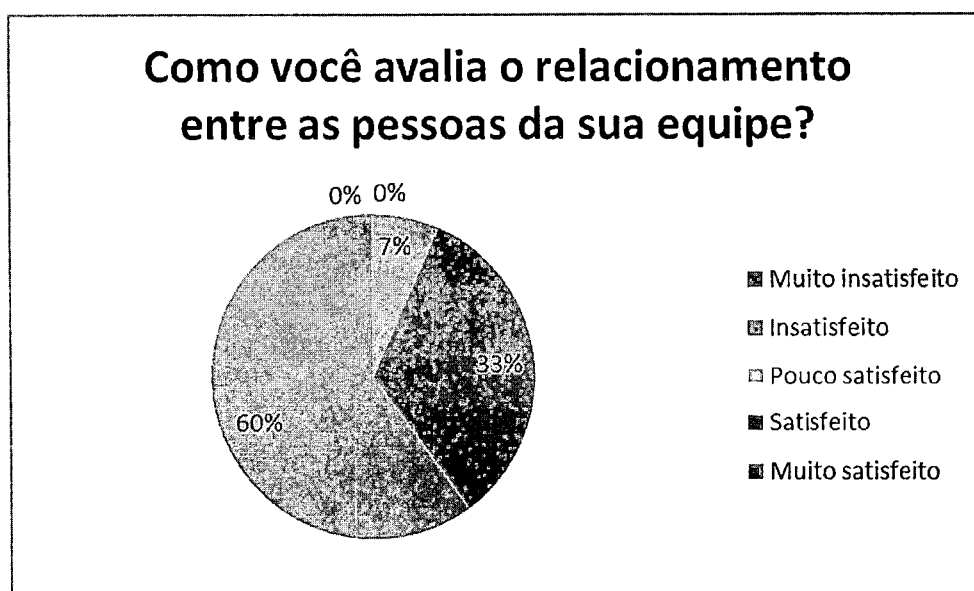
- Eliminação das causas das doenças profissionais.
- Redução dos efeitos prejudiciais provocados pelo trabalho em pessoas doentes portadora de defeitos físicos.
- Prevenção de agravamento de doenças e de lesões.
- Manutenção da saúde dos trabalhadores e aumento da produtividade por meio do controle do ambiente de trabalho. (CHIAVENATO, 2008, p. 349).

Para Baptista (*apud* CHIAVENATO, 2008), esses objetivos poderão ser obtidos através da educação dos operários e dos demais membros da empresa, mostrando quais os perigos existente e maneira correta para evitá-los. Alertar a todos constantemente sobre os riscos existentes na fábrica. E desenvolver estudos e observações dos novos processos e materiais utilizados na fabricação.

O treinamento constante dos funcionários é muito importante para evitar acidentes no trabalho, eles também precisam ter equipamentos de segurança adequadas para cada atividade.

Na fabricação de móveis os colaboradores estão expostos a ruídos, poeira, produtos químicos como o verniz, e também correm o risco de acidentes graves com máquinas de corte. Por isso a utilização de equipamentos é indispensável para prevenir problemas de saúde e acidentes no trabalho.

Figura 13: Gráfico sobre a satisfação dos colaboradores com o relacionamento entre as pessoas de sua equipe



Fonte: Dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016.

Com relação ao relacionamento entre as pessoas da equipe 60% se mostraram muito satisfeitos, 33% estão satisfeitos e apenas 7% estão pouco satisfeitos.

Esses dados mostram que existe uma relação muito boa e harmoniosa entre os colaboradores, e essa é uma característica muito importante das equipes de alto potencial, pois a boa relação entre os funcionários cria um ambiente favorável para o trabalho em equipe.

O trabalho em equipe é fundamental para manter o bom relacionamento dos membros e um clima organizacional adequado.

Para Robbins (2015, p. 181) “os principais componentes das equipes eficazes podem ser agrupados em quatro categorias: escopo de trabalho; composição da equipe; recursos e outras influências contextuais; e variáveis de processo que reflitam o que acontece na equipe”.

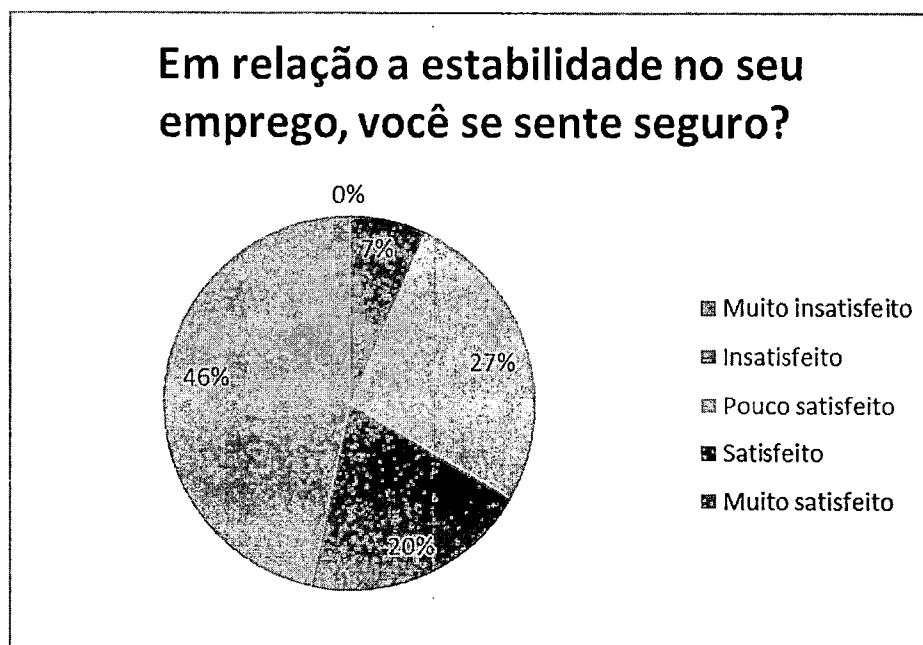
Escopo de trabalho. As equipes trabalham melhor quando seus componentes têm liberdade e autonomia, oportunidade de usar diferentes habilidades e talentos, capacidade de concluir parte de um todo de uma tarefa ou produto e capacidade de executar uma tarefa ou projeto que exerçam impacto substancial sobre outros. As evidências indicam que essas características aumentam o senso de responsabilidade e de posse dos membros da equipe em relação ao trabalho e tornam sua realização mais interessante.

Composição. Para um desempenho eficaz, uma equipe requer três tipos de habilidade. Precisa de pessoas com conhecimento técnico. Precisa de pessoas com capacidade de resolução de problemas e tomada de decisão. E precisa de pessoas hábeis em escutar, dar feedbacks e solucionar conflitos, dentre outras habilidades interpessoais. [...]

Contexto. Os três fatores contextuais que parecem estar mais significativamente associados ao desempenho em equipe são: existência de recursos adequados, liderança eficaz e avaliação de desempenho, bem como sistema de recompensa que reflita as contribuições da equipe. (ROBBINS, 2008, p.181-182).

Portanto, o trabalho em equipe pode ajudar os colaboradores a desenvolver melhor suas habilidades, pois trabalhando em grupo eles aprendem uns com os outros e assim melhoram o desempenho de toda a equipe, fazendo com que todos se sintam mais satisfeitos e motivados com seu trabalho.

Figura 14: Gráfico sobre a satisfação dos colaboradores com relação a estabilidade no seu emprego



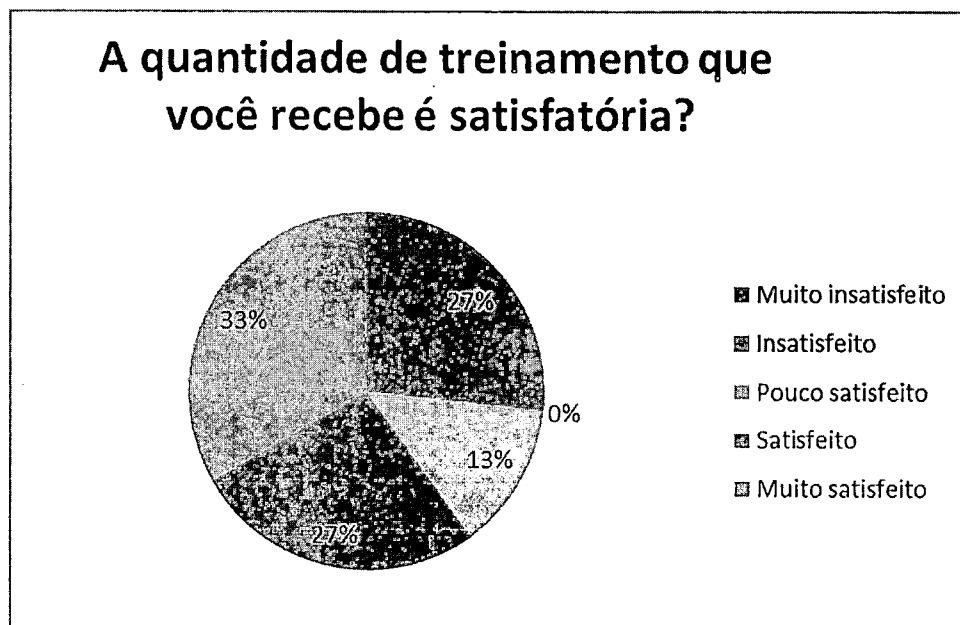
Fonte: Dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016.

Sobre a estabilidade dos funcionários na empresa 46% se disseram muito satisfeitos, 20% estão satisfeitos, 27% pouco satisfeitos e 7% estão insatisfeitos.

A questão da estabilidade é algo importante para que haja motivação pois ela trás segurança aos colaboradores e faz com que eles se esforcem para crescer e se desenvolver na empresa. A falta de estabilidade pode fazer com que as pessoas se sintam inseguras e desmotivadas e isso pode causar perda de produtividade para a empresa.

Gil (2012) diz que a insegurança causada pela falta de estabilidade é uma das principais causas do stress, e isso pode comprometer o desempenho e produtividade dos colaboradores. Neste sentido: “Assim, certa garantia de estabilidade no emprego deve ser encarada pela empresa como fator importante para garantir a produtividade e a qualidade do trabalho de seus empregados”. (GIL, 2012, p. 45).

Figura 15: Gráfico sobre a satisfação dos colaboradores com relação a quantidade de treinamento que recebem



Fonte: Dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016.

Com relação a quantidade de treinamento 33% dos colaboradores estão muito satisfeitos, 27% satisfeitos, 13% pouco satisfeitos e 27% muito insatisfeitos.

Os dados mostram que uma grande parte dos colaboradores não estão satisfeitos com a quantidade de treinamento que estão recebendo.

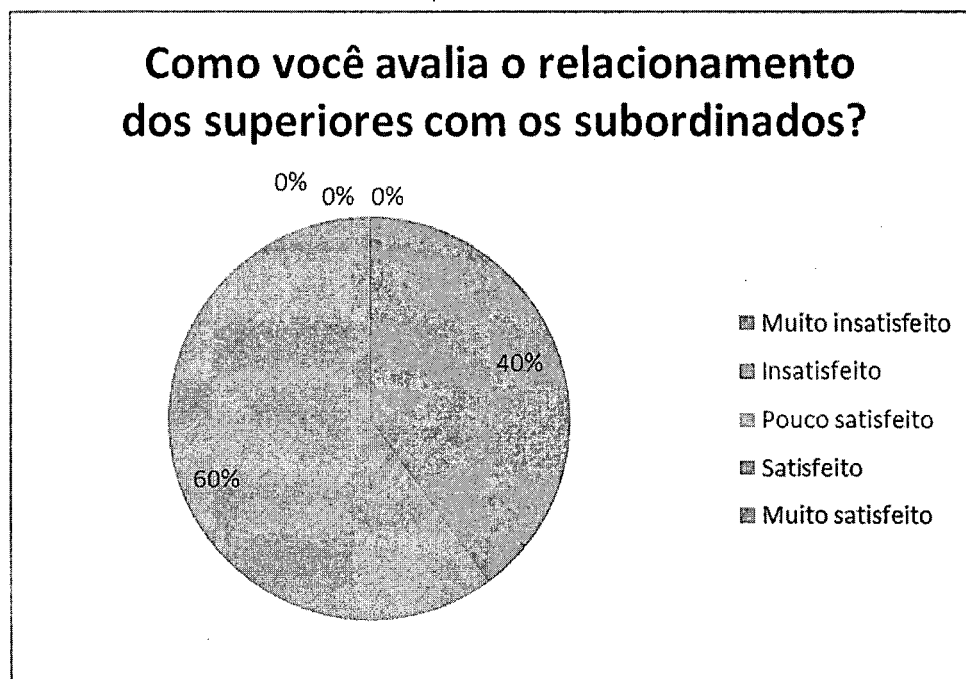
O investimento em treinamento dos funcionários é uma questão muito importante e que merece ser levada em consideração em qualquer empresa, pois o treinamento é essencial para desenvolver as habilidades dos colaboradores e assim formar uma equipe eficiente. A questão do treinamento não deve ser visto, como um custo desnecessário, mas sim como um investimento que trará melhores resultados para a empresa.

No caso da Empresa Móveis Lugi, que é do ramo de fabricação de móveis, o treinamento é essencial, pois as atividades realizadas pelos colaboradores são muito perigosas e exigem muitos cuidados, por isso para que não ocorram acidentes no trabalho é necessário que os funcionários estejam todos muito bem treinados e preparados para executar esse tipo de tarefa.

Para Chiavenato (2002, p. 374): “O treinamento de pessoas na organização deve ser uma atividade continua constante e ininterrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam

excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades sempre devem ser introduzidas ou incentivadas.”

Figura 16: Gráfico sobre a satisfação dos colaboradores com o relacionamento entre superiores e subordinados



Fonte: Dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016.

Na avaliação sobre o relacionamento dos superiores com o subordinados a empresa obteve bons resultados, 60% se sentem muito satisfeitos e 40% se sentem satisfeitos.

Esse é um ponto muito positivo para a empresa pois a relação entre o líder e seus subordinados é uma das questões mais importantes para a motivação dos colaboradores.

O líder precisa manter uma relação de companheirismo com seus subordinados, pois fazer com que os funcionários se sintam motivados todos os dias não é uma tarefa fácil.

Segundo Gil (2012) existe muitas diferenças entre um líder e um chefe. Um gestor age como um chefe autoritário que apenas dá ordens, mas eles garante que todos façam o que ele deseja, transmite confiança e lealdade, toma decisões justas e não protege ninguém. Ele dá um bom exemplo aos seus colaboradores.

Gil (2012, p. 238) destaca 10 diferenças entre um gestor e um líder:

O gestor

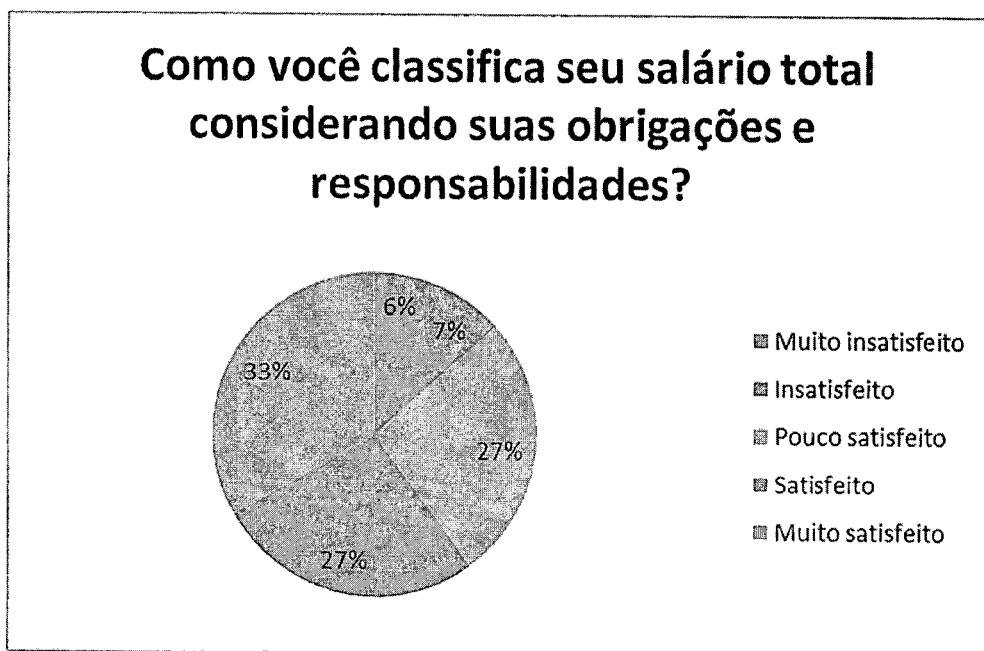
- Administra
- Imita
- Mantém
- Aceita realidade
- Enfatiza os sistemas e a estrutura
- Tem uma visão de curto prazo
- Pergunta como e quando
- Concentra-se no resultado imediato
- Aceita o status quo
- Faz as coisas bem

O líder

- Inova
- Cria
- Desenvolve
- Investiga-a
- Tem obsessão pelas pessoas
- Tem uma perspectiva de longo prazo
- Pergunta o que e por quê
- Tem os olhos postos no futuro
- Desafia-o regularmente
- Faz as coisas certas

O papel do líder em uma empresa é muito importante e exige muita competência, pois ele deve assumir a responsabilidade de influenciar os colaboradores para que eles se sintam motivados e dê o melhor de si para alcançar bons resultados.

Figura 17: Gráfico sobre a satisfação dos colaboradores em relação ao seu salário de acordo com suas obrigações e responsabilidades



Fonte: Dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016.

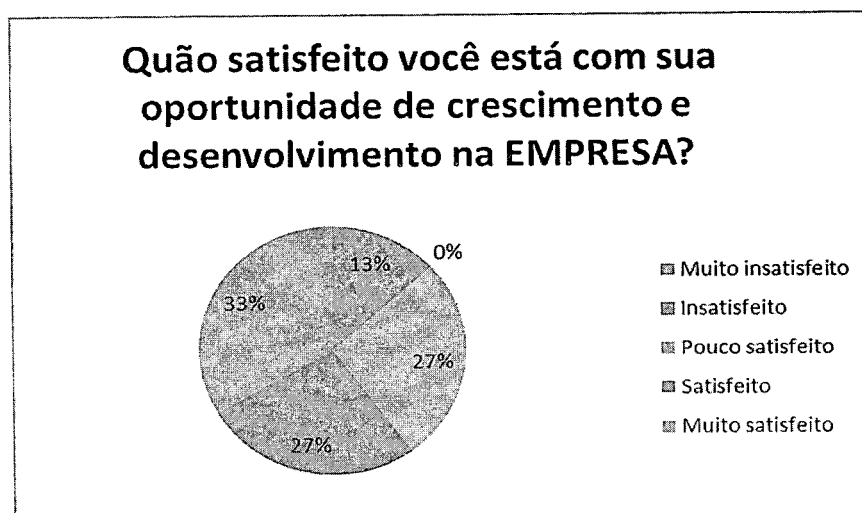
Com relação a avaliação do salário diante das obrigações e responsabilidades dos colaboradores, 33% estão muito satisfeitos, 27% satisfeitos, 27% pouco satisfeitos, 7% insatisfeitos e 6% muito insatisfeitos.

Isso significa que 40% dos funcionários não estão satisfeitos com seu salário, provavelmente esses 40% estão entre os 53% que recebem apenas um salário mínimo. Portanto, é muito importante que a empresa reavalie se esse é realmente um salário justo pelo trabalho que os colaboradores exercem, pois a remuneração inadequada pode afetar a motivação desses funcionários fazendo com que eles percam produtividade.

A troca fria de produção por salário não gera satisfação ao funcionário; é apenas a recompensa justa pelo seu trabalho, e o funcionário busca a garantia de sua sobrevivência. Porém, se analisarmos os fatores considerados como motivadores sem levarmos em conta a contrapartida salarial, estes perderão sua força de satisfazer necessidades, pois é muito importante para o funcionário que a relação entre esses elementos seja mantida. O salário vem fortalecer os aspectos motivadores que o empregado encontra na empresa para melhorar seu desempenho. (PONTES, 2013 *apud* FIDELIS, 2014, p. 56).

O salário de forma individual não gera motivação, mas ele precisa estar em conjunto com outros fatores importantes como a qualidade de vida no trabalho, a relação entre os membros da empresa, treinamento e capacitação, entre outros. O líder precisa definir um salário justo para cada cargo, de modo que satisfaça as expectativas dos funcionários e não cause desmotivação.

Figura 18: Gráfico sobre a satisfação dos colaboradores com relação a oportunidade de crescimento e desenvolvimento na empresa.

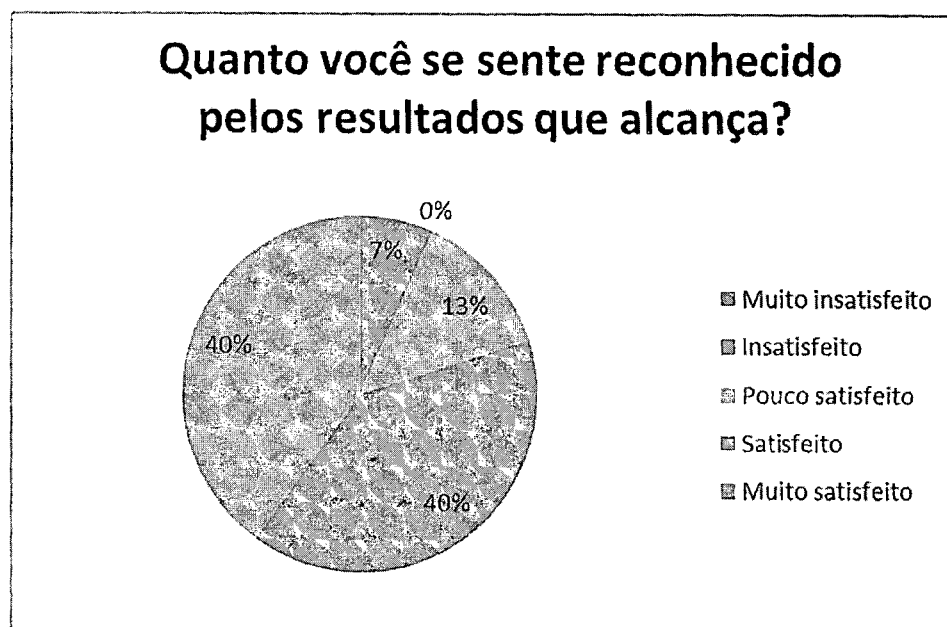


Fonte: Dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016.

Com relação à perspectiva de crescimento dentro da empresa 33% dos funcionários se sentem muito satisfeitos, 27% se sentem satisfeitos, 27% pouco satisfeitos e 13% muito insatisfeitos.

A perspectiva de crescimento e desenvolvimento dentro da empresa também é um fator muito importante para a motivação dos colaboradores, pois um trabalho onde você não tem oportunidade para crescer e se desenvolver gera desmotivação. E para a empresa é muito mais interessante investir no desenvolvimento de um colaborador que já está a algum tempo na empresa do que contratar um novo funcionário.

Figura 19: Gráfico sobre a satisfação dos colaboradores com relação ao reconhecimento pelos resultados que alcançam



Fonte: Dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016.

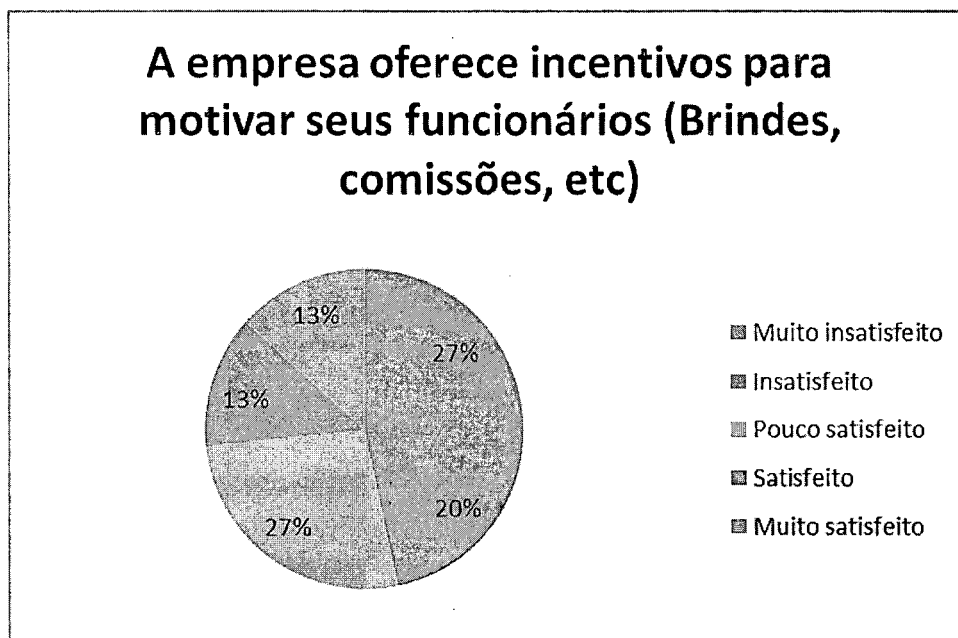
Sobre o reconhecimento pelos resultados alcançados na empresa a grande maioria dos funcionários, ou seja, 40% estão muito satisfeitos, 40% estão satisfeitos, 13% pouco satisfeitos e apenas 7% muito insatisfeitos.

Nesse aspecto a empresa apresenta bons resultados, isso significa que ela se preocupa em reconhecer os resultados alcançados por seus colaboradores, mas é importante que o líder esteja sempre atento a todos os seus funcionários para saber como anda o desenvolvimento de cada um, fazer elogios e reconhecer cada evolução para que eles se sintam motivados e se esforcem cada vez mais.

De acordo com Gil (2012, p. 211) reconhecer os resultados alcançados pelos colaboradores é muito importante:

Elogios sinceros e demonstrações de apreço, mesmo que muito singelas, como um sorriso ou um sinal de positivo com o polegar dão às pessoas um senso de vitória, fazendo com que sintam que deram uma contribuição de valor. Recomenda-se, portanto, que os gerentes apoiem seus empregados mesmo quando erram, apontando-lhes as falhas e indicando como melhorar, sem culpá-los ou humilhá-los. À medida que reconhecem neles os pontos fortes, fazendo críticas construtivas, estão contribuindo para que se empenhem em melhorar futuramente.

Figura 20: Gráfico sobre a satisfação dos colaboradores em relação aos incentivos que a empresa oferece



Fonte: Dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016.

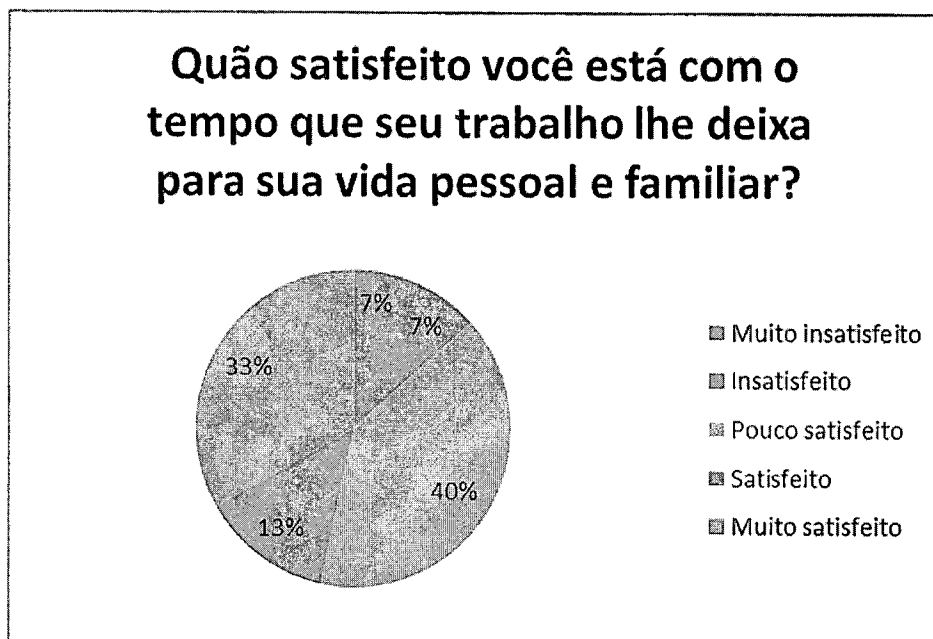
Em relação aos incentivos para motivação dos funcionários, como brindes e comissões, os resultados foram ruins. 27% estão muito insatisfeitos, 20% insatisfeitos, 27% pouco satisfeitos, e apenas 13% estão satisfeitos e 13% muito satisfeitos.

Isso mostra que a empresa não está investindo em incentivos para motivar seus funcionários. O que é preocupante, pois a falta de incentivo pode fazer com que a produtividade diminua e, conseqüentemente, os lucros também diminuam. Os incentivos são muito importantes para estimular os funcionários a melhorar seu potencial e também para motivá-los.

Existem vários tipos de incentivos além de brindes e comissões que não exigem grandes investimentos e que são muito eficazes na motivação dos colaboradores, pequenos

prêmios como forma de reconhecimento podem fazer com que os funcionários se sintam estimulados a se empenharem ainda mais para alcançar melhores resultados.

Figura 21: Gráfico sobre a satisfação dos colaboradores com relação ao tempo livre para a vida pessoal e familiar.



Fonte: Dados da pesquisa elaborados pela autora, 2016.

Quanto a satisfação em relação ao tempo livre para a vida pessoal, 33% se sentem muito satisfeitos, 13% se sentem satisfeitos, 40% se sentem pouco satisfeitos, 7% insatisfeitos e 7% muito insatisfeitos.

Como podemos observar mais da metade dos funcionários não estão satisfeitos com seu tempo livre para a vida pessoal. Esse é um fator importante que deve ser observado, pois uma carga horária elevada pode comprometer o desempenho dos colaboradores e mesmo que eles trabalhem por muitas horas a produtividade pode diminuir.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme o que foi pesquisado pode-se concluir que a motivação é um fator muito importante para qualquer empresa, pois um funcionário motivado gera muito mais resultados e colabora para que a empresa cresça cada vez mais.

As empresas estão inseridas em um mercado que se torna cada vez mais competitivo com o passar dos anos, e que não medem esforços para crescer e se desenvolver de forma rápida e eficaz. Para isso elas investem em todo tipo de inovação que possa gerar vantagem competitiva. E as técnicas para motivar equipes de colaboradores são muito utilizadas pelas empresas bem sucedidas que buscam um diferencial competitivo.

O capital humano é o principal recurso para qualquer empresa, sem ele não é possível nem mesmo que a empresa exista. As pessoas são a fonte de conhecimento, experiência e eficiência da empresa. Por isso, líderes inteligentes que sabem utilizar esse recurso tão importante a favor da empresa de forma eficaz, sabem que investir na motivação e desenvolvimento de seus colaboradores é muito importante para poder se destacar no mercado, e por isso investem muito em na capacitação de suas equipes, para que elas possam se desenvolver e se tornar fortes e eficientes, fazendo com que a empresa consiga atingir um alto potencial competitivo.

A área de recursos humanos tem evoluído muito com o passar dos anos, e as empresas bem sucedidas tem procurado investir cada vez mais em formas inovadoras para motivar seu pessoal e melhorar as relações profissionais dentro das organizações. A cada dia surgem novas técnicas cada vez mais eficientes e inovadoras, e as empresas que não acompanham essa evolução acabam perdendo espaço no mercado.

Por isso, as empresas que não procuram melhores formas para manter seus colaboradores motivados, acabam perdendo espaço para essas empresas, pois para se manter forte em um mercado cada vez mais competitivo elas precisam estar sempre inovando para melhorar cada vez mais o desempenho de seus colaboradores, e se essas equipes possuem um nível baixo de motivação elas não conseguiram alcançar resultados positivos.

Portanto, para que as empresas consigam melhorar seu diferencial competitivo elas precisam investir pesado em seu capital humano, desenvolvendo técnicas criativas e eficientes

para motivar, treinar e capacitar suas equipes para que elas desenvolvam suas habilidades e se tornem capazes de melhorar os resultados da empresa a tornando mais forte e competitiva.

Com a análise feita através da pesquisa na empresa Móveis Luguí foi possível identificar alguns pontos positivos e também negativos na motivação dos colaboradores. Por isso, é necessário que sejam feitos alguns ajustes e mudanças para melhorar a motivação e capacitação, e desenvolver o potencial da equipe.

A primeira questão que deve ser reavaliada pelos gestores é a questão dos salários e remuneração, eles devem definir um salário justo para cada cargo, pois com a pesquisa foi possível descobrir que 40% dos funcionários não consideram justo seus salários em relação às atividades que eles realizam. Estabelecendo um salário adequado é provável que eles se sintam mais satisfeitos e se dediquem mais no seu trabalho.

A questão do treinamento e capacitação também merece atenção especial, pois é de extrema importância que os colaboradores recebam cursos e treinamentos para desenvolver suas habilidades. E levando em conta que a empresa trabalha com fabricação de móveis, onde as atividades são perigosas, é muito importante que todos estejam muito bem treinados para evitar até mesmo acidentes no trabalho. E por isso esse fator não deve ser visto como um custo, mas sim como um investimento, pois uma equipe com funcionários bem treinados e capacitados são muito mais produtivos e capazes de criar vantagem competitiva para a empresa.

Outro fator importante para a motivação dos colaboradores são os incentivos e o reconhecimento pelos resultados obtidos. Os incentivos e o reconhecimento são ferramentas muito eficientes para motivar pessoas, pois quando o indivíduo se esforça para alcançar bons resultados e ele não recebe nenhum reconhecimento por isso ele se sente frustrado, e a frustração leva a desmotivação e faz com que a pessoa se sinta desanimada. Portanto, é importante que o líder fique atento aos resultados obtidos pelos seus colaboradores e os elogie, reconheça e incentive. Se for possível pode oferecer brindes, comissões ou até mesmo pequenos prêmios como forma de reconhecimento para motivá-los a se esforçarem ainda mais. Isso faz com que eles se empenhem mais em suas atividades e faz com que a produtividade aumente.

A carga horária de trabalho é uma questão importante e que também precisa ser reavaliada pelos gestores da empresa, pois foi possível identificar que mais da metade dos funcionários se sentem insatisfeitos com o tempo que lhes sobra para as atividades pessoais. E

levando em consideração que as atividades realizadas na empresa exigem muito esforço dos colaboradores e que, portanto, causam muito cansaço, é preciso que eles tenham um tempo adequado para descansar, pois uma carga horária elevada pode baixar a produtividade, e ao invés de gerar lucro para a empresa acaba gerando prejuízos.

A empresa não possui nenhuma técnica específica para motivar seus funcionários, porém, ela possui uma característica muito positiva para a motivação dos colaboradores que merece ser ressaltada, que é a relação do líder com seus subordinados. Pois a boa liderança é uma questão essencial para motivar, incentivar, e desenvolver uma equipe de alto desempenho. E quando se tem uma boa relação entre líder e subordinados, isso se torna muito mais fácil. Portanto, essa é uma característica que a empresa precisa manter e estar sempre atenta, buscando formas inovadoras e eficientes para motivar seus colaboradores.

Portanto, para melhorar seu desempenho e criar um diferencial competitivo a empresa precisa investir na motivação e no desenvolvimento de seus colaboradores. Para isso, é necessário que algumas mudanças sejam feitas, como por exemplo, uma nova análise dos cargos e salários para definir de forma adequada o salário de cada colaborador de acordo com a atividade que ele desempenha. Investir em comissões, brindes e premiações como forma de reconhecimento para incentivar o aumento da produtividade. Oferecer treinamento e capacitação para todos os funcionários para que eles possam desenvolver suas habilidades. Analisar e redefinir a carga horária de trabalho de forma adequada para que o excesso de cansaço não afete a produtividade. Investir em inovação e incentivar o trabalho em grupo para que os colaboradores possam formar uma equipe forte e capacitada, fazendo com que a empresa ganhe produtividade, melhore seu desempenho e se torne muito mais competitiva.

Conclui-se então, que a partir dessa pesquisa foi possível identificar muitos aspectos importantes sobre a motivação dos colaboradores da empresa Móveis Lugi, e foi possível também descobrir a importância da motivação para o desenvolvimento e sucesso de uma empresa.

É importante ressaltar que este estudo ainda não foi concluído, pois é necessário investigar mais a fundo todos os fatores que possam interferir na motivação dos colaboradores, e isso exigirá um acompanhamento mais longo e completo para analisar o clima organizacional, a cultura, as políticas, o ambiente de trabalho, entre outros fatores que possam influenciar a motivação dos colaboradores.

Apesar disso, as informações e os resultados obtidos com essa investigação contribuirão muito para que o líder saiba como a motivação pode influenciar o desempenho de sua empresa e também para que ele conheça melhor as necessidades de seus colaboradores e possa fazer as mudanças adequadas para melhorar seus resultados a partir da motivação de seus funcionários.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BUENO, J. H. **Manual do agente de mudanças: a era da qualidade**. 2. ed. São Paulo: LTR, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. São Paulo: Manole, 2015.
- _____. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- _____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- _____. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- FIDELIS, José G. **Gestão de Pessoas: Estrutura, Processos e Estratégias Empresariais**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. **Enfoque nos papéis profissionais: Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- GONSALVES, Elisa Pereira. **Iniciação à Pesquisa Científica**. Campinas: Alínea, 2001.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.
- _____. **Lidere & Inspire: A Verdade Sobre a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2015.
- RODRIGUES, Telma. Magazine Luiza: Exemplo de alta performance na gestão de pessoas. 2014. Disponível em: <<https://www.etalent.com.br/magazine-luiza-exemplo-de-alta-performance-na-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 25 ago. 2016.
- SILVA, Reinaldo O. **Teoria da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.
- SILVA, Walmir da; RODIRGUES, Cláudia Cruz. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

VOLPATO, Maricilia; CIMBALISTA, Silmara. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 75-86, set./dez. 2002.

APÊNDICES

Questionário

(Marque apenas uma alternativa para cada questão)

1) A quanto tempo você trabalha na empresa:

- Menos de 5 anos
- de 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- Mais de 16 anos

2) Gênero:

- Feminino
- Masculino

3) Idade:

- Até 20 anos
- De 21 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- Mais de 50 anos

4) Estado Civil:

- Solteiro (a)
- Casado/ União estável
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

5) Você tem quantos filhos?

- Nenhum
- 1
- 2
- 3

() 4 ou mais

6) Faixa salarial:

() Até 1 salário mínimo

() De 2 a 3 salários mínimos

() De 4 a 5 salários mínimos

() Mais de 5 salários mínimos

Nas Tabela a seguir, marque um X na nota que melhor represente sua opinião de 1 a 10:

	Muito Insatisfeito		Insatisfeito		Pouco satisfeito		Satisfeito		Muito Satisfeito	
Quanto você se sente satisfeito trabalhando na empresa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Qual o seu grau de satisfação com suas condições físicas de trabalho (ventilação, iluminação, espaço, limpeza, etc)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Como você avalia o relacionamento entre as pessoas da sua equipe?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Em relação a estabilidade no seu emprego, você se sente seguro?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A quantidade de treinamento que você recebe é satisfatória?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Como você avalia o relacionamento dos superiores com os subordinados?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Como você classifica seu salário total considerando suas obrigações e responsabilidades?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Quão satisfeito você está com sua oportunidade de crescimento e desenvolvimento na EMPRESA?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quanto você se sente reconhecido pelos resultados que alcança?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
A empresa oferece incentivos para motivar seus funcionários (Brindes, comissões, etc)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Quão satisfeito você está com o tempo que seu trabalho lhe deixa para sua vida pessoal e familiar?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10