

ARTIGO ORIGINAL

**A INFLUÊNCIA DA MOTIVAÇÃO SOBRE A PRODUTIVIDADE NA ORGANIZAÇÃO:
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL**

Juliana Carla Da Silva Santos¹

Faculdade Estácio de Sá de Vitória, Vitória/ES– Brasil

Kerlem Schiavo De Laquila²

Faculdade Estácio de Sá de Vitória, Vitória/ES– Brasil

Simoni Da Ros Dalfior³

Faculdade Estácio de Sá de Vitória, Vitória/ES– Brasil

RESUMO – A influência da motivação sobre a produtividade na organização: estudo de caso em uma empresa de manutenção industrial. Este trabalho objetiva investigar fatores considerados motivadores e suas influências para a produtividade dos colaboradores de uma organização. Metodologicamente esta análise é caracterizada como uma pesquisa descritiva onde se efetua um estudo de caso, pesquisa bibliográfica e documental, realizada com gestores e colaboradores de uma empresa de manutenção industrial que atua, desde 1942, na área de mineração, e está localizada em Vitória/ES. Os dados foram coletados por meio de entrevista mista e analisados de forma quantitativa e qualitativa. Constatou-se a confirmação de diversas teorias da administração quanto à relação direta entre a motivação e a produtividade dos empregados, uma vez que os objetivos, as necessidades, a equidade, entre outros são mostrados como fatores determinantes para o desempenho, o que produz vantagem competitiva em um mercado volátil e arrojado.

Palavras-chave: Motivação, produtividade, vantagem competitiva.

ABSTRACT – The influence of motivation on productivity in the organization: a case study in a company of industrial maintenance. This work aims to investigate factors considered motivators and their influences on the productivity of the employees of an organization. Methodologically this analysis is characterized as a descriptive literature where it performs a case study and documents held with managers and employees of industrial maintenance that operates, since 1942, in the field of a mining company, in Vitória/ES. Data were collected through interviews mixed and analyzed quantitatively and qualitatively. It was found confirmation of various theories of management regarding direct relationship between motivation and productivity of employees, since the goals, needs, equity, among others are shown as determining factors for the performance, which yields competitive advantage in a volatile and bold.

Keywords: Motivation, productivity, competitive advantage.

¹ Graduanda do curso de Administração da Faculdade Estácio de Sá de Vitória (ES).

² Graduanda do curso de Administração da Faculdade Estácio de Sá de Vitória (ES).

³ Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e professora da Faculdade Estácio de Sá de Vitória (ES).

1 INTRODUÇÃO

Face à forte competitividade entre as empresas dispostas no mercado, a administração tem buscado cada vez mais vantagens competitivas e consequente maximização de lucros, visando sempre à sobrevivência da organização. Para tal, muitos estudos têm se voltado ao gerenciamento de pessoas, sempre relacionando a melhor forma de conciliar motivação ao trabalho e produtividade.

O enfoque da motivação, nas teorias Clássicas, era baseado na remuneração dos funcionários, entretanto, com o desenvolvimento dos estudos sobre o assunto, observou-se que há, também, outras preocupações a serem consideradas. Segundo Chiavenato (1994) é necessário simultaneamente alcançar objetivos organizacionais (em função de seu cargo, tarefa, e sua responsabilidade perante a empresa) e seus objetivos individuais (em função de suas necessidades pessoais).

Conforme Sobral e Peci (2008), indivíduos motivados se esforçam mais, mas nem sempre na direção dos objetivos organizacionais. Por isso, além da intensidade, são importantes a qualidade e a direção desse esforço individual. Os estudos sobre motivação buscam identificar as necessidades mais comuns entre os indivíduos a fim de que em uma organização, ambos os lados tenham benefícios. A grande complexidade de tais estudos repousa no fato de que cada pessoa possui fatores motivadores e interesses diferentes.

E termos de comportamento, a motivação pode ser vista como esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer ou alcançar algo (Chiavenato, 1994), comparando, assim, a motivação a um dinamizador, ou seja, um impulsionador do comportamento humano. Não obstante o extenso rol de atividades, de natureza e grau de dificuldades variados, as empresas têm ainda à sua frente o grande desafio de cativar sua mão-de-obra, criando condições para que seus colaboradores tenham satisfação em desempenhar seus cargos com eficácia, executando tarefas com o menor índice possível de erros e menos custos, buscando a maximização da produtividade e vantagem competitiva no mercado, com vistas a alcançar os tão almejados lucros.

Comumente, pode-se observar nas organizações colaboradores com desempenho abaixo do esperado. Entretanto, é impossível atribuir a situação apenas ao funcionário ou ao processo em si, uma vez que vários fatores atuam sobre os objetivos de cada indivíduo da empresa. É preciso que as corporações efetuem uma reavaliação de seus comportamentos em relação a seus funcionários para a criação de um ambiente de trabalho melhor, favorável ao desenvolvimento e aplicação dos conhecimentos necessários à lide cotidiana.

Ante o exposto, a questão orientadora deste estudo é: Qual a influência da motivação sobre a produtividade na organização? O presente trabalho avaliou os fatores considerados motivadores e suas influências para o desempenho de tarefas dos colaboradores de uma organização. Para tanto, apresenta como base uma pesquisa descritiva, apoiada em pesquisa bibliográfica para embasamento teórico, pesquisa documental para conhecer a empresa e estudo de caso, a fim de verificar in loco as variáveis desta pesquisa.

Os sujeitos da pesquisa foram gestores e colaboradores de uma empresa de mineração, que atua desde 1942, na área de manutenção industrial, localizada em Vitória no Espírito Santo, escolhidos de forma aleatória simples, onde cada elemento da população tem uma chance determinada de ser selecionado. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista mista, com perguntas abertas e fechadas, dispostas em um questionário pré-determinado, e os dados analisados foram apresentados de forma quantitativa, com a utilização de procedimentos estatísticos, e qualitativa, evidenciando a análise do discurso dos entrevistados.

Como dito anteriormente, os estudos sobre motivação buscam identificar as necessidades mais comuns entre os indivíduos a fim de que em uma organização, ambos os lados tenham benefícios. Cada pessoa possui fatores motivadores e interesses diferentes; o intuito desta pesquisa foi avaliar os fatores considerados motivadores e suas influências para a produtividade dos colaboradores de uma organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MOTIVAÇÃO: ALGUNS CONCEITOS

Os estudos sobre motivação buscam explicar o porquê de cada comportamento humano. No campo da administração, há a tentativa de explicar os motivos que influenciam no desempenho das pessoas em situações de trabalho. Maximiano (2010) descreve o desempenho no trabalho como o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço, sendo este positivo quando beneficia a própria pessoa, ou grupo da qual ela participa, um cliente ou a organização na qual trabalha. Da mesma forma, estes motivos se tornam um resultado de maior produtividade organizacional.

Na perspectiva de Chiavenato (2007) quanto à importância da motivação, é importante ressaltar que para cada pessoa a motivação é um fator que gera satisfação no trabalho; para o gerente, significa subordinados que assumem responsabilidades; já para a empresa, representa o desempenho excelente das pessoas.

Segundo Bateman e Snell (1998), uma pessoa altamente motivada trabalhará com afinco para atingir metas de desempenho, e, com habilidade e entendimento adequados de sua função, essa pessoa será altamente produtiva. Bengt (1994) considera que a produtividade, em sua forma mais simples, traduz-se no número de unidades produzidas por unidade de insumo.

Os administradores eficientes precisam facilitar e estimular um alto desempenho. Conforme Vergara (2009) a motivação é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa. Nesse sentido, Sobral e Peci (2008) destacam três elementos componentes da motivação, quais sejam: esforço individual, metas organizacionais - voltadas para a melhoria do desempenho dos indivíduos no cargo - e necessidades - entendidas como o processo de busca da satisfação. Dessa forma o comportamento resulta da tensão gerada pelas necessidades internas e da busca em satisfazê-las; e fornecer às pessoas metas relacionadas ao trabalho é um modo extremamente eficaz de estimular a motivação (Bateman & Snell, 1998).

Ao se considerar o homem como um ser complexo, cada indivíduo passa a ser concebido como um sistema único, entrelaçado por necessidades biológicas, motivos psicológicos, valores e percepções, que busca manter seu equilíbrio interno diante das mudanças. Esse é o homem organizacional, flexível às transformações do ambiente externo, tolerante às frustrações e com constante desejo de realização (Chiavenato, 2002). Assim, o que uma pessoa percebe em uma particular situação é influenciada pelos seus valores e motivos.

Outro fator que contribui (ou não) para a satisfação dos indivíduos é o clima organizacional, que se refere ao ambiente interno existente entre os colaboradores de uma empresa, estando fortemente relacionado com o grau de motivação de seus colaboradores. Para Chiavenato (2007, p.121),

[...] o clima organizacional depende do estilo de liderança utilizado, das políticas e dos valores existentes, da estrutura organizacional, das características das pessoas que participam da empresa, da natureza do negócio e do estágio da vida da empresa.

Tudo isso ajuda a criar o clima dentro de cada empresa. Quando o ambiente organizacional satisfaz às necessidades individuais de seus colaboradores, o clima tende a se mostrar favorável e positivo; por outro lado, quando o ambiente organizacional frustra as necessidades dos seus colaboradores, o clima tende a ser desfavorável e negativo, impactando de modo indesejável na produtividade dos mesmos.

2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Existem duas vertentes dentre as teorias sobre motivação: as de conteúdo e as de processo. As teorias conteúdo apresentam enfoque nas necessidades internas que motivam o comportamento dos indivíduos. Tais teorias partem de um princípio de que as pessoas agem para satisfazer suas necessidades. Dentre as teorias de conteúdo destacam-se a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, a Teoria ERG, a Teoria das Necessidades de McClelland e a Teoria dos Fatores Higiênicos de Herzberg.

As teorias de processo, por sua vez, procuram compreender o caminho pelo qual motivar as pessoas, ressaltando além das necessidades, os processos de pensamento por meio dos quais as pessoas decidem como agir. Dentre esse grupo, abordaremos a Teoria da Expectativa, a Teoria da Equidade e a Teoria do Estabelecimento de Objetivos.

2.2.1 Teorias de conteúdo da motivação

2.2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A Teoria da Hierarquia das Necessidades, proposta por Abraham Maslow, preconiza que as necessidades humanas estão organizadas e dispostas em níveis, seguindo uma hierarquia de importância e influência (Chiavenato, 2007). Visualizada sob o formato de pirâmide, as necessidades fisiológicas ocupam a base, e as pessoas procuram satisfazê-las antes de se preocupar com as de nível mais elevado.

Seguindo em direção ao topo, estão as necessidades de segurança ou estabilidade - ligadas à busca de proteção -, as necessidades sociais - que retratam a necessidade de associação e aceitação por parte dos companheiros, reforçando laços de amizade e carinho -, as necessidades de estima – relacionadas com a maneira pela qual o indivíduo se vê e se avalia – e as necessidades de auto-realização – atinentes à realização do próprio desejos por meio do seu potencial e autodesenvolvimento.

Cabe ressaltar que tais necessidades acontecem ao mesmo tempo, e as pessoas tendem a progredir para a auto-realização. Vergara (2009) elenca dois tipos de necessidades: as primárias, que são as fisiológicas e as de segurança, sendo as necessidades mais baixas da hierarquia; e, as secundárias, que são as afetivo-sociais, as de estima e as de auto-realização, constituindo o topo da hierarquia.

Quando o imprescindível não é atendido, o resultado chama-se frustração. Segundo Maslow *apud* Maximiano (2010), diversos tipos de comportamentos são produzidos pela frustração, como a fuga ou compensação (busca de atividade ou recompensa

alternativa), a resignação (conformidade ou apatia) ou ainda a agressão (ira e hostilidade e ataque verbal ou físico).

Uma necessidade só constitui um fator de motivação quando as necessidades de um nível inferior estiverem minimamente satisfeitas, ou seja, as motivações humanas encontram-se hierarquicamente estruturadas conforme seus níveis de urgência ou prioridade (Sobral & Peci, 2008).

2.2.1.2 Teoria ERG

Esta teoria, desenvolvida pelo psicólogo Clayton Alderfer, buscou validar a teoria motivacional de Maslow e propôs três conjuntos de necessidades: existenciais (*Existence*), referentes a bem-estar físico e necessidades fisiológicas; relacionais (*Relatedness*), que correspondem a relações interpessoais e que são satisfeitas pelos processos de partilha mútua de pensamentos e sentimentos; e, de crescimento (*Growth*), que tratam do desenvolvimento do potencial pessoal, do auto-crescimento, e que motivam as pessoas a transformar seu ambiente ou a si mesmas de forma criativa ou produtiva.

Para Alderfer *apud* Bateman e Snell (1998), a teoria ERG propõe que várias necessidades diferentes podem estar em ação ao mesmo tempo. As pessoas, particularmente as que trabalham na sociedade pós-industrial, podem ser motivadas a satisfazer tanto as necessidades de existência quanto as de crescimento simultaneamente. Segundo Stoner e Freeman (2009, p. 326),

[...] as pessoas lutam para satisfazer uma hierarquia de necessidades existenciais, de relacionamento e de crescimento; se os esforços para alcançar um dos níveis de necessidade são frustrados, os indivíduos voltaram ao nível inferior.

Enquanto Maslow considerava um movimento crescente em sua hierarquia das necessidades, Alderfer visualizava as pessoas subindo e descendo, de forma mais complexa e com possível regressão. Essa teoria é difícil de ser testada, o que dificulta a avaliação de sua aplicação na produtividade dos indivíduos.

2.2.1.3 Teoria das Necessidades de McClelland

A teoria desenvolvida por David McClelland é a mais contemporânea das teorias de conteúdo e defende que a formação das necessidades depende do indivíduo. Esta teoria identifica três importantes motivos ou necessidades na dinâmica do comportamento humano, que são as necessidades mais importantes para os administradores são as necessidades de realização, afiliação e poder (Bateman & Snell, 1998). As necessidades de realização são caracterizadas por uma busca pelo sucesso e pelo atingimento de metas, a fim de obter êxito competitivo e alcançar um padrão de excelência pessoal; as necessidades de afiliação refletem o desejo de ser estimado por outras pessoas; já a necessidade de poder é tida como o desejo de influenciar e controlar pessoas.

Conforme Sobral e Peci (2008, p. 211), “as implicações dessa teoria para a administração dizem respeito à necessidade de adequação entre o perfil do trabalhador e o cargo”. Essas descobertas destacam a importância de combinar o indivíduo com as atividades que desenvolve no seu trabalho. Os empregados com grande necessidade de realização são mais produtivos em trabalhos desafiadores, satisfatórios, estimulantes e complexos. Por outro lado, os empregados com pequena necessidade de realização têm maior produtividade em situações de estabilidade, segurança e previsibilidade.

Ora, se cada indivíduo é um ser único, e por consequência, possui diferentes níveis de necessidades, cumpre avaliar quais comportamentos são mais adequados para a solução de problemas mediante situações conflituosas do dia-a-dia.

2.2.1.4 Teoria dos Fatores Higiênicos de Herzberg

Para Frederick Herzberg, os fatores que estão presentes na situação de trabalho e que influenciam no desempenho, estão divididos em duas categorias, sendo elas o trabalho em si (os fatores intrínsecos ou fatores M, de motivação) e as condições para este trabalho (os fatores extrínsecos ou fatores H, de higiênicos). Os Fatores M são compostos através da realização de algo importante, pelo exercício da responsabilidade e pela possibilidade de aprendizagem e crescimento. Já os fatores H são compostos pelo estilo de liderança, pelas relações pessoais, salário, políticas

de administração de recursos humanos e pelas condições físicas e segurança do trabalho. Segundo Herzberg *apud* Maximiano (2010), somente os fatores intrínsecos produzem a satisfação com o trabalho. Já os fatores extrínsecos não fazem a pessoa sentir-se satisfeita, mas reduzem a insatisfação.

Para Herzberg *apud* Vergara (2009), os fatores higiênicos, se presentes, deixam de causar insatisfação nas pessoas, mas não chegam a causar satisfação. Já os fatores motivacionais estão relacionados com as tarefas a serem desempenhadas e o conteúdo do cargo.

Chiavenato (1994) descreve que para proporcionar uma contínua e elevada motivação no trabalho, o projeto do cargo deve ser flexível e gradativamente desafiante no sentido de acompanhar o desenvolvimento pessoal e profissional da pessoa.

2.2.2 Teorias de processo da motivação

2.2.2.1 Teoria da Expectativa

As empresas e situações de trabalho oferecem às pessoas uma série de incentivos. A teoria da expectativa procura explicar como as crenças e expectativas das pessoas se combinam com os estímulos, para produzir algum tipo de força motivacional. Nessa teoria, Maximiano (2010) destaca que o desempenho é proporcional ao esforço, esse é proporcional à importância que se atribui ao resultado do desempenho e também à crença de que o esforço produz o desempenho. Logo, se o resultado for importante, a motivação para o esforço será intensa.

Lawler *apud* Chiavenato (2007) cita que ao desenvolver a teoria da expectativa, considera o dinheiro um resultado intermediário, com elevada instrumentalidade para o alcance de inúmeros resultados finais. As pessoas desejam dinheiro porque este lhes permite não somente a satisfação de necessidades fisiológicas, de

segurança, mas também porque fornecem plenas condições para satisfação das necessidades sociais.

O esforço do trabalho de uma pessoa para alcançar determinado nível de desempenho depende de sua expectativa em relação ao resultado que esse desempenho terá, ou seja, de sua avaliação sobre se a recompensa vale o esforço. Essa perspectiva é de absoluta relevância para a administração, uma vez que demonstra a importância de considerar os objetivos individuais dos funcionários e compatibilizá-los com os objetivos e as metas organizacionais.

2.2.2.2 Teoria da Equidade

Desenvolvida por Stacey Adams, a Teoria da Equidade defende que um fator motivacional a ser destacado está relacionado à percepção do colaborador acerca da equidade ou justiça da recompensa recebida em comparação com seus colegas.

Para Sobral e Peci (2008, p.213), “a equidade pode ser definida como uma relação entre a contribuição que a pessoa dá em seu trabalho e as recompensas que recebe, comparadas com as recompensas que os outros estão recebendo por contribuições semelhantes”. Se a percepção de tal contribuição for positiva, então acredita-se que há justiça no tratamento da equipe, trazendo uma satisfação no trabalho. Entretanto, se essa percepção for negativa, o sentimento de injustiça leva à insatisfação e a um comportamento descomprometido para com a empresa e os resultados que ela deseja alcançar.

Segundo Stoner e Freeman (2009, p. 331),

Uma teoria da motivação no trabalho, enfatizando o papel representado pela crença do indivíduo na equidade ou justiça das recompensas e punições na determinação de seu desempenho e sua satisfação.

Dentro desse contexto, é fundamental que as organizações, principalmente a atuação dos gestores, sejam pautadas na veracidade dos fatos, no reconhecimento do trabalho, a fim de que o tratamento justo e igualitário se cumpra e traga consigo satisfação e melhoria do desempenho para a empresa.

2.2.2.3 Teoria do Estabelecimento de Objetivos

Trata-se de uma teoria cognitiva, representada pelo psicólogo Edwin Locke, que se baseia no pressuposto de que os funcionários são seres pensantes que lutam para atingir objetivos e necessitam de ter metas conscientes. De acordo com Stoner e Freeman (2009) quando são específicos e desafiadores, os objetivos funcionam de modo mais eficaz como fatores motivantes do desempenho individual e grupal.

A principal contribuição da teoria para a administração, na visão de Sobral e Peci (2008), está no fato de que os objetivos são como ferramenta de motivação dos trabalhadores. Não obstante, ao se considerar que os indivíduos possuem necessidades diferentes, é razoável considerar também que não é qualquer objetivo que motiva as pessoas, e que nem sempre os mesmos objetivos motivam a todos da mesma forma.

Assim, estabelecer objetivos dentro de uma empresa é uma tarefa delicada, que requer discernimento dos gestores. É preciso observar que os objetivos devem ser ao mesmo tempo, aceitáveis, desafiadores, mensuráveis e alcançáveis por parte dos participantes; estes, por sua vez, devem compreender e aceitar os objetivos especificados, buscando colocar em prática suas habilidades necessárias para alcançá-los.

3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise do caso é feita a partir das suposições teóricas e dos fatos identificados durante o levantamento de dados, mantendo uma relação com os fatos instituídos no referencial teórico. Os dados coletados foram tratados no programa Excel para a preparação de gráficos a fim de interpretá-los para este estudo.

A pesquisa foi realizada na área de manutenção industrial de uma empresa cuja atividade principal é mineração e logística, com operações na região da Grande Vitória, Espírito Santo.

O universo amostral contou com 90% de homens e 10% de mulheres, separados em categorias por tempo de atuação na empresa, onde 32% correspondem igualmente nas categorias de 1 a 3 anos, 4 a 6 anos, e 7 a 10 anos de trabalho, e apenas 3% tem mais de dez anos de atuação. Dos entrevistados, 65% possuem nível superior incompleto, 19% ensino médio técnico, 10% superior completo e 6% pós-graduação. Quanto ao nível de renda, 67% dos entrevistados recebem de 4 a 7 salários mínimos, 30% de 1 a 3 salários e apenas 3% de 8 a 10 salários. Dentre os entrevistados, 39% trabalham no setor de planejamento e controle, 32% no setor de execução de manutenção mecânica e 29% atuam no setor de execução de manutenção elétrica, já seus respectivos gestores, que em sua totalidade, possuem curso superior completo e tem entre 2 e 20 anos de trabalho na empresa.

Assim como o indivíduo, a empresa também apresenta as suas condições, ações e requisições para assim terem uma integração recíproca e sustentarem o funcionamento apropriado da organização. A valorização do empregado, por parte da contratante, fundamenta-se no prestígio do valor que o trabalho tem em si mesmo e no reconhecimento da sua relevância no contexto do alcance dos fins específicos da organização.

De acordo com Chiavenato (2007), cada pessoa é um sistema individual e particular que envolve motivações, padrões de valores pessoais e esquemas de percepção do ambiente externo. O que uma pessoa percebe em uma particular situação é influenciada pelos seus valores e motivos. Conforme pesquisa, foi identificado pelos gestores que a estabilidade da empresa influi na motivação dos empregados, assim como o salário e benefícios, o que também foi identificado com positividade por 51% dos colaboradores contra 49% que discordam com relação à remuneração. Esse equilíbrio constitui uma preocupação para a organização, visto que praticamente metade dos indivíduos não consideram o salário e benefícios como fator motivacional, logo se faz necessário que haja políticas de remunerações mais atrativas, com a finalidade de evitar um aumento da rotatividade de pessoal e dessa forma, evitar custos de admissões e especialização de novos empregados. Já o fator clima organizacional foi considerado motivante pelos gestores e por 90% dos funcionários. Avaliando o estilo de liderança, que é, também, um dos componentes

do clima organizacional, foi verificado que 84% concordam que a forma de gerir influencia na motivação dos empregados.

Um aspecto positivo observado na pesquisa trata dos treinamentos oferecidos pela empresa, em que 68% dos entrevistados responderam ter recebido treinamento para desempenharem suas funções; contudo, na visão dos gestores ainda há necessidade de melhorias neste aspecto.

Relacionando responsabilidade e remuneração, identificou-se que há defasagem entre o nível de cobranças e os salários, ou seja, os pagamentos não correspondem à quantidade de atribuições e tarefas de cada um. Esse aspecto requer atenção por parte da empresa, uma vez que tal desequilíbrio traz insatisfação do empregado, o que, por sua vez, pode causar queda na produtividade.

Conforme a Teoria dos Dois Fatores, de Herzberg, houve concordância entre as partes entrevistadas sobre a adequação das habilidades interpessoais e o desempenho de seus cargos. Foi destacado pelos gestores o aumento da produtividade quando o colaborador possui afinidade com as tarefas exercidas.

Ao avaliar a Teoria do Estabelecimento dos Objetivos explicitada por Stoner e Freeman (2009), que aponta as metas desafiadoras e específicas como fatores motivantes do desempenho individual e grupal, observou-se, que 68% dos funcionários concordam totalmente. Esses dados revelam que a empresa segue um bom caminho quanto ao estabelecimento de objetivos, o que é positivo inclusive para a produtividade da empresa.

Segundo a Teoria de Herzberg, os fatores higiênicos, se presentes deixam de causar insatisfação, mas não chegam a causar satisfação, o que foi evidenciado ao questionar se boas condições de trabalho motivam os colaboradores a produzir mais, o resultado foi 52% de concordância, contra 48% de discordância.

Em relação a influência da motivação no desempenho dos trabalhadores da empresa, em geral, 81% concordam que produzem mais quando estão motivados, contra 19% que discordam, já para os gestores o empregado motivado consegue

buscar inovação para romper barreiras e criar oportunidades onde não era encontrada. Em se tratando do desempenho e das habilidades do indivíduo para conseguir uma promoção, 39% concordam parcialmente que tais fatores são levados em consideração nas avaliações, 26% concordam totalmente, 19% discordam parcialmente, 16% discordam totalmente.

Para os gestores, além dessas características já supracitadas, é importante, também, avaliar o nível de entrega do empregado para a empresa e o preparo para lidar com conflitos.

Foi identificado que 84% dos colaboradores entrevistados concordam e 16% discordam que quando o resultado é importante para si, seu esforço para alcançá-lo é intenso, conforme citado por Maximiano (2010) onde o desempenho no trabalho é o resultado que uma pessoa consegue com a aplicação de algum esforço, sendo este positivo quando beneficia a própria pessoa ou grupo da qual participa, um cliente ou a organização na qual trabalha.

Como visto na apuração dos questionamentos acima, é possível comprovar grande concordância com as teorias administrativas aqui relacionadas, revelando o trabalhador como fonte de inovações para a empresa, mas para que isso ocorra, é necessário que haja plena motivação, a fim de primar por melhor desempenho organizacional, perseguindo a eficiência e a eficácia, produzindo certo, com menor custo e alcançando as metas e objetivos estipulados.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como abordado nessa pesquisa, os estudos sobre motivação buscam identificar as necessidades mais comuns entre os indivíduos a fim de que em uma organização, ambos os lados tenham benefícios, tanto os subordinados quanto seus gerentes. Estes tornam-se complexos pelo fato de que cada pessoa possui fatores motivadores e interesses diferentes.

Foi observado, conforme compilação dos dados coletados que, no geral, os trabalhadores da empresa pesquisada se sentem motivados e também realizados na

execução de suas atividades, além de reconhecerem que foram treinados e que suas habilidades correspondem ao seu cargo. Também foi declarado que são motivados pelo esforço, metas e necessidades, como descrito por Sobral e Peci (2008) citando estes como componentes da motivação. Também são fatores influentes o estilo de liderança e o ambiente de trabalho conforme Chiavenato (2007) afirmando que o clima organizacional depende do estilo de liderança, das políticas e dos valores, da estrutura organizacional, das características das pessoas, da natureza do negócio e do estágio de vida da empresa.

Outra afirmação foi que a empresa em questão procura conhecer as necessidades de seus empregados. O salário é revelado como grande influente na motivação, o que também é evidenciado por Chiavenato (2007) quando revela que as pessoas desejam dinheiro porque lhes permite a satisfação das necessidades fisiológicas de segurança e plenas condições para satisfação das necessidades sociais.

Apesar disso os trabalhadores sentem o peso de suas responsabilidades, de forma que consideram defasada a remuneração em relação ao nível de entrega à empresa, tal fator é mencionado por Sobral e Peci (2008) como Teoria da Equidade, instruindo que a relação entre a contribuição que a pessoa dá em seu trabalho e a recompensa que recebe deve ser justa.

Entretanto, os colaboradores não se sentem frustrados por não receberem alguma promoção quando acharam que deveriam e consideram justos os critérios para recebimento de aumento, como por exemplo, a habilidade e o desempenho do indivíduo, enfatizando o papel representado pela crença do indivíduo na equidade ou justiça das recompensas e punições na determinação de seu desempenho e sua satisfação, assim como destacado por Stoner e Freeman (2009).

É possível perceber, também, que os funcionários, em sua grande maioria, se esforçarão mais caso o resultado seja importante no âmbito pessoal, confirmando a Teoria de Estabelecimento dos Objetivos, citada por Stoner e Freeman (2009). Também percebem nitidamente que produzem mais quando estão motivados, tendo estes uma relação clara e direta.

Já os gestores entrevistados consideram muito relevante a influência da motivação sobre a produtividade, pois segundo eles, ela estimula a inovação, a proatividade e o descobrimento de novas oportunidades, tais administradores consideram bom o desempenho de sua equipe através da combinação de pessoas, umas menos e outras mais motivadas, para conseguirem um equilíbrio satisfatório. As metas de suas equipes foram consideradas, por eles como adequadas, e concordam com Bateman e Snell (1998) ressaltando que fornecer às pessoas metas relacionadas ao trabalho é um modo eficaz de estimular a motivação.

Foi observado que o esforço para o atingimento das metas individuais são mesmo maiores que o esforço para alcançar as metas coletivas, mas que as metas pessoais contribuem para um resultado em equipe, o que lembra Maximiano (2010) evidenciando que se o resultado for importante a motivação para o esforço será intensa.

Quanto ao fator estilo de liderança e clima organizacional, houve anuência em dizer que a liderança através de bons exemplos gera aceitação e estimula o um ambiente de trabalho mais brando, provocando, assim motivação em suas equipes. Ratificando Chiavenato (2007) que revela cada pessoa como um sistema individual e particular que envolve motivações, padrões de valores e pessoais e esquemas de percepção do ambiente externo, os gestores concordaram que em suas equipes existem diferentes formas de influenciar o desempenho mais produtivo e que a adequação de perfis e cargos é uma importante ferramenta, assim como citado por Sobral e Peci (2008) na Teoria das Necessidades de McClelland, assim como um salário ou recompensa justos conforme a Teoria da Equidade citada por Stoner e Freeman (2009).

Por fim, consoante com Maximiano (2010) que aponta diversos tipos de comportamento produzidos pela decepção como a fuga, a compensação, a resignação ou ainda a agressão, tais administradores replicaram como comportamentos produzidos pela frustração a reatividade e a estagnação.

Com estas percepções é fácil elaborar planos e estratégias que se destacam para alavancar uma grande vantagem competitiva sobre a concorrência, através do

melhor desempenho econômico proveniente da otimização de recursos como mão de obra e tempo, por exemplo, sempre primando por resultados verdadeiros e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BENGT, karlof. **Conceitos básicos de administração**. 2.ed. São Paulo: Nobel, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3.ed. São Paulo: Makron books do Brasil Editora LTDA, 1994.

_____. **Administração: Teorias, processos e Práticas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JAMES, A. F. Stoner; R. EDWARD, Freeman. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Silvio Luiz. **Tratado de metodologia científica**. 2. Ed. São Paulo: Pioneira Thomson learning, 2002.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 1.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall , 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 7.ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5.ed. São Paulo: Atlas S.A., 2004.