



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA - FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MAYLA CRISTINA DA SILVA SANTOS

**MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES E SEUS REFLEXOS NA
PRODUTIVIDADE: Um Estudo de Caso no Escritório de
Contabilidade Contabilize em Itaituba-Pará.**

Itaituba-PA
2017

MAYLA CRISTINA DA SILVA SANTOS

**MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES E SEUS REFLEXOS NA
PRODUTIVIDADE: Um Estudo de Caso no Escritório de
Contabilidade Contabilize em Itaituba-Pará.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Vitor Hugo Jara Leite

Itaituba-PA

2017

MAYLA CRISTINA DA SILVA SANTOS

**MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES E SEUS REFLEXOS NA
PRODUTIVIDADE: Um Estudo de Caso no Escritório de
Contabilidade Contabilize em Itaituba-Pará.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Vitor Hugo Jara Leite

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota: _____
Prof. Dr. Francisco Cláudio Sousa Silva

Orientador: _____ Nota: _____
Prof. Me. Vitor Hugo Jara Leite

Avaliador: _____ Nota: _____
Prof. Gleidson de Sousa Nascimento

Resultado: _____ Média: _____

Itaituba/PA, 27 de fevereiro de 2017

Dedico a Deus que foi meu sustento e me deu forças para seguir em frente, à minha família, em especial à minha mãe Maria, meu esposo Ivan e minhas filhas Ivelly e Mariana, pelo estímulo e paciência. Muiíssimo obrigada a todos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus por permitir que tudo isso acontecesse, ter me dado saúde e força pra superar as dificuldades, por sempre estar ao meu lado, obrigada senhor.

À minha família em especial a Maria minha mãe e Paulo meu pai, pela paciência e dedicação, que nos momentos de minha ausência dedicaram-se a cuidar de minhas filhas. A minhas irmãs Ana Paula, Vilanir e Michele. Meu esposo Ivan por sua paciência, incentivo e companheirismo nessa etapa da minha vida.

Ao professor e orientador Vitor Hugo Jara Leite, por seu apoio e amadurecimento dos meus conhecimentos e conceitos que me levaram a execução e conclusão desta monografia.

Agradeço a todos os professores do curso por proporcionar o conhecimento no processo de formação profissional. Em especial aos professores Gleidson de Souza Nascimento, Elines dos Santos Batista, Vitor Hugo Jara Leite e Ana Paula Maffezzolli, todos nos deram a honra de compartilharem seus conhecimentos quase que durante todo o curso com a turma de Administração 2013/2016.

Aos amigos e colegas de faculdade aos quais levarei sempre no coração, amigos que juntos compartilhamos do mesmo objetivo, aprendendo a respeitar e aceitar as diferenças de cada um, e a conciliar as mais diferentes opiniões, em especial a Suziane Peres Martins que esteve comigo na realização dos trabalhos, comemorações, passeios e nos momentos em que precisei sempre esteve ao meu lado, amizade maravilhosa que espero levar pra vida toda.

Aos amigos de infância em especial Alessandra Vieira da Silva, a quem nunca me cansarei de agradecer, pois no momento em que não sabia mais a quem recorrer foi quem disponibilizou seu computador pra que eu pudesse hoje ter meu trabalho concluído.

Enfim a todos que direto ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

*Motivação é a arte de fazer as pessoas
fazerem o que você quer que elas façam
porque elas o querem fazer.*

"Dwight Eisenhower"

RESUMO

A motivação do colaborador é alicerçada pelo resultado das atitudes do gestor, que deve priorizar a satisfação e o bem estar de seus colaboradores, tendo como base os benefícios e recompensas oferecidos tanto de natureza intrínseca ou extrínseca, momentâneos ou não. Esse trabalho debaterá sobre a importância e a influência que a Motivação exerce sobre os colaboradores e quais fatores podem ser empregados para que se conservem estes colaboradores motivados para um bom desempenho organizacional. O trabalho tentará responder a seguinte problemática: Qual a estratégia motivacional adequada para que os colaboradores tenham o desempenho eficaz? Bem como, tem como objetivo geral analisar a relação entre motivação e produtividade na organização. O trabalho deu-se por meio de um estudo de caso no escritório de contabilidade Contabilize localizado em Itaituba Pará. Aplicaram-se questionários para medir a situação motivacional da empresa, na percepção dos gestores e colaboradores. Tais dados permitiram a mensuração do nível motivacional e a relação dos indivíduos com seus resultados. Verificou-se que o fator de maior influência na produtividade do colaborador é a remuneração destacada por 100% dos colaboradores. Conclui-se assim que a motivação influencia diretamente na produtividade dos funcionários dessa organização.

Palavras-chave: Motivação, Fatores Motivacionais, Produtividade.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Resultado da questão sobre os fatores que mais influenciam a produtividade do colaborador	59
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Resposta a questão relacionada à percepção dos colaboradores em relação ao nível de motivação.....	50
Quadro 2- Ações adotadas pela empresa para motivar os funcionários	61
Quadro 3- Associação da motivação com a produtividade do colaborador.....	63
Quadro 4- Benefícios oferecidos pela empresa	63
Quadro 5- Avaliação da satisfação.....	63
Quadro 6- Satisfação dos colaboradores e clientes	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Nível de motivação em relação ao desempenho da função	51
Gráfico 2- Nível de motivação em relação à autonomia para propor melhorias na execução do trabalho	51
Gráfico 3- Nível de motivação em relação aos benefícios oferecidos pela empresa	52
Gráfico 4- Nível de motivação em relação à forma como é tratado pelo supervisor..	53
Gráfico 5- Nível de motivação em relação à valorização do trabalho.....	53
Gráfico 6- Nível de motivação em relação ao salário e a satisfação de suas necessidades	55
Gráfico 7- Nível de motivação em relação às atividades desempenhadas pelo seu cargo	55
Gráfico 8- Nível de motivação em relação às recompensas não financeiras	56
Gráfico 9- Nível de motivação em relação ao volume de trabalho	56
Gráfico 10- Nível de motivação em relação ao espírito de equipe da organização....	57
Gráfico 11- Nível de motivação em relação à carga horária	58
Gráfico 12- Como você avalia a sua produtividade na função que desempenha?	58
Gráfico 13- Classificação em grau de importância dos fatores que influenciam a produtividade do colaborador	60
Gráfico 14- Considera que o trabalho mais flexível é uma medida para alcançar maior produtividade.....	65

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 MOTIVAÇÃO COMO DIFERENCIAL ORGANIZACIONAL.....	15
2.1 CONCEPÇÕES INICIAIS	15
2.2 PRIMEIRAS VISÕES SOBRE MOTIVAÇÃO	21
2.3 VISÕES CONTEMPORÂNEAS SOBRE MOTIVAÇÃO.....	22
2.3.1 Teorias de Conteúdo.....	22
2.3.2 Teorias de Processo	28
2.3.3 Teorias de Reforço	30
3 MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE	32
3.1 PRODUTIVIDADE.....	32
3.2 FATORES MOTIVACIONAIS QUE INFLUENCIAM NA PRODUTIVIDADE.....	33
3.2.1 Remuneração.....	33
3.2.2 Tipos de Remuneração	34
3.2.3 Salário	36
3.2.4 Clima Organizacional.....	38
3.2.5 Qualidade de vida no trabalho	39
3.2.6 Reconhecimento	41
3.2.7 Liderança interna	43
3.2.8 Endomarketing	44
3.3 RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE.....	45
4 MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES E SEUS REFLEXOS NA PRODUTIVIDADE.....	47
4.1 METODOLOGIA DA PESQUISA	47
4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	49
4.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	49
4.3.1 Percepções dos colaboradores	50
4.3.2 Percepções do gestor	61
5 CONCLUSÃO	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70
APÊNDICES.....	76
ANEXO A – Questionário aplicado aos colaboradores.	77
ANEXO B – Questionário aplicado aos gestores.	81

1 INTRODUÇÃO

Um dos maiores desafios das organizações atualmente é ter pessoas motivadas, a importância dada à burocracia conduz os indivíduos à insatisfação e à sensação de alienação em seus trabalhos, para que se tenha o total empenho dos colaboradores é necessário que se conduza os funcionários a desenvolver o trabalho em equipe, inovar e serem criativos para agregar valor em suas respectivas organizações. Para que um colaborador tenha um bom rendimento no ambiente de trabalho, consiga sanar as necessidades, e suprir as expectativas da organização é preciso que este tenha não só iniciativas, mas também a vontade para realizar suas tarefas, devendo sempre estar motivado.

É necessário que a organização esteja sempre atenta aos desejos, necessidades, e inquietações de seus funcionários, pois a motivação no trabalho não se trata apenas de prêmios financeiros. Dessa forma com a organização estando atenta ao lado humano de seus colaboradores estará mais propensa a manter o bem-estar de cada um. Seja qual for o tamanho da empresa, a motivação sempre vai se fazer necessária, pois uma vez que a organização consiga manter seus colaboradores motivados ela conseqüentemente irá obter um maior rendimento de seus funcionários potencializando assim sua competitividade no mercado.

Diante do exposto, esse trabalho trata-se de um estudo sobre a importância e a influência que a Motivação exerce sobre os colaboradores e quais fatores podem ser empregados para que se conservem estes colaboradores motivados para um bom desempenho da organização. Neste sentido, a presente pesquisa tentará responder: Qual a estratégia motivacional adequada para que os colaboradores tenham o desempenho eficaz?

Assim, na tentativa de responder o problema, a presente pesquisa tem objetivo geral analisar a relação entre motivação e produtividade na organização, e para alicerçar o alcance do objetivo geral, propõe como específicos: 1) descrever o nível de motivação alcançado pelos funcionários; 2) identificar os fatores motivacionais predominantes nos colaboradores; 3) analisar a influência da motivação no desempenho dos trabalhadores; 4) identificar processos motivacionais de curto e longo prazo e analisar se a empresa pesquisada averigua o desempenho de seus colaboradores.

Neste sentido o estudo se mostra importante, pois o mesmo buscará encontrar os principais fatores de motivação capazes de influenciar na produtividade

da organização. Uma vez que a motivação preocupa-se não só com o bem estar dos trabalhadores, mas com a organização como um todo, visto que um funcionário motivado é sinônimo de eficiência no trabalho.

Tudo isso torna o estudo ainda mais viável e oportuno dentro do contexto empresarial em que estamos, onde a competitividade torna-se cada vez mais intensa e as organizações precisam aprimorar seus processos com o intuito de manterem-se no mercado.

A pesquisa é classificada como um Estudo de Caso buscando um aprofundamento exaustivo do objeto de estudo, e ainda conterá características da pesquisa descritiva buscando descrever as características da população e do fenômeno. A técnica de coleta de dados usada foi o questionário contendo questões relacionadas com o problema central, e as respostas foram analisadas de forma quantitativa e qualitativas, a fim de se analisar a veracidade de três hipóteses levantadas, sendo que a primeira hipótese colocava o salário como maior influenciador na motivação, a segunda diz que a motivação no trabalho é fundamental para que os colaboradores produzam mais e com uma melhor qualidade, e a terceira que afirma que a liderança influencia diretamente nos fatores motivacionais.

O presente trabalho está distribuído em três capítulos, o primeiro capítulo trata da motivação como diferencial organizacional trazendo concepções iniciais acerca do assunto bem como visões de autores e suas teorias. Já o segundo capítulo aborda a questão da motivação e produtividade destacando alguns fatores motivacionais. E o terceiro e último capítulo compreende o enquadramento da metodologia, bem como a análise e discussão dos resultados da pesquisa.

2 MOTIVAÇÃO COMO DIFERENCIAL ORGANIZACIONAL

2.1 CONCEPÇÕES INICIAIS

A palavra motivação provem do latim, é o que afirma Maximiniano, (2004, p.14) "A palavra motivação deriva do latim *motivus*, *movere*, que significa mover. O seu sentido original fundamenta-se no processo no qual o comportamento é incentivado, estimulado ou energizado por algum motivo ou razão".

Segundo Marras (2000), as discursões do termo motivação se deram por volta do século XX, onde Frederick Taylor começou a estudar o assunto, adotando a crença de que o dinheiro era o maior motivador e que os colaboradores deveriam ser monitorados para que o trabalho rendesse ao máximo.

De acordo com Bergamini (2006, p.49) *apud Alcade et al* (2012, p. 3).

"Antes da Revolução Industrial, a principal maneira de motivar consistia no uso de punições, criando, dessa forma, um ambiente generalizado de medo. Tais punições não eram unicamente de natureza psicológica, podendo aparecer sob forma de restrições financeiras, chegando até a se tornar reais sob a forma de prejuízos de ordem física. Levando em conta que as organizações passaram a existir muito tempo antes da Revolução Industrial, é possível concluir que a preocupação com o aspecto motivacional do comportamento humano no trabalho represente um fato bastante recente."

Verifica-se desta forma que a punição era uma forma de motivar os colaboradores em um ambiente organizacional e o medo instalava-se neste ambiente de trabalho. Estas punições não eram realizadas somente de forma psicológica, surgiam também sob forma de advertências financeiras, e diversas vezes foram caracterizadas no sentido real ocorrendo inclusive violação de ordem física. Com a industrialização maciça veio à cultura de produtividade em grande escala, e a preocupação com a produtividade, determinava um melhoramento dos procedimentos e novas maneiras de uniformizar as atividades. (GEBRIM, 2007)

Já Bergamini (1997), nos ensi que algumas explicações sobre à motivação tem forma de reflexões filosóficas, onde nos desprendemos das ideias passadas e nós concentramos no presente. Para autora a necessidade de descobrir respostas e soluções para tantas dúvidas e problemas induziu teóricos e pesquisadores ao estudo da Motivação Humana. Em resumo, uma tentativa de perceber o que estimula e o que conduz, ou mesmo que sustenta determinados padrões de comportamento.

Seria praticamente impossível saber no que se baseia a motivação humana se não levássemos em conta as descobertas feitas pela psicanálise de Freud. Sem tal abordagem, não seria possível considerar o ser humano no seu aspecto mais autêntico, uma vez que não se dá a carecida valorização à dimensão emocional presente em tudo o que ele faz.

Falar-se de motivação em geral é algo a ser bastante refletido. Baseia-se na sua própria significação de palavra que motivação é meramente aquilo que motiva pessoas para uma determinada ação. Um dos questionamentos mais debatidos é o fato de que a motivação é interna.

" [...], 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 [...]. " (BERGAMINI 1997:23).

A motivação é uma meta individual conscientemente visada pela pessoa em direção a determinados objetivos condicionados em satisfazer necessidades individuais (CHIAVENATO, 2014). Carvalho, Nascimento e Serafim (2012) afirmam que a motivação por fazer parte da constituição do sujeito, deve ser estimulada para que a pessoa possa melhorar seu estado emocional, o que acarretara em maior produtividade no trabalho e prazer na própria vida. Segundo Silva (2004), a chave da motivação está em reestruturar significativamente os cargos, para que sejam desafiadores e recompensadores, que gerem oportunidades, responsabilidade, crescimento e prestígio.

A motivação ocorre como resultado da interação entre o indivíduo e a situação a qual está envolvida (CHIAVENATO, 2014). A mesma vem sendo um termo usado de numerosas maneiras (LOGAN e WAGNER, 1965 *apud* GERBRIM 2007) E ainda encarada como uma força interna que sustenta todas as nossas ações mais importantes (VERNON, 1973).

Chiavenato (2003) argumenta que o dinheiro não apresenta muita potência motivacional, isso em decorrência da incorreta aplicação pela maioria das organizações. De acordo com Chiavenato (2004), devemos dar extrema atenção à motivação, pois ela permite que os colaboradores demonstrem o prazer que sentem ao realizar suas tarefas, e se os mesmos estão satisfeitos. Quando uma pessoa não consegue resultados positivos com seus objetivos ela se sente frustrada e acaba

desenvolvendo comportamentos irracionais (GIL, 2002), e Chiavenato (2002) argumenta que a frustração de uma necessidade não realizada pode ser sanada com a realização de outra necessidade.

Vroom (1964) informa que, o processo motivacional se desenvolve a partir de percepções que o indivíduo estima as atividades que deve realizar para alcançar alguma meta e o valor que lhes atribui. Robbins (2005, p.134) exalta que “[...] os fatores motivadores incluem realização, reconhecimento, o trabalho em si, responsabilidade e desenvolvimento”.

Montana (1999, p. 203) diz que motivação é o “processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada”.

Para Faria (1982) o homem é um animal lutando sempre para conseguir algo mais que julga indispensável a sua satisfação, importante compreender que este ao satisfazer suas necessidades humanas básicas, pessoais e as de status, logicamente não constitui dizer estar motivado, já que estes fatores é motivação para continuar no mesmo nível de necessidades, pois este tem necessidade de expectativas para torná-lo sempre capaz de enfrentar e viver novos desafios, tais como mudanças no ambiente organizacional, novos empreendimentos, novas funções no setor de trabalho e outros processos que contribuem para um novo comprometimento em relação á novas conquistas.

Assim, observa-se que as necessidades humanas são infinitas, pois sempre esta estará sentindo falta de algo, que será visto como necessidade para a sua realização. Os seres humanos estão a todo o momento procurando motivos para permanecer a viver, e isso vai depender sempre de um impulso, um estímulo que esteja direcionado sempre num sentido de desejo por algo, que seja capaz de satisfazê-lo.

Segundo Spector (2002) a motivação é uma circunstância interior a pessoa que a leva a admitir determinados tipos de condutas. Visto por outro angulo, a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar determinado objetivo ou meta, ou seja, motivação em seu sentido amplo deriva dos desejos das necessidades ou vontades que o ser humano tem de obter algo, da insatisfação que nos leva sempre a procura de um novo objetivo a cada realização concluída. Isso justifica porque algumas pessoas são bastante motivadas a receber dinheiro, neste sentido observa-

se que um alto grau de motivação pode entusiasmar o ser humano para a satisfação de seus desejos.

Chiavenato (1981:49) afirma que "a motivação funciona em termos de forças ativas e impulsionadoras, traduzidas como desejo e receio, o indivíduo deseja poder deseja status receia o ostracismo social, que nada mais é que o isolamento social rejeita ameaças de autoestima".

A motivação é instigada por uma razão, um motivo, algo que leva o ser humano a agir a procura de preencher uma necessidade, pessoal ou profissional, que depois de preenchida o dirige a busca da satisfação de outra necessidade. Este ciclo permeia por diferentes ares na vida do ser humano, e se repete indefinidamente. Raramente, o homem terá um estado de completa satisfação por longo prazo. À medida que um desejo é satisfeito, logo vem outro, fazendo tal fenômeno ser conhecido como ciclo motivacional (MASLOW, 1971, *apud* PEDROSA, *et al* 2013).

A satisfação das necessidades é passageira e a motivação humana é circular. O ciclo motivacional descreve etapas envolvidas com a satisfação de uma necessidade. O ser humano encontra-se em estado de estabilização até o aparecimento de um estímulo criador de uma necessidade. Quando aparece uma necessidade, esta rompe com o estado de equilíbrio do organismo e provoca um estado de tensão, desequilíbrio e desconforto. Neste estado, o indivíduo procura contentar a sua necessidade. Satisfeita a sua necessidade, ela deixa de ser motivadora de comportamento e o organismo volta ao estado de equilíbrio, até aparecer um novo estímulo.

Já no que tange a frustração, a mesma é uma técnica que decorre de uma necessidade não satisfeita, quanto mais clara for este processo maior será o sentimento de frustração. A frustração pode dirigir as reações comportamentais no ambiente de trabalho, como: desorganização do comportamento, agressividade, reações emocionais, alienação e apatia. Embora as necessidades sejam satisfeitas e frustradas, elas podem ser também compensadas ou transferidas. Este processo advém quando o indivíduo tem uma necessidade impossível de se satisfazer e troca por outra necessidade procedida ou substitutiva, diminuindo ou evitando a frustração. (VERGARA, 2007, *apud* PEDROSA, *et al* 2013).

O comportamento das pessoas pode ser esclarecido pelo ciclo motivacional, que é um método pelo qual as necessidades condicionam a conduta das mesmas. Uma necessidade ao aparecer desperta um sentimento latente no indivíduo,

gerando um estado de tensão, insatisfação ou desconforto. Isso leva a um comportamento ou ação para suavizar esse estágio de desajuste.

Portanto, caso exista eficácia nesse comportamento o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio antecedente, à sua forma de ajustamento ao ambiente. Caso não aconteça essa satisfação podem ocorrer frustrações, que se anunciam por meio de agressividade, descontentamento, tensão emocional, depressão, autoagressão que constituiria a via psicológica ou ainda por meio de tensão nervosa, insônia, perda do apetite, alteração cardíaca ou digestiva, atrapalhando as condições fisiológicas. Ocorre ainda à existência de um terceiro elemento, além da satisfação e frustração, é a compensação ou transferência, que advém quando se troca uma necessidade impossível de ser satisfeita por outra complementar, transferindo-a para outro objeto, pessoa ou situação. (PEDROSA *et al*, 2007)

No ciclo motivacional, a necessidade é satisfeita. À medida que o ciclo se reproduz com a aprendizagem e a repetição (reforço), os comportamentos tornam-se gradativamente mais ativos no contentamento de certas necessidades. Uma vez satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora do comportamento, já que não causa tensão ou desconforto. (CHIAVENATO, 2000).

É importante o estudo da motivação dos colaboradores que operam nas mais diferentes organizações, desta forma, é necessário que a motivação dos colaboradores seja visível a todos da organização e incluindo os clientes que de uma forma ou de outra estão envolvidos no contexto da gestão da motivação. (BERGAMINI, 1997)

Nas organizações devemos usar a motivação como uma forma de valorizar os colaboradores, para que eles não se sintam apenas como um seguidor de regras, mas como parte integrante do grupo ao qual faz parte (ROBINSON, 2005). Robbins (2003) baseia sua ideia a respeito da motivação organizacional na disposição que o colaborador tem para a realização das tarefas objetivando o alcance de metas por parte da organização, sob a condição desse mesmo esforço satisfazer alguma necessidade individual.

Marins (2007) acredita que para haver motivação é necessário que se crie um clima em que as pessoas se sintam motivadas a fazer o necessário, e ainda ressalta que ninguém pode tornar alguém motivado, mais se pode oferecer os motivos para que a pessoa decida, pois a motivação pessoal é uma porta que só abre por dentro.

Chiavenato (2004) reforça que nenhuma organização pode funcionar sem certo grau de comprometimento e de esforço por parte dos membros. Julga-se então que para que a motivação seja fator de influencia e é necessária a destreza dos administradores para gerenciar seus recursos humanos, canalizando suas ações em prol da produtividade e da satisfação de ambas as partes.

O aumento da competitividade entre as organizações, e os custos de contratação e formação, tornou-se uma ótima ocasião para se obter o melhor do potencial dos funcionários. A competitividade e a lucratividade são decididas pelas pessoas que trabalham nas empresas e não pelas máquinas utilizadas, pelas tecnologias empregues ou pelas capacidades de produção. (PEDROSA *et al*, 2007).

Para Pinder (1998) a motivação no trabalho é como um conjunto de forças energéticas que surgem tanto intrinsecamente como extrinsecamente. De acordo com Bergamini (2006), a motivação intrínseca é uma força interna ao indivíduo, podendo estar ou não ligada a um desejo, já a motivação extrínseca é uma força externa ao indivíduo, são aqueles motivos que ocorrem no ambiente em que a pessoa está inserida. Certos comportamentos dos colaboradores dentro das organizações podem indicar o seu grau de motivação ou desmotivação (STEERS; PORTER, 1991).

A motivação é um aspecto próprio às pessoas, pois ninguém pode motivar ninguém. A mesma passa a ser entendida como acontecimento comportamental único e natural e aparece da importância que cada um dá ao seu trabalho, do significado que é atribuído a cada atividade desse trabalho e que cada pessoa procura o seu próprio referencial de autoestima (BERGAMINI, 1997). Assim, motivação é pessoal, mas pode ser entusiasmada por finalidades e interesses coletivos as pessoas a irem a procura de algo que possa agradar suas vontades e que colabore de alguma forma para a concretização de seus desejos, fica difícil motivar pessoas, até porque o ser motivado excede limites como se a pessoa estivesse sob efeito de algo superior, isso acontece quando a pessoa está centrada em seu objetivo maior induzindo a uma integração em busca de sua autorrealização.

A motivação intrínseca se relaciona com as recompensas psicológicas, como a ocasião de aproveitar a habilidade de alguém, um sentido de desafio e realização, recebimento de um reconhecimento positivo ou apreciação, ser tratado de modo apreciável. A motivação extrínseca está relacionada a recompensas palpáveis ou

materiais, tais como: salários, benefícios adicionais, seguros de vida, promoções, contratos de trabalho, ambiente e condições de trabalho. (SILVA, 2005).

Assim, entende-se que a motivação intrínseca está muito voltada a recompensas psicológicas, e estas são geradas de benefícios psicológicos, que envolvem a interação social, identidade, senso de valor, responsabilidade, e outros. A motivação extrínseca diz respeito às melhorias materiais que o cooperador tem de obter, portanto, o eficaz gestor de pessoas dentro de seu planejamento deve aliar estas duas formas de motivação, pois assim terá profissionais mais motivados e por consequência mais produtivos.

2.2 PRIMEIRAS VISÕES SOBRE MOTIVAÇÃO

As primeiras visões sobre motivação tentavam impor um único modelo de motivação, e este deveria ser aplicado em qualquer situação e a qualquer trabalhador. No entanto o modelo tradicional, o modelo das relações humanas e o modelo dos recursos humanos proporcionavam visões diferentes a respeito dos seres humanos (STONER e FREEMAN, 1982).

O modelo tradicional associado a Frederick Taylor na Administração Científica, na qual a motivação era realizada através de incentivos salariais (Maior Produção = Maior Ganho, a suposição básica era a de que os Administradores compreendiam o trabalho melhor do que os trabalhadores que eram preguiçosos e só poderiam ser motivados pelo dinheiro.

No modelo tradicional, além dos colaboradores serem motivados por incentivos salariais, os administradores determinavam o modo mais eficiente para a realização das tarefas, deixando claro que quanto mais produzissem, mais ganhariam (STONER e FREEMAN, 1982).

No modelo das relações humanas Elton Mayo e estudiosos descobriram que o aborrecimento e a repetitividade de muitas tarefas diminuía a motivação, ao passo que os contatos sociais auxiliavam a inventar e a manter a motivação. O modelo das relações humanas, os administradores procuravam motivar os colaboradores fazendo com que eles se sentissem úteis e importantes, reconhecendo suas necessidades, nesse modelo os colaboradores dispunham de alguma liberdade para tomar decisões em relação ao trabalho e ainda obtinham

acesso a informações sobre os objetivos da organização (STONER e FREEMAN, 1982).

O modelo dos recursos humanos foi bastante criticado por teóricos que viam esse modelo como uma forma de manipulação dos empregados. Nesse modelo foram identificados dois conjuntos díspares de suposições que os administradores fazem sobre seus subordinados sendo estes mais conhecidos como Teoria X e Teoria Y (STONER e FREEMAN, 1982).

Na Teoria X, diz que apesar das pessoas verem o trabalho como uma necessidade, irão evita-lo sempre que possível, dessa maneira os administradores devem motivar os trabalhadores com salários ou mostrando considerações, o que faz com que essa teoria funcione tanto no modelo tradicional como no das relações humanas (STONER e FREEMAN, 1982). Robbins (2002) vê a teoria X como pessimista por esta assumir que o indivíduo precisa ser coagido para realizar tarefas.

Na Teoria Y, diz que as pessoas trabalham de forma satisfatória, tem uma disposição para o trabalho e o realizam de forma natural, os administradores devem proporcionar aos colaboradores espaço para que desenvolvam pessoalmente (STONER e FREEMAN, 1982). Robbins (2002), aponta a teoria Y como otimista pois apesar dela considerar o desgaste no trabalho natural, a pessoa ainda se sente bem no trabalho e tem potenciais a ser explorados. Chiavenato (1995), afirmou que "motivação é o processo que governa a escolha de comportamentos".

2.3 VISÕES CONTEMPORÂNEAS SOBRE MOTIVAÇÃO

As visões contemporâneas da motivação concentram-se em certos fatores que podem contrafazer a motivação, dentre elas destacam-se as teorias de conteúdo, as teorias de processos, teoria do reforço (STONER e FREEMAN, 1982).

2.3.1 Teorias de Conteúdo

As teorias de conteúdo estudam o que motiva o comportamento humano Marras (2002) destacando a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg, a teoria das necessidades adquirida de McClelland, a teoria E.R.C. de Alderfer e a teoria X e teoria Y.

Abraham Maslow se baseia muito em sua experiência clínica como psicólogo para promover a teoria da hierarquia das necessidades. Ele parte da premissa de que as necessidades humanas têm origem biológica e se põem em uma hierarquia em combinação com os aspectos de autodesenvolvimento e crescimento pessoal. (GIL, 2010).

A teoria de Maslow é muito importante, pois adverte que as pessoas não carecem apenas de recompensas financeiras, mas também de respeito, segurança, relação afetiva com os colegas de trabalho, entre outras características (Gil, 2010). Apesar de ser uma teoria pouco baseada na experiência, ela colabora com o trabalho dos gestores das organizações, ajudando a focar a atenção na importância de satisfazer as necessidades dos funcionários (SPECTOR, 2006).

A teoria motivacional de Maslow, sobre a hierarquização das necessidades humanas, foi um indicante marcante, dirigindo os estudiosos para a pesquisa dos motivadores básicos do comportamento na produtividade. Todas as teorias seguintes a reconheceram, adaptando-a ou enriquecendo-a. Maslow destacou a forte influência da procura de atendimento das necessidades pessoais com a motivação, simulada pelo direcionamento de esforços em prol de algum objetivo. Em consequência, as organizações carecem reconhecer as necessidades de seus funcionários e buscar estabelecer sistema de recompensa compatível (MASLOW, 1971).

Ainda a teoria de Maslow foca a motivação humana a partir das necessidades notadas pelos indivíduos fundamentados na afirmação de que os indivíduos se comportam para suprir suas necessidades mais imediatas. (OLIVEIRA, 2010). Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004) *apud* OLIVEIRA (2010) afirma que para que este desenvolvimento tenha livre andamento, é preciso que as necessidades inferiores estejam em parte satisfeitas e as necessidades superiores apresentem-se como motivadoras do comportamento humana. Para Maslow as necessidades são algo interno e inicia-se da base ao topo à medida que são satisfeitas.

A teoria de Maslow procura e avalia o ser humano em sua totalidade, trabalhando os aspectos biológicos, psicológicos e sociais, sendo que os níveis recomendados na hierarquia sucedem-se na ordem dada: apenas após sentir que já está sendo consentido em dado nível na hierarquia das necessidades, o indivíduo passa a sentir a necessidade de atendimento do nível mais elevado. Maslow destaca que as pessoas têm diferentes necessidades de motivação e os gestores

têm que ter cuidado com a ideia de que todos os indivíduos se concretizam pelo trabalho, com os objetivos organizacionais. Pois, isso pode causar aversão por parte dos funcionários, afinal, eles talvez não queiram se auto realizarem no ambiente de trabalho (SAMPAIO, 2004).

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow esclarece que as necessidades humanas estão dispostas em níveis que se dividem em necessidades primárias e necessidades secundárias. No que tange as necessidades primárias encontram-se as fisiológicas (fome, sede, sono) e as de segurança (casa própria, emprego, salário), e nas necessidades secundárias estão as sociais (relacionamento, pertencer a grupos), necessidades de estima (reconhecimento, prestígio) e as de autorrealização (expansão do crescimento pessoal).

Para Marras (2002), o indivíduo só parte para outra necessidade quando sanada a anterior. No entanto Chiavenato (1999) disserta que a cada necessidade atendida o indivíduo volta sua atenção para o próximo estágio, porém as pessoas podem subir e descer na hierarquia.

A teoria dos dois fatores de Herzberg foi produzida a partir da apreciação dos fatores que faziam bem ou mal no ambiente de trabalho. (ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS 2004, *apud* OLIVEIRA 2010). Essa teoria absorver-se mais nas recompensas e nos resultados provenientes dos desempenhos dos funcionários, não mais em atender as necessidades dos indivíduos, conforme sugerido por Maslow (CARVALHO, 2011).

Em relação à teoria dos dois fatores de Herzberg, Chiavenato (1995), exalta dois fatores, os higiênicos e os motivacionais. Para Bergamini (1997), os fatores higiênicos são extrínsecos à pessoa, referem-se às condições que rodeiam as pessoas enquanto trabalham, já os fatores motivacionais são intrínsecos, referem-se aos sentimentos de autorrealização e se relacionam com as necessidades secundárias da pirâmide de Maslow. Chiavenato (1995) critica essa teoria por basear-se em uma pequena pesquisa e ainda assim generalizar.

" A teoria dos dois fatores é criticada por basear-se em uma pesquisa com pequena amostra e pelas generalizações. Em segundo lugar, o trabalho de Herzberg simplifica demais a natureza da satisfação no trabalho, quando a satisfação ou insatisfação pode residir no contexto do trabalho, no conteúdo do trabalho ou em ambos ao mesmo tempo. " (CHIAVENATO, 2014, p. 466)

Após, tais fatores supracitados, foram denominados de Fatores Higiênicos e Fatores Motivacionais. Segundo Gil (2010), os primeiros fatores referem-se à

adequação e satisfação dos funcionários no meio em que se encontram, como salários e relações interpessoais com os colegas de trabalho. Vale lembrar que a ausência de tais fatores promove insatisfação e que o abastecimento de maiores quantidades dos mesmos não ocasiona funcionários mais motivados (CARVALHO, 2011).

Já os Fatores Motivadores estão associados ao reconhecimento e às oportunidades de crescimento no trabalho, aonde a sua constante oferta certamente ocasionará em níveis mais elevados de motivação (GIL, 2010). Em julgamento de tal teoria, Spector (2006) assegura que a mesma auxiliou a focalizar os estudos sobre motivação na importante questão de dar às pessoas um trabalho expressivo, o que induziu à aplicação da melhora do trabalho em muitas organizações.

Em sua tese Gebrim (2007) disserta que Herzberg afirmou com embasamento no resultado da pesquisa que satisfação e insatisfação não são opostas, pelo fato que se agregam a grupos diferentes de necessidades, sendo que segundo Oliveira (2010, p. 22) "maximizar a satisfação e minimizar a insatisfação no trabalho são fatores distintos". As conclusões originadas na pesquisa fazem sentido e se articulam com a teoria de Maslow.

Fidelis e Banov (2006) *apud* Gebrim (2007) diz que Herzberg buscava descobrir os fatores de satisfação para as pessoas que trabalham. Para os autores os fatores higiênicos estão sob o controle da empresa e do ambiente de trabalho, sua presença não trás satisfação, no entanto sua falta gera insatisfação. Já os fatores motivacionais são internos, estão sob controle da própria pessoa, quando não existem são neutros e não geram satisfação, quando presentes asseguram a satisfação.

A teoria das necessidades adquiridas de McClelland, embora também retrate as necessidades humanas como de origem biológica, não as classifica de feição hierárquico. Para o autor, têm apenas três tipos de necessidades – poder, afiliação e realização – se expondo em níveis variáveis de intensidades, conforme o perfil psicológico e sociológico de cada um (ZANELLI, BORGES ANDRADE, BASTOS, 2004 *apud* OLIVEIRA 2010) , Quando a necessidade de poder se destaca, o indivíduo se sente motivado a influenciar as atitudes e comportamentos dos demais.

Já no momento que a afiliação tem maior importância, as pessoas expõem forte desejo em alimentar suas relações interpessoais, como se sentir querida pelos outros. Já quando predomina a necessidade de realização, o indivíduo direciona o

seu comportamento para o seu sucesso pessoal (CARVALHO, 2011). Essa teoria teve grande importância, pois destacou o processo de socialização e da cultura na definição de perfis psicológicos combinados as demandas no ambiente de trabalho (OLIVEIRA, 2010).

Robbins (2002), identificou que ambas necessidades são adquiridas socialmente. Para Robbins (2002) o poder refere-se à influência com as pessoas, já para Chiavenato (2014) o poder é o desejo de ser responsável e influenciar as outras pessoas, podendo essa influência ser negativa quando tenta dominar e submeter as pessoas e positiva ao tentar inspira-las. A afiliação segundo Robbins (2002) diz respeito ao relacionamento afetivo, enquanto Chiavenato (2014) argumenta ser o desejo de estabelecer e manter relações interpessoais com os outros, para este autor o relacionamento social é colocado antes das tarefas de realização pessoal por pessoas que possuem esta necessidade. Em relação a necessidade de realização Robbins (2002) profere que envolve a auto realização, logo Chiavenato (2014) argumenta que a pessoa que possui esta necessidade gosta de ter responsabilidade e tem o desejo de ser excelente.

A teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento) de Alderfer denominada assim por ter reduzido os cinco níveis da hierarquia de Maslow em apenas três: necessidade de existência, que segundo Chiavenato (2014) está relacionada ao bem-estar físico incluindo as necessidades fisiológicas e de segurança de Maslow, necessidade relacionamento que envolve as relações interpessoais incluindo as necessidades sociais e os componentes de estima externos de Maslow (CHIAVENATO, 2014), e a necessidade de crescimento, relacionada ao desejo de crescimento e competência pessoal (CHIAVENATO, 2014).

A teoria de ERC assemelha-se muito a teoria de Maslow. No entanto, não se coloca a noção de superioridade e mesmo quando a necessidade é satisfeita, ela pode conservar-se como o fator motivacional dominante, caso a necessidade seguinte não possa ser saciada. Vale ressaltar que mesmo quando a necessidade é satisfeita, ela pode conservar-se como o principal fator motivacional, caso a futura não tenha sido alcançada CARVALHO (2011). Em resumo, acreditava-se que uma pessoa poderia motivar-se por necessidades de diferentes níveis sem a necessidade de estabelecer-se uma hierarquia, pois se um indivíduo frustrava-se com uma

necessidade elevada, ele poderia motivar-se com uma necessidade de nível baixo antes satisfeita (CHIAVENATO, 2003).

A teoria X e Y de McGregor onde Robbins (2002), associa a essa teoria a teoria de conteúdo onde liga a motivação à atividade de liderança, sendo a teoria X pessimista e a teoria Y otimista, como já citado anteriormente.

As teorias X e Y avaliam comparativamente as extensões de subjetividade existentes no campo de gestão de pessoas. Essa teoria, adaptada no final da década de 1950, oferece dois pensamentos contrários em relação ao trabalhador (CHIAVENATO, 2003). Segundo Kwasnicka (2010), o indivíduo proporciona dos tipos de comportamento, portanto, ele deliberou duas dimensões para lidar com essas pessoas, denominadas de X e Y. De acordo com a teoria X o homem em sua natureza tende a ser avesso ao trabalho, atuando somente sob pressão. Em relação à teoria Y, o pensamento é contrário, ela defende que o homem sente algumas dificuldades e fraquezas que podem ser revistas, sem necessidade de coação.

Esta teoria aborda que de acordo com o ambiente de trabalho, o indivíduo pode ser muito produtivo, criativo, disciplinado e auto-orientado para atingir seus objetivos e os de sua empresa. Desta maneira, não há a necessidade da empresa ou da administração forçá-lo a trabalhar, e sim, incentivá-lo a produzir todas as suas potencialidades (KWASNICKA, 2010). Portanto, verificam-se diferentes concepções em relação ao comportamento humano, no qual aponta a oposição entre a teoria X e a teoria Y (CHIAVENATO, 2003). Enquanto na Y a administração é um longo processo de direcionamento e criação de oportunidades por parte dos funcionários promovendo o desenvolvimento pessoal dos mesmos, na teoria X, há uma visão retrógrada e errônea em relação ao comportamento humano. Nesta teoria há sempre a desconfiança no funcionário, tornando-se necessário a intervenção da empresa no processo de produção, com a utilização de meios de fiscalização e aplicação de medidas disciplinares para os funcionários que agem em oposição ao objetivo da empresa (KWASNICKA, 2010).

Contudo, as duas teorias têm os seus lados positivos e negativos. A demasiada libertinagem da teoria Y pode ocasionar uma perda de controle da organização ou também dos objetivos. Já o excesso de rigor da teoria X, pode ocasionar falta de criatividade dos funcionários (KWASNICKA, 2010). A base dessa teoria está ligada a afirmativa que o comportamento das pessoas é motivado por

suas intenções e objetivos, que por sua vez, podem estar relacionados ao desempenho no trabalho (SPECTOR, 2006).

2.3.2 Teorias de Processo

As teorias de processo estudam como o comportamento humano é motivado, dentre as teorias de processo mais importantes estão a abordagem da expectativa, abordagem da equidade e a abordagem do estabelecimento de objetivos (STONER e FREEMAN, 1982).

“ As teorias de processo tem muito a recomendar-las. Elas ajudam a explicar o que acontece dentro das cabeças dos empregados e de seus colegas, e podem ajudar-nos a compreender – e até mesmo a prever – as reações das pessoas aos esforços de um administrador para liderar. O maior problema dessas teorias é que só são úteis depois dos administradores conhecerem seus subordinados e suas personalidades individuais, e isto custa algum tempo e esforço. Além do mais, os empregados que tenham experimentado iniquidades no passado, ou que tenham necessidades de segurança não realizadas, podem demorar a confiar num administrador e a revelar que tipo de recompensas tem maior valência para eles. ” (STONER e FREEMAN, 1982, p. 331).

Segundo Oliveira (2006), Adams fundamentou a teoria da equidade no fato em que os trabalhadores estão em constante busca de justiça quando se referem às recompensas e contribuições provenientes do seu desempenho no trabalho, comparando-as com as dos seus colegas de trabalho.

No mesmo sentido Carvalho (2011) afirma que a motivação é baseada na avaliação feita por uma pessoa sobre a proporção de resultados ou recompensas que esta recebe por seus esforços no trabalho, comparada com a mesma proporção do trabalho de outra pessoa utilizada como paradigma. Depois de realizada as comparações e os funcionários perceberem algum tipo de desigualdade, estes procuram minimizá-las de diversas formas, como utilizar outras pessoas como parâmetro de comparação, aumentando ou diminuindo seus esforços no trabalho, modificando os resultados de outra pessoa que está como paradigma para a comparação, ou até mesmo deixando a organização.

Essa teoria faz parte do conjunto de teorias de justiça, onde as próprias afirmam que as pessoas valorizam o tratamento justo entre os funcionários da organização (SPECTOR, 2006).

A abordagem da equidade fundamenta-se na tese de que o desempenho e a satisfação no trabalho é a avaliação que o indivíduo faz sobre a equidade ou a

justiça da recompensa recebida, e que o desempenho e a satisfação das pessoas dependem da avaliação subjetiva que fazem da relação entre seu coeficiente esforço/recompensa e o coeficiente de outros em situação semelhante (STONER e FREEMAN, 1982). Para Maximiano (2000), as recompensas devem ser proporcionais ao esforço e iguais para todos. Já Vergara (2000), argumenta que a medida que as pessoas perceberem a presença da justiça nas relações de trabalho se sentirão mais motivadas para realiza-lo.

"A teoria da equidade mostra a importância das comparações dentro do trabalho e a identificação de referências quando se procura reestruturar um programa de recompensas. Apesar das suas limitações, essa teoria fornece um modelo simples que ajuda a explicar e prever atitudes das pessoas com relação às recompensas oferecidas pela organização." (CHIAVENATO, 2014, p. 474)

De acordo com Spector (2005), a teoria das expectativas busca explicar como as recompensas levam a determinados comportamentos, focalizando estados cognitivos interiores que provocam a motivação. Em meio desta teoria, existem três fatores de comportamento motivacionais, é o conjunto desses elementos que determina o grau de motivação de uma pessoa sendo eles: Valência, Expectativa e Instrumentalidade. A valência é a importância atribuída em tal ação, a fim de que a mesma traga os resultados esperados, Geralmente se define em termos de atração ou satisfação antecipada. Expectativa é a possibilidade subjetiva de que determinadas ações resultam em resultados divergentes, é o sujeito que gera expectativa acerca de seu trabalho. Já a instrumentalidade (ou meio) refere-se à maneira utilizada para alcançar os devidos resultados, é o grau de relação percebido entre a execução e a obtenção dos resultados existentes na mente dos trabalhadores. (CARVALHO, 2011).

A abordagem da expectativa tenta levar em conta as diferenças entre indivíduo e situação, e tenta ainda superar críticas direcionadas a certas hipóteses de outras teorias motivacionais que veem tudo de forma igual, os empregados, as situações, e que há um modo melhor de motivar os empregados (STONER e FREEMAN, 1982). Segundo Vergara (2000), essa abordagem correlaciona desempenho e recompensa, onde o colaborador realiza suas atividades esperando receber algo em troca. Conforme Maximiano (2000), o esforço do colaborador vai depender do resultado que o mesmo deseja alcançar, para ele essa teoria explica

como as expectativas que as pessoas têm a respeito do trabalho e a força de seus desejos para produzir algum tipo de motivação combina-se.

A abordagem do estabelecimento de objetivos concentra-se basicamente no processo de estabelecer objetivos, e acredita que a motivação e o comprometimento são maiores quando os subordinados participam do estabelecimento dos objetivos (STONER e FREEMAN, 1982).

2.3.3 Teorias de Reforço

A teoria reforço Stoner e Freeman (1982), advogam que comportamentos anteriores afetam ações futuras do indivíduo em relação ao processo de aprendizado. Enquanto Chiavenato (2014) enfatiza que esta teoria é conduzida pelo estabelecimento de objetivos, ignorando o estado íntimo do indivíduo concentrando-se apenas no que lhe acontece ao tomar uma determinada ação.

A teoria do reforço é usada para modificar o comportamento humano utilizando quatro estratégias, o reforço positivo, o reforço negativo, a punição e a extinção (CHIAVENATO, 2014), essas quatro estratégias de reforço são alternativas que podem ser usadas por administradores para influenciar os funcionários a melhorar as práticas de trabalho.

"A teoria do reforço ignora o estado íntimo do indivíduo e se concentra apenas no que acontece a uma pessoa quando ela toma uma determinada ação. O comportamento é controlado pelos reforços externos ou consequências que, quando imediatamente seguidos a uma resposta, aumentam a probabilidade de que o comportamento seja repetido." (CHIAVENATO, 2014, p.472)

O reforço positivo conforme descrevem Stoner e Freeman (1982) os comportamentos desejáveis são encorajados ou reforçados afim de se obter respostas positivas, já para Chiavenato (2014) seria o reconhecimento de ações e atitudes desejáveis na realização de atividades por parte dos colaboradores através de recompensas.

A punição de acordo com Chiavenato (2014), advertir o colaborador reduz a vontade de que o comportamento indesejado seja repetido, Stoner e Freeman (1982), compartilham da mesma ideia pois apontam a punição como sendo uma consequência negativa que interrompe o comportamento inadequado.

Na extinção segundo Chiavenato (2014), não encorajamos nem recompensamos, o que acaba reduzindo a vontade de que o comportamento seja

repetido, no mesmo sentido Stoner e Freeman (1982), argumentam ser a ausência de um reforço a um comportamento que não se aprova, fazendo com que eventualmente esse comportamento pare de se repetir.

3 MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE

3.1 PRODUTIVIDADE

Segundo Carvalho e Serafim (1995), produtividade no trabalho é um processo que procura obter através do potencial do colaborador motivado o máximo de sua capacidade intelectual e técnica com o mínimo de tempo esforço.

Coutinho (2014) em sua dissertação de mestrado observou que não existe um consenso quanto à definição do que é a produtividade, pois a mesma é utilizada de diversas formas chegando a ter seu conceito confundido com desempenho e produção. O autor faz comparação da visão que alguns autores têm sobre a produtividade, Gollop (1979) *apud* Coutinho (2014) a produtividade é capaz de abrir portas para a capacidade de gerar valor, e sua vantagem competitiva pode gerar mudanças nesta capacidade. Ainda Bernolak (1997) *apud* Coutinho (2014) a produtividade baseia-se na produção em maior quantidade e maior qualidade utilizando-se de recursos que antes produziam menos e em uma qualidade inferior, ou ainda que produzam a mesma quantidade de produtos com menos recursos. Moseng *et al* (2001) *apud* Coutinho (2014) produtividade seria a satisfação de necessidades do mercado com produtos e serviços utilizando o mínimo de recursos possíveis. Worrell *et al* (2003) *apud* Coutinho (2014) a produtividade estar relacionada a quantidade de produtos ou serviços produzidos e a quantidade de recursos e tempo para se produzir esse produto ou serviço.

A produtividade constitui a mentalidade do progresso, do aperfeiçoamento constante. É vontade de não se contentar com a situação atual, por melhor que possa parecer ou seja na realidade; é o esforço contínuo para aplicar novas técnicas e novos métodos (CARVALHO; SERAFIM, 1995, p. 161).

Para os autores supra citados a produtividade, não deve ser limitada somente à produção de bens, pois a produção de trabalho carece ser eficiente e econômica. Realizar as tarefas com mais eficiência e com menos recursos.

Segundo Herzberg, quando os fatores motivacionais são ótimos eles geram satisfação nos indivíduos e quando estes estão satisfeitos no trabalho, contribuem positivamente para a produtividade da Empresa. O fator humano é decisivo para estimular os ganhos de produtividade em relação aos qual o treinamento e a modernização profissional marcam presença constante para que a produtividade seja mais que um processo. (CARVALHO; SERAFIM, 1995).

A produtividade faz relação entre os produtos obtidos e o recurso empregue na produção, levando em conta o tempo empregado na produção, e o esforço realizado, de forma que desperte o interesse e a motivação dos indivíduos. Devemos constantemente avaliar os procedimentos seguidos pela empresa para avaliar seu desempenho e corrigir problemas, podendo assim ser aplicada melhorias constantes. Mais para isso é necessário conhecer os objetivos da organização para que de forma positiva se obtenha ganhos de produtividade alinhados as necessidades. (SILVA; CRUZ, 2012).

Ainda do conceito de produtividade Ramos e Ferreira (2010) observam que a produtividade está relacionada com as entradas e saídas de uma organização, sejam elas um processo produtivo ou qualquer outra atividade da organização.

Dessa forma, Carvalho e Serafim (1995) observam que os ganhos de produtividade estão ligados ao fator humano por este ser responsável por tornar uma tarefa mais eficiente ainda que tenha recursos reduzidos.

3.2 FATORES MOTIVACIONAIS QUE INFLUENCIAM NA PRODUTIVIDADE

O indivíduo pode ser motivado tanto para o bem como para o mal, segundo Davis e Newstrom (1991) embora não se tenha respostas simples para sabermos o que motiva o indivíduo, a compreensão das necessidades do empregado já é um importante ponto de partida.

Chiavenato (2000) acredita que o indivíduo controla seus fatores motivacionais relacionados com seu crescimento individual e reconhecimento profissional. Para o autor cada pessoa tem disposição para desenvolver certos fatores motivacionais e cabe à empresa conhecer e compreender as necessidades de cada um de seus colaboradores.

A literatura científica evidencia que alguns fatores podem interferir diretamente na motivação dos colaboradores de uma organização, seja de maneira positiva ou negativamente. Dentre entre diversos fatores, pode-se elencar a remuneração e os benefícios sociais, as condições físicas e psicológicas do trabalho e a questão da segurança no ambiente de trabalho. (CARVALHO *et al*, 2013, p. 28).

3.2.1 Remuneração

Uma das principais fontes de motivação dos colaboradores adotadas pelas empresas é a remuneração, podendo ela ser aplicada de diversas formas, afim de satisfazer e motivar seus funcionários (BEER e WALTON, 1989).

Na construção de um sistema de remuneração estratégica é preciso ter muita perceptibilidade de quais são os alvos a serem alcançados, bem como os resultados que se almeja alcançar com cada artefato que fará parte do projeto e, principalmente, se ele estará alinhado com o plano estratégico da organização e em consenso com os valores e princípios que se ambiciona praticar na empresa. (COLARES; GARBELINE, 2014).

Marras (2002) define a remuneração estratégica como uma forma de compensar os empregados de uma empresa que se sobressaíram dos demais em um determinado período. Esse sistema tem como embasamento a performance do indivíduo e outros três fatores primordiais: conhecimentos, habilidades e atitudes. Através desses três fatores, o indivíduo é avaliado pela organização, que lhe recompensará quando sua ajuda for positiva por meio do sistema de remuneração estratégica, proporcionando um rendimento maior no seu salário em alguns períodos do ano.

Para arquitetar um sistema de remuneração estratégico sólido, é imprescindível estabelecer princípios essenciais de remuneração. Segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), esses princípios carecem estar alinhados com os objetivos estratégicos da empresa e focar os procedimentos indispensáveis para o seu alcance. De acordo com Nascimento (2001), a remuneração estratégica é combinada de parte fixa e parte variável. Na parte fixa, podem-se analisar a remuneração funcional, que é determinada pela função e adaptada de acordo com o mercado; a remuneração por habilidades, que é definida pelas habilidades e pela capacitação dos funcionários; e o salário indireto, que é composto pelos benefícios e por outras vantagens. Discutindo-se da parte variável, o autor menciona a remuneração variável, que depende da atuação individual da equipe e da empresa; a participação acionária, que está conexas com os objetivos de lucratividade da organização; e alternativas que abrangem prêmios, entre outras formas especiais de reconhecimento.

3.2.1.1 Tipos de Remuneração

A respeito da Motivação dos colaboradores destacam-se alguns tipos de remuneração que refletem diretamente na produtividade da organização. Dentre as mais citadas por autores estão a:

- Remuneração acionária que segundo Pontes (1998), é quando a empresa consente que um funcionário seja acionista, faz com que tenha corresponsáveis diretos pelo seu fracasso ou pelo seu sucesso, fazendo com que os próprios funcionários auxiliem a conseguir resultados positivos e aceitáveis ou resultados indesejados. A participação acionária é uma das formas mais difíceis de remuneração estratégica. Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), isso advém em função das dificuldades operacionais, determinadas pelas implicações com a legislação trabalhista e a regulamentação do mercado financeiro, além da percepção de seus benefícios por parte dos beneficiados.

"A participação acionária é, portanto, uma forma complexa e sofisticada de remuneração, mas que, se bem projetada, pode gerar, para a empresa e seus funcionários, grandes benefícios a médio e longo prazo" (WOOD JR.; PICARELLI FILHO, 2004, p. 112).

- A remuneração por habilidades que é uma forma alternativa de remuneração. Seu foco está na pessoa e não no cargo para justificar as diferenças salariais. (GHENO; BERLITZ 2011).

São imprescindíveis que, na remuneração por habilidades, estejam deliberadas quais habilidades o profissional necessita desenvolver, estabelecendo, após, os passos necessários para sua melhora, além de formas e regras para o treinamento e a comprovação. Essa técnica de remuneração compõe um sistema de recompensa, a qual acontece através do acréscimo de conhecimentos adquiridos e habilidades fixadas como metas em cada fase do sistema, afirma Marras (2002).

Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) deliberam que a habilidade pode ser qualificada pelos seguintes elementos: conhecimento (conceitos, técnicas e procedimentos conquistados, que podem ser retransmitidas); aptidões pessoais (características do profissional, como capacidade de concentração e coordenação motora); e aplicação prática (dos conhecimentos teóricos e aptidões pessoais).

- O sistema de remuneração por competência que de acordo com Marras (2002), é aplicado, de uma forma mais apropriada, para funcionários com cargos de liderança, autoridade, idealização e responsabilidades de resultados, ou seja, para cargos administrativos em geral.

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), para inserir a remuneração por competência, o fundamental fator crítico de sucesso é a fixação dos aspectos que irão compor o sistema e seu alinhamento com as estratégias da empresa.

"O sistema de remuneração por competências dos profissionais consiste em identificar e avaliar o desenvolvimento e reconhecimento de habilidades e conhecimentos que os profissionais devem ter para desempenhar suas tarefas. As empresas começaram a desenvolver esse método de remuneração em busca da identificação de conhecimentos, comportamentos e atitudes fundamentais frente à nova realidade" (GHENO; BERLITZ 2011, p. 6).

- A participação nos lucros, de acordo com NASCIMENTO (2001), não usa a aquisição de indicadores de resultados para obtê-lo, além de não possuir afinidade com técnicas de administração participativa. A aceitação de tal gratificação acontece por meio dos resultados obtidos pela organização, levando em consideração o nível de lucro atingido.

Segundo Marras (2002, p. 177), "A participação nos lucros trata de um sistema que permite contemplar com uma parcela em espécie a todos os funcionários da empresa, em função dos dados da lucratividade levantada pela empresa no fim de determinado período".

- A remuneração por resultado que segundo Marras (2002), esse modelo de remuneração exhibe as conseqüentes vantagens: estimula a busca da qualidade total; melhora o desempenho da produtividade; alavanca uma diminuição geométrica dos custos; robustece os valores culturais dos grupos; estimula a participação individual e grupal; e é autossustentável em termos financeiros.

"O princípio fundamental do programa é a participação, que deve envolver as pessoas em uma contínua negociação de objetivos a alcançar, na reflexão e definição das ações mais adequadas à consecução dos resultados e na própria avaliação dos resultados atingidos", afirma Pontes (1998, p. 321).

A remuneração por resultados é a forma mais ocasional ofertada pelas organizações brasileiras hoje em dia, ou seja, é a forma remuneratória mais ofertada pelas respectivas organizações. De acordo com Marras (2002), o programa acopla a execução do empregado à produtividade e à qualidade dos resultados organizacionais, impulsionando o empregado ao trabalho e ao abarcamento das metas que se propôs a alcançar.

- A distribuição de ganhos pode ser oferecida através de recompensa financeira ou da distribuição de prêmios ou brindes. Algumas empresas consideram como parâmetro para se determinar como o funcionário será remunerado, se a

opinião é mensurável ou não. Se a ideia for mensurável, o funcionário é recompensado financeiramente; se não, ele ganha um prêmio ou brinde (GHENO; BERLITZ, 2011).

De acordo com Pontes (1998), essa forma de remuneração surgiu a partir das caixas de propostas premiadas. A ideia primeira era estimular a participação dos trabalhadores, de forma que eles contribuíssem com melhorias no processo, diminuindo os custos ou aumentando a produtividade.

Esse modelo de remuneração, segundo Marras (2002), é mais corriqueiro nos níveis inferiores e intermediários da pirâmide organizacional. Foi inserido com o desígnio de aumentar a produtividade e amortizar custos do processo.

- O plano de bonificações que Chiavenato (2008) afirma ser pago aos contribuintes pela performance positiva de outros indicadores, além do lucro, como a produtividade e o acréscimo na participação do mercado, sendo que o bônus não habitua fazer parte do salário.
- Plano de benefícios sociais que para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), respondem por artifício considerável da remuneração total e habitua ser fator de deliberação no consentimento de ofertas de emprego.

De acordo com Chiavenato (2008), os benefícios sociais são delineados para auxiliar o empregado em três extensões de sua vida: no exercício do cargo (gratificações, seguro de vida); fora do cargo, mas incluso na empresa (lazer, refeitório, transporte); ou fora da empresa, mas na comunidade (recreação, atividades comunitárias).

3.2.2 Salário

Associando a teoria de Maslow e Herzberg à questão de salário, como fator de motivação, observamos que, indiretamente, o salário contribui e é o pano de fundo, podemos compreender que o salário está intimamente ligado à satisfação das necessidades humanas. (SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2011).

As pessoas desejam dinheiro porque este lhes permite não só a satisfação de necessidade fisiológica e de segurança, de estima e de auto realização. A empresa deve ver o salário como função agregada de motivação e procurar utiliza-lo como um instrumento a mais na compatibilização dos objetos organizacionais e pessoais. Quando a remuneração é feita corretamente, os empregados têm mais

probabilidade de estar satisfeito e motivado para com os objetivos organizacionais. (SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2011).

É importante lembrar que salário e remuneração são coisas distintas. De acordo com Gonçalves (2008) *apud* Andrade (2012), a remuneração diz respeito ao quantitativo da somatória do salário devido pelo empregador aos valores que o empregado recebe de terceiros, em detrimento do contrato de trabalho. Como exemplo desse valor que o colaborador recebe de terceiros (gorjeta). Assim, o salário é o valor fixo recebido pelo serviço oferecido, e a remuneração compõe-se do salário e dos demais benefícios e incentivos auferidos, tanto por parte da empresa, como por parte dos clientes (ANDRADE, 2012).

Sório (2006) *apud* Espinola (2013) disserta que se analisado isoladamente o salário não tem força motivadora, e cabe a empresa encontrar uma forma de agregar o salário à motivação, uma vez que para o colaborador o salário não passa de uma recompensa justa pelo seu trabalho. Ainda embasado na linha de pensamento de Sório (2006), Espinola (2013) descreve alguns tipos de salário destacando como principais o salário nominal que é o salário bruto descrito na carteira profissional, o salário efetivo que é o valor real recebido pelos funcionários já com descontos das obrigações legais, o salário complessivo que é o que está inserido todos os adicionais referentes a horas extras e outros adicionais. O salário profissional que é aquele destinado a uma profissão específica com valor expresso na lei, o salário relativo que é comparado a outro na mesma empresa e o salário absoluto que é o valor líquido recebido pelo funcionário com todos os descontos e que realmente determina seu orçamento.

Espinola (2013) enfatiza que alguns gestores acreditam na motivação profissional com base no salário, mas que no mais tardar acaba sendo incorporado pelos colaboradores como algo normal e rotineiro no seu orçamento.

3.2.3 Clima Organizacional

O clima organizacional refere-se ao ambiente interno da organização envolvendo todo o pessoal, para Maximiano (2009) o clima organizacional refere-se a como as pessoas se sentem em relação à empresa e seus administradores e reflete diretamente no desempenho e satisfação do trabalho do indivíduo. Para o

autor o Clima Organizacional seria o produto do sentimento ligado à realidade objetiva da organização.

Para Luz (2001) o Clima Organizacional pode ser atendido como um instrumento metódico capaz de garantir consistência em praticamente todas as mudanças da organização. Já Souza (1978) afirmava que o clima organizacional é um fenômeno resultante do intercâmbio de elementos culturais, como preceitos, caráter e tecnologia. O clima organizacional colabora para estimular a motivação dos funcionários mostrando que cada um dos funcionários tem grande importância na empresa e que estão ficando notados pelo que estão desempenhando na organização, isto acarreta em excitação para sua motivação individual tornando imprescindível a relação entre líderes e liderados.

Segundo Chiavenato (2008) toda organização tem Clima Organizacional que é formado pelo meio interno, esse Clima Organizacional está conexo com o moral e a satisfação daquilo que os indivíduos têm por necessidades, está sujeito ao estado em que cada indivíduo se sente em relação à empresa. O Clima Organizacional faz referência das percepções que os funcionários de uma organização apresentam sobre ela e seu ambiente de trabalho. Maximiano (2009) afirma que o Clima Organizacional em particular é uma medida de como as pessoas se sentem em relação à organização e seus gestores, tendo seu conceito evoluído para qualidade de vida no trabalho.

Para Chiavenato (2002) a motivação individual influencia no clima organizacional da empresa, quando a motivação dos colaboradores é baixa, pode refletir de forma negativa dentro da empresa causando desinteresse por parte dos funcionários podendo estes até mesmo se negarem a realizarem suas tarefas.

O clima organizacional apresenta forte influência na produtividade da organização, dessa forma o líder deve buscar proporcionar à seus funcionários uma relação mais prazerosa e confortável afim de despertar o interesse nos colaboradores. (CHIAVENATO, 2008)

3.2.4 Qualidade de vida no trabalho

Nos dias atuais, os cooperadores estão mais exigentes quanto a sua qualidade de vida organizacional, e procuram incansavelmente um equilíbrio da vida

pessoal em relação à vida profissional. A energia desempenhada no ambiente de trabalho pelo colaborador está diretamente ligada à como o mesmo se sente. (RODRIGUES, 1994)

Ainda, Rodrigues (1994, p.150) relata que,

"Qualidade de vida no trabalho tem como base para sua mensuração a motivação e a satisfação em diferentes níveis." Com isso fica evidente que existe a relação entre os aspectos que compõem a QVT e motivação dos colaboradores, dando espaço para empresas de sucesso.

A Motivação e a Qualidade de Vida no Trabalho são fundamentais para o resultado final de qualquer tarefa realizada. De acordo com o dicionário Aurélio (2000, p. 473), "1. Motivação é o ato ou efeito de motivar. 2. Exposição de motivos ou causa. 3. Conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo [...]" Qualidade de vida pode ser deliberada como uma forma de pensamento abrangendo pessoas, trabalho, organização, onde se sobressaem dois aspectos importantes que são a preocupação com o bem-estar do trabalhador e a preocupação com a eficácia organizacional.

A qualidade de vida no trabalho pode interferir não somente no trabalho, mais também no campo familiar e social dos indivíduos. Para se ter qualidade de vida no trabalho é preciso que se melhore o ambiente de trabalho tanto em suas condições físicas quanto as psicológicas e sociais. (CHIAVENATO, 2014). Rodrigues (1994) enfatiza que a qualidade de vida no trabalho é responsável por buscar o prazer e bem estar ao trabalho à falta dessa qualidade pode prejudicar a organização uma vez que se o colaborador só faz algo por fazer ele prejudica a si e ao ambiente de trabalho.

Chiavenato (2004) expõe que as organizações precisam de pessoas motivadas e participativas em suas atividades e que estas devem receber recompensas justas para que se possa alcançar a qualidade e produtividade. De acordo com Chiavenato (1999), a qualidade de vida tem se tornado um fator importantíssimo nas organizações e está relacionada diretamente à maximização da potencialidade humano, e isto vai depender de tão bem as pessoas se sentem trabalhando na organização.

Para Chiavenato (2008), qualidade de vida seria criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, tanto nas condições físicas como de higiene e segurança. França (2001) destaca a qualidade de vida no trabalho como sendo um conjunto de

ações visando a melhoria no ambiente de trabalho olhando a empresa e as pessoas como um todo.

A QVT é um impulsionador da motivação e satisfação do indivíduo no ambiente e trabalho sendo que estar aliada ao bem estar e a saúde do trabalhador. Uma boa qualidade de vida no ambiente de trabalho pode conduzir a organização à um clima de respeito e confiança, o que tende a aumentar as contribuições por parte dos colaboradores, do contrario se a qualidade de vida não for boa conduzira os empregados a insatisfação o que pode acarretar no declínio da produtividade. (SARDINHA, 2010)

A QVT concilia os interesses tanto do indivíduo quanto da organização, pois ao melhorar o ambiente para que o colaborador se sinta satisfeito consequentemente melhora a produtividade da empresa, porque quanto melhor o colaborador se sentir em seu ambiente de trabalho mais motivado estará para desempenhar suas tarefas. (FERNANDES, 1996 *apud* CARVALHO *et al*, 2013)

A qualidade de vida no trabalho tem um grande desafio baseado na motivação humana, pois cada um tem suas próprias necessidades, sendo que o que é bom pra um pode ser ruim pra outro, cada um têm seus desejos e necessidades particulares o que acaba dificultando para a organização, que tem que analisar comportamentos isolados de cada colaborador para poder por em pratica ações que venham de encontro com as necessidades se não de todos mais da maioria de seus colaboradores. Assim, a QVT, sendo aplicada de acordo com as melhores práticas de gestão ocasionará alavancamento motivacional e reflexos positivos na produtividade (CARVALHO *et al*, 2013).

3.2.5 Reconhecimento

O reconhecimento é um fator chave da relação do indivíduo com o trabalho e a empresa, com reflexo direto na motivação e nas percepções de valorização do trabalhador. O reconhecimento deve ser integrado às praticas de gestão e cultura da organização, deve-se descrever o reconhecimento por pessoa, reconhecimento pelos resultados, reconhecimento pelo esforço e o reconhecimento pela competência. Siqueira e Gomide (2004) afirmam que o reconhecimento depende da qualidade do trabalho realizado. É uma parte indispensável na vida dos seres humanos, ao obter o reconhecimento a tendência é que o colaborador se sinta mais

motivado provocando seu crescimento na organização, o que ocasiona de certa forma o crescimento da empresa também. O reconhecimento leva o indivíduo a se sentir integrante e importante na empresa.

Conforme afirma Robbins (2005) o Reconhecimento dos Funcionários pode se dá de varias formas, por meios de elogios, agradecimento em público ou particular, premiações, um cumprimento, e-mail elogiando o desempenho, entre outros, pois quando se recompensa um comportamento com o reconhecimento, imediatamente após sua ocorrência, é o mesmo que estimulará a sua repetição.

Ainda Robbins (2005) diz que o reconhecimento deve estar integrado à cultura da organização, as suas praticas de gestão, promovendo distinção entre as pessoas quanto à divisão do trabalho para que a organização possa alcançar a eficiência, aumento da produtividade e o máximo do desempenho do colaborador. Segundo o autor falta do reconhecimento torna-se prejudicial à saúde do colaborador, se seu esforço passa despercebido isso pode se tornar uma ameaça a saúde mental do funcionário, refletindo no investimento feito pelo sujeito no trabalho reduzindo assim sua produtividade. Pois o individuo investe grande esforço no trabalho e espera ser reconhecido por isso para se sentir útil para a organização.

Siqueira e Gomide (2004) enfatizam que com o reconhecimento o colaborador se sente notado por parte da organização, o que faz com que o mesmo associe o reconhecimento aos resultados de seu trabalho, levando-o a um estado de satisfação no trabalho, o que refletirá positivamente na sua produtividade.

Botto (2015) *et al* dissertam acerca da opinião de alguns autores no que diz respeito ao reconhecimento no trabalho. Cruz Lima (2013) *apud* Botto *et al* (2015) o reconhecimento no trabalho seria uma retribuição simbólica ao colaborador por sua colaboração para o desenvolvimento da empresa. Dejourns (2011) *apud* Botto *et al* (2015) o reconhecimento é o fator principal da autorrealização individual, importante ate mesmo para a saúde mental do colaborador, que espera que suas iniciativas sejam retribuídas e não consideradas uma simples execução do dever de empregado.

Finalmente Zarifian (2001) *apud* Botto *et al* (2015) o reconhecimento valida o esforço do colaborador contribuindo para o sucesso da organização e levando os funcionários a ter maior responsabilidade em relação ao trabalho.

3.2.6 Liderança interna

A motivação é uma das mais importantes responsabilidades gerenciais. E a sua influência com os empregados exige uma liderança eficaz e uma contínua motivação da equipe, funcionando como um impulsionador do desempenho humano. Logo, a administração deve descobrir o que motiva o colaborador e instituir um ambiente que permita a satisfação individual de necessidades e objetivos organizacionais. (CHIAVENATO, 2003).

Liderança e motivação constituem-se de ações para conduzir pessoas em busca de benefícios para o próprio indivíduo e para o grupo no qual esse membro está inserido. Pessoas desmotivadas e sem qualidade de vida no trabalho podem se tornar um problema para a organização. As empresas atuais necessitam de líderes capazes de trabalhar e facilitar a resolução de problemas em equipe motivando os colaboradores e contribuindo para uma melhor produtividade. (SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2011, p. 195).

Segundo Chiavenato 1999, p. 96, "o líder capaz de reduzir as incertezas do trabalho é tido como um motivador porque aumenta a expectativa dos subordinados de que seus esforços levarão às recompensas procuradas".

No ambiente organizacional a liderança estar diretamente ligada a motivação por meio de seus benefícios. (ALCALDE; SANTOS; NKAMURA, 2015). E Silva, Peixoto e Batista (2011) enfatizam que quando um líder dar oportunidade para que o grupo troque ideias e experiências ele pode obter resultados positivos, e ainda que os indivíduos também são motivados pelos fatores externos e que a liderança é um dos principais fatores.

A liderança tem um papel fundamental no sucesso da empresa. O investimento na área de pessoal é cada vez maior principalmente na formação de líderes, pois o líder tem que ser moldado no sentido de desenvolver esta qualidade de liderança para o grupo, visto que equipes motivadas sempre encontrarão saídas para alcançar objetivos (SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2011).

Para Chiavenato (1997) a motivação é uma das principais encargos gerenciais. A influência gerencial sobre seus empregados determina uma liderança eficaz e uma ininterrupta motivação da equipe, funcionando como um impulsionador do comportamento humano. Logo, a administração deve buscar o que motiva o colaborador para assim criar um ambiente ou um clima que permitam o contentamento individual de necessidades e objetivos organizacionais.

O líder deve ser participativo e envolvido com o grupo, e ainda saber ouvir para que sirva de referencia para seus subordinados e tenha a cumplicidade dos

mesmos quando lhes for delegado alguma tarefa, pois ele atuando em parceria com a equipe, fazendo parte do time conseguirá naturalmente tornar o grupo homogêneo (OLIVEIRA; PASSOS, 2013).

3.2.7 Endomarketing

Endomarketing em grego significa atitude ou ação feita no interior, para o mercado um conjunto de ações de marketing institucional voltada para o público interno. Autores afirmam que os colaboradores são a peça chave dentro da organização, pois para produzir a empresa depende deles. O endomarketing tem como objetivo motivar os colaboradores, fazer com que eles se sintam importantes para a organização e assim interajam e produzam mais. (SILVA, 2008 *apud* DIAS, 2008).

Segundo Kotler e Keller (2006) para se trabalhar com o marketing interno é necessário antecipar os clientes externos fazendo o serviço de uma melhor forma. Para os autores o endomarketing é um estímulo para internamente, motivando o pessoal e aumentando o comprometimento de todos com a organização, visando o alcance de bons resultados mercadológicos, econômico, administrativos e humanos.

Endomarketing é um procedimento que envolve troca de informações com o público interno. Uma empresa que deseja motivar seus colaboradores deve deixar claro sua missão, visão e seus valores, pois essa comunicação é que vai estreitar a relação entre empregado e empresa. Para que possam exercer suas funções de maneira eficiente todos da empresa precisam estar informados, pois além do gerenciamento da atitude o gerenciamento da comunicação é de total importância para o endomarketing. (SILVA, 2008 *apud* DIAS, 2008).

“É importante salientar que os colaboradores são peças chave para as empresas. As organizações dependem deles para todas as atividades, independentemente do grau de hierarquia. O Departamento de Recursos Humanos é responsável por escolher, gerenciar e orientar os funcionários, para que trabalhem em prol da organização. O RH é o elo entre a empresa e o colaborador, devendo apoiar as chefias das áreas a manter seus colaboradores motivados e satisfeitos e prover, da melhor maneira possível, os recursos financeiros e psíquicos, atendendo às necessidades dos colaboradores e respeitando as normas estabelecidas pela organização. Para as empresas, motivar os funcionários é mais abrangente do que apenas recompensar financeiramente. Deve haver uma busca duradoura e incessante da satisfação e concretização através do trabalho. As organizações devem se tornar flexíveis e estabelecer estratégias de desenvolvimento e capacitação de seus funcionários com programas motivacionais, incluindo estímulo ao crescimento e à realização pessoal e

profissional, contentamento, satisfação e recompensa ao desempenho"
(GHEND e BERLITZ, 2011, p. 11)

Antes de se desenvolver planos de marketing para satisfação dos clientes e crescimento da organização é necessário dar a primeira atenção aos empregados, potencializando o capital humano, para que estes tenham conhecimento de tudo que é planejado visando o alcance de metas e objetivos da empresa, e assim influenciar diretamente na produtividade da equipe, pois com funcionários satisfeitos maiores as chances de reter e atrair clientes. (SIMÕES, 2001 *apud* BRITO e BRITO; HENRIQUE, 2011). Pois o endomarketing visa estimular internamente a empresa, motivando seus colaboradores e aumentando o comprometimento dos mesmos com a empresa. (BRUM, 2000).

Para Silva (2008) *apud* Dias (2008) deve-se abordar todas as áreas da organização quanto a elaboração de um processo de endomarketing para ser ter indicadores de desempenho de diversos setores. Bekin (2004) *apud* Silva (2008) acredita que para obter um eficiente programa de endomarketing devemos primeiramente ajustar-se a real situação da empresa, atentando para os pontos mais propícios a erros e as principais necessidades, buscando corrigi-las.

Segundo Silva (2008) *apud* Neto (2008) um bom processo de endomarketing com os colaboradores reflete em suas atitudes, melhorando a comunicação do grupo e estabelecendo uma base motivacional dos indivíduos com a organização, e se bem implantado maiores são as possibilidades de sucesso para organização.

3.3 RELAÇÃO ENTRE MOTIVAÇÃO E PRODUTIVIDADE

Motivação e produtividade andam lado a lado, a motivação pode fazer com que os colaboradores produzam até 50% mais. É essencial estar atento às necessidades dos funcionários, desde um bom ambiente de trabalho ate uma técnica diferenciada de motivar, reconhecer e recompensar. É essencial entender que uma boa empresa para se trabalhar, na visão dos colaboradores, não é necessariamente aquela que paga melhor. O local de trabalho ideal oferece integração, momentos de descanso e metas flexíveis. A pressão pode causar estresse e conflitos, pontos que diminuem a produtividade. (CARVALHO; SERAFIM, 1995, p. 161).

Fazer com que um grande grupo de funcionários esteja sempre motivado é uma tarefa difícil. Por isso, é preciso desenvolver estratégias que auxiliem na realização profissional dos colaboradores. Afinal, estar feliz com a profissão é possível, mas também depende da empresa fazer com que os funcionários se sintam recompensados e, dessa maneira, tomem-se cada vez mais produtivos.

Uma baixa produtividade no desempenho dos colaboradores pode ser resultado de problemas de saúde, depressão e preocupação com problemas pessoais, insatisfação com o cargo que exerce ou uma má remuneração. (CARVALHO e SERAFIM, 1995). Os autores enfatizam ainda que o aumento da produtividade é em decorrência da quantidade e qualidade dos recursos materiais disponíveis, qualidade da mão de obra empregada, organização do trabalho e nível de motivação do empregado.

Diante do exposto, nota-se que a motivação é fator essencial para que o cooperador tenha um melhor desempenho e maior empenho com suas atividades, visto que, a organização que enfatiza a motivação de seus empregados apresenta uma maior produtividade e também ambientes de trabalho mais agradáveis e melhor qualidade de vida para seus funcionários, criando assim sinergia positivas entre colaborador e organização (ANDRADE, 2012).

4 MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES E SEUS REFLEXOS NA PRODUTIVIDADE

4.1 METODOLOGIA DA PESQUISA

Para a elaboração de um bom trabalho, é necessário ao pesquisador estar provido de critérios científicos, necessários para conhecer os métodos e suas características, a fim de escolher o caminho adequado para a construção de seu pensamento e alcançar os objetivos propostos.

Para Vergara (2003, p. 12) "Método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento". Ruiz (1996, p. 137), nos afirma que "método é de origem grega e significa o conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade".

Lakatos e Marconi (1991), esclarecem que o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que nos permite com segurança o alcance dos objetivos que são os conhecimentos válidos e verdadeiros. O método traça o caminho a ser seguido, auxiliando os cientistas nas suas decisões.

Sendo assim o trabalho visa argumentar sobre a motivação dos colaboradores e os seus reflexos na produtividade, e quanto à metodologia o tipo de pesquisa utilizada foi o estudo de caso onde buscou-se obter um profundo conhecimento sobre os fatores motivacionais que são determinantes para o aumento da produtividade dentro da empresa.

Neste sentido, Gil (2002) nos ensina que estudo de caso é um estudo exaustivo que permite o conhecimento detalhado de determinado fenômeno, tem como intuito tornar compreensível por meio da particularização o caso. No entanto há ocasiões em que o estudo de caso pode permitir a generalização para outro caso.

Yin (2005) *apud* Lima *et al* (2012) argumentam que o estudo de caso é para investigações em que se pretende buscar saber o como e, porquê da ocorrência de determinado fenômeno, sendo uma estratégia de coleta abrangente.

A pesquisa teve ainda características da pesquisa descritiva tendo como objetivo descrever as características de uma população ou fenômeno, sendo já conhecida visando proporcionar uma nova visão em relação ao assunto. Segundo

Oliveira (1999) a pesquisa descritiva tem como objetivo identificar variáveis correlacionadas tanto na descoberta como na análise dos fatos, classificando-os, interpretando-os e descrevendo-os, ou seja, faz-se uma análise aprofundada a realidade a qual se pesquisa.

A pesquisa teve uma abordagem chamada quanti-quali, em outras palavras uma mistura entre a perspectiva quantitativa e qualitativa. Em que os dados quantitativos se completaram com as informações qualitativas, pois enquanto os dados quantitativos facilitaram o entendimento da abrangência do fenômeno, as informações qualitativas possibilitaram o conhecimento do significado atribuído ao fenômeno pelas pessoas.

De acordo com Severino (2007) a abordagem quantitativa é caracterizada por fazer uso da quantificação desde a coleta até a análise das informações fazendo uso das técnicas estatísticas, tem como objetivo adquirir resultados que contenham alta margem de segurança, evitando distorções de análise e interpretação, ideal para apurar opiniões e atitudes explícitas e consciente do entrevistado utilizando-se de um questionário com questões fechadas ou utilizando de documentos. Quanto à abordagem qualitativa Minayo (2001) disserta que esta responde a questões particulares dando importância ao universo de significados dos fenômenos e processos, não se preocupa com representatividade numérica, busca explicar o porquê das coisas e o que deve ser feito. Sendo assim de certa forma as abordagens se complementam.

Referente à população a presente pesquisa investigou os funcionários de um escritório de contabilidade do município de Itaituba-PA, a organização conta com um quadro de quatro pessoas sendo dois gestores que dividem a sociedade no escritório e dois colaboradores, sendo que todos responderam ao questionário aplicado. Levando em conta que o escritório conta com um quadro de pessoal pequeno foi pertinente realizar um estudo censitário abordando todos os participantes da organização. Para Sass (2012:133) "Censo, é definido como a aferição de características específicas de um universo de objetos físicos e sociais, verificadas em todas as unidades ou elementos que compõe tal universo ou população".

O instrumento de coleta utilizado foi o questionário contendo perguntas objetivas e subjetivas. Nesse sentido como base para a seguinte pesquisa utilizou-se de questionários já aplicado em pesquisa como o questionário de Silva *et al*

(2013) e Reis (2013). Segundo Marconi e Lakatos (2011) o questionário expõe variáveis distintas em que as análises são na maioria das vezes apresentadas por meio de tabelas e gráficos. Para o autor esta técnica de coleta visa obter respostas verídicas sem que seja necessário gerar influencia sobre elas sendo que são respondidas sem a presença do pesquisador.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O escritório de contabilidade contabilize surgiu no dia 06/03/2013 quando o senhor Elivaldo Pereira Barbosa adquiriu o escritório do senhor Ernesto, a empresa funcionava com o nome Atos Contábeis na época localizado na Av. Maranhão altos da farmácia Alvorada. Logo o novo proprietário viu a necessidade de mudar o endereço e o nome do escritório, pois não queria usar os dados do antigo proprietário. Assim surgiu o escritório Contabilize localizado hoje na Tv. São José entre 21ª e 22ª rua do bairro do Bom Remédio, com uma proposta de levar para o mercado um diferencial com competência, honestidade e respeito ao cliente.

Atualmente a empresa conta com um quadro de dois colaboradores, sendo um auxiliar administrativo, um office boy, além de dois sócios o senhor Elivaldo e a senhora Irlene ambos contadores. A organização presta serviço para 38 empresas do município e região, disponibilizando a seus clientes um serviço estritamente profissional e ético, a empresa conquistou a confiança de seus clientes através da prática do profissionalismo e de uma política comercial compatível com a realidade do mercado.

4.3 ANÁLISES DOS DADOS

O objetivo principal da pesquisa foi analisar a relação entre motivação e produtividade. Para tanto foi analisado o nível de motivação dos profissionais do escritório Contabilize em Itaituba-PA, a coleta dos dados foi feita através de um questionário aplicado junto aos gestores e funcionários. Questionário este composto de questões subjetivas e objetivas.

A análise permitiu avaliar que com relação ao perfil dos entrevistados 75% da equipe que compõe a empresa são do sexo masculino e 25% do sexo feminino .

75% da equipe está em uma faixa etária de 26 – 36 anos e 25% possuem idade maior que 40 anos, sendo que 50% já trabalham na empresa por um período de quatro anos, 25% estão compondo o quadro de profissionais a três anos, e 25% trabalham a menos de um ano na organização,

Quanto ao grau de instrução 50% dos participantes da organização são graduados, 25% tem pós-graduação e 25% tem apenas o ensino médio completo. Do total de colaboradores 50% são sócios da empresa, 25% ocupam cargos administrativo e 25% o cargo de office boy. A pesquisa deu-se no mês de dezembro de 2016 com 100% dos colaboradores da empresa que responderam ao questionário que buscou as percepções dos gestores e colaboradores da empresa, cujos resultados são apresentados a seguir.

4.3.1 Percepções dos colaboradores

O questionário aplicado aos colaboradores tinha como principal objetivo identificar o nível de motivação alcançado pelos funcionários. Identificando os fatores motivacionais predominantes e a influência da motivação no desempenho dos trabalhadores. As perguntas foram elaboradas tendo como base referências voltada ao nível de motivação dos colaboradores em relação ao desempenho de função, a autonomia, possibilidades de crescimento, benefícios, relacionamento da equipe, volume e ambiente de trabalho, bem como as recompensas e a carga horária cumprida por cada colaborador.

Além disso, as questões foram dispostas com cinco opções de respostas cada, sendo que cada colaborador deveria escolher a opção que melhor representasse sua opinião. Abaixo segue um quadro com as respectivas opções de respostas ao questionário dos colaboradores:

D	PM	NMND	M	MM
Desmotivados	Pouco motivados	Nem motivados nem desmotivados	Motivados	Muito motivados

Quadro 1: Respostas as questões relacionadas à percepção dos colaboradores em relação ao nível de motivação.

Ao serem questionados quanto ao nível de motivação em relação ao desempenho da sua função gerou-se o seguinte gráfico:

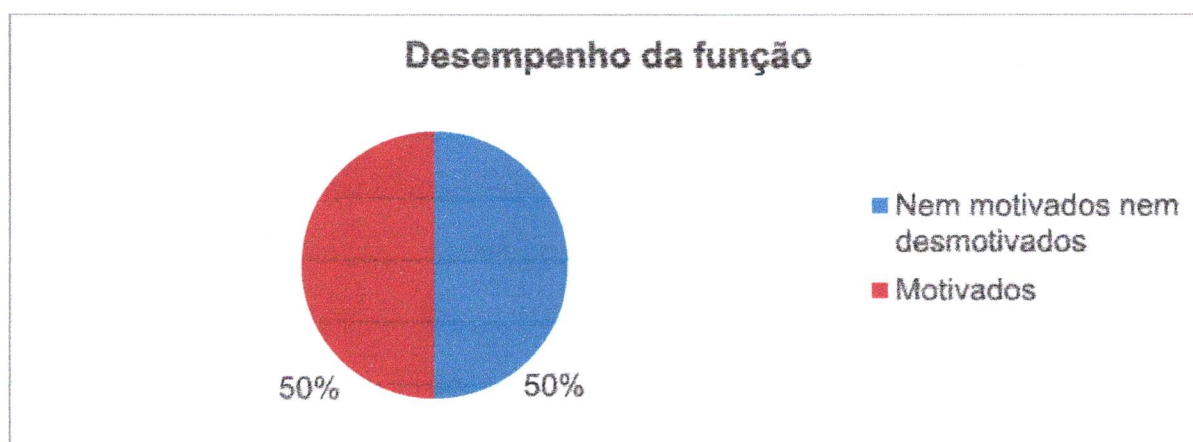


Gráfico 1- Nível de motivação em relação ao desempenho da função.
Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2016)

Observa-se no gráfico acima que 50% dos colaboradores estão motivados com a função que desempenham e os outros 50% consideram-se estar nem motivados nem desmotivados. Conforme Chiavenato (2008) a natureza da atividade que o indivíduo desempenha e os conteúdos do cargo estão relacionados diretamente aos fatores motivacionais, e como podemos perceber com a análise gráfica metade dos funcionários gostam do que faz no trabalho e estão motivados com a função que desempenham na organização.

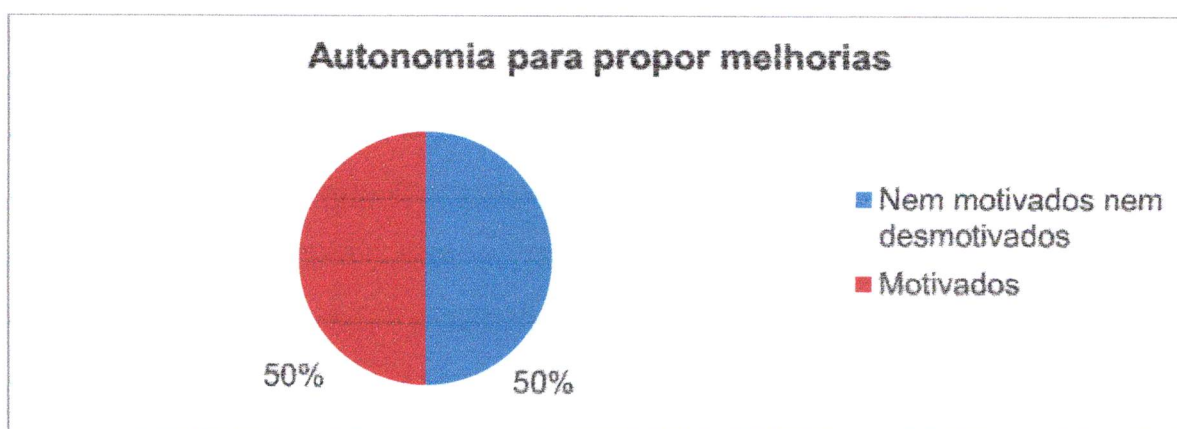


Gráfico 2- Nível de motivação em relação à autonomia para propor melhorias na execução do trabalho.

Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2016).

Sobre a questão que indagava o nível de motivação em relação à autonomia para propor melhorias na execução do trabalho foram obtidos os seguintes resultados descritos no gráfico acima.

A análise nos faz ver que 50% dos colaboradores se consideram nem motivado nem desmotivado com a autonomia recebida de seus superiores e outros

50% mostram-se motivado, esse resultado nos permite analisar que boa parte dos colaboradores tem responsabilidade e autonomia pelo que faz no trabalho. Trimer (2010) *apud* Reis (2013, p. 49) diz que “as pessoas aprendem a aceitar e a buscar responsabilidade, autodisciplina e autonomia para assim poder resolver os problemas que existem e realizar o trabalho da melhor forma possível.” Ou seja, a autonomia torna-se um aspecto motivador para o indivíduo que deve buscar a proatividade visando sempre a melhoria continua das atividades desempenhadas.

A terceira questão dizia respeito ao nível de motivação relacionado às possibilidades de crescimento na empresa, onde pode-se perceber o nível de motivação em que se encontram os colaboradores. A questão nos mostra que 100% dos colaboradores se mostra motivados com as possibilidades de crescimento na empresa, o que se torna uma vantagem para os gestores. Silveira (2004) *apud* Figueiredo (2006) para que o colaborador planeje e execute suas atividades por conta própria a organização deve dar oportunidade a eles.

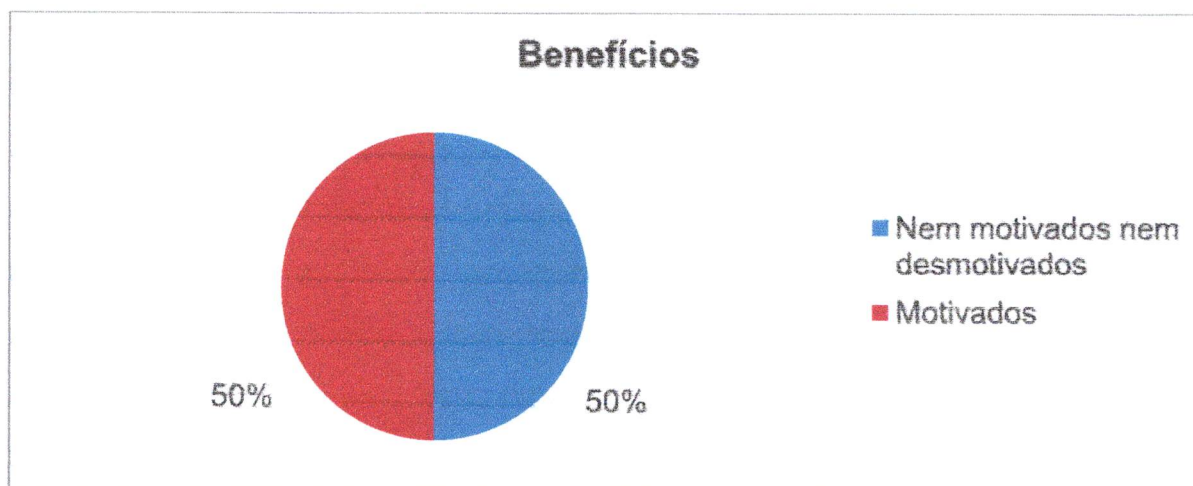


Gráfico 3- Nível de motivação em relação aos benefícios oferecidos pela empresa.

Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2016)

A quarta questão indagava aos questionados quanto ao nível de motivação em relação aos benefícios oferecidos pela empresa, cujo os resultados estão dispostos no gráfico acima.

Com análise do gráfico observamos que 50% dos colaboradores estão nem motivados nem desmotivados com os benefícios oferecidos pela empresa enquanto os outros 50% consideram-se motivados com os benefícios recebidos.

Normalmente os benefícios atendem aos objetivos tanto da organização como do indivíduo, a empresa deve propiciar o atendimento e a satisfação das

necessidades básicas dos empregados. Os benefícios devem trazer alguma contribuição para a empresa bem como compartilhar seus custos entre os colaboradores e a organização.

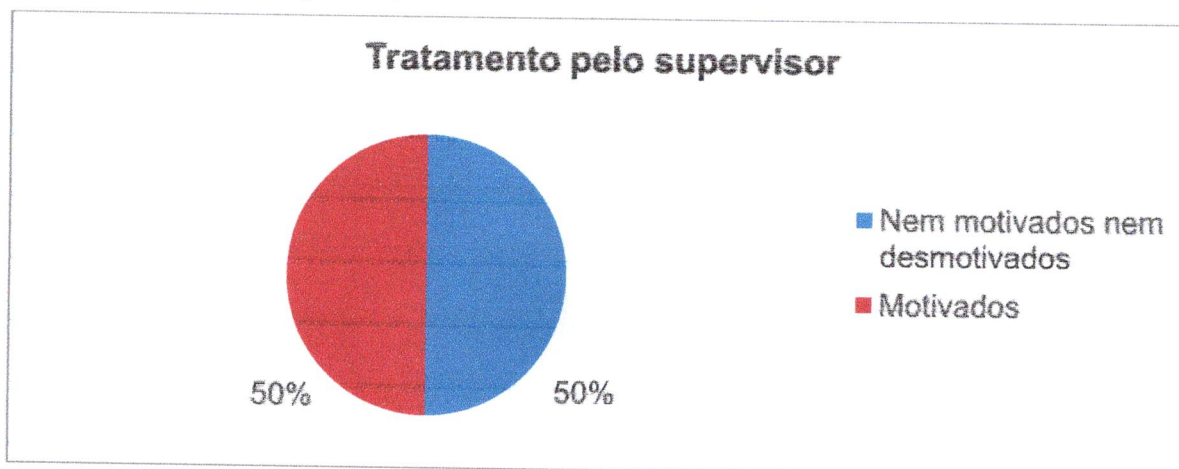


Gráfico 4- Nível de motivação em relação à forma como é tratado pelo supervisor.
Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2016).

Na questão cinco os colaboradores foram indagados quanto a forma como são tratado pelo supervisor e com a análise do gráfico percebe-se que 50% dos colaboradores consideram-se motivado em relação a forma como são tratados pelo supervisor e os outros 50% sentem-se muito motivado. O que nos permite analisar que existe uma confiança entre os colaboradores e os supervisores da empresa, o que acaba sendo uma vantagem pra organização pois segundo Marras (2000) a motivação do colaborador será maior quando estes receberem um tratamento amigável e manterem uma relação mais próxima com seus superiores.



Gráfico 5- Nível de motivação em relação a valorização do trabalho.
Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2016)

Analisando o gráfico referente à sexta questão que aborda sobre o nível de motivação em relação a valorização do trabalho vemos que 50% dos questionados consideram-se estar nem motivado nem desmotivado com relação à valorização de seu trabalho, e os outros 50% mostram-se muito motivado.

A valorização deve ser uma das principais preocupações, considerando a capacidade do colaborador em atender as metas da organização, devendo focar na pessoa e não no cargo que ela ocupa com uma atenção as necessidades de alterações nos padrões de valorização no trabalho para que realmente consiga-se integrar as expectativas dos gestores e colaboradores. (SPTIZER,1997 *apud* FIGUEIREDO, 2006).

Para se ter um bom desempenho dentro de uma empresa é necessário que se leve em consideração o relacionamento entre todos da equipe pois quando há harmonia no grupo maiores são as chances de um bom rendimento final em benefícios da organização.

Quando questionados a respeito do nível de motivação em relação ao relacionamento da equipe as respostas foram unânimes, sendo que 100% dos colaboradores se encontram motivados. Isso nos dá a entender que a organização tem um clima leve onde prevalece o respeito, o que acaba se tornando um fator positivo pra organização que pode alcançar melhores resultados com o entrosamento da equipe, pois segundo Bergamini (1990) *apud* Reis (2013) a falta de interação do grupo pode dificultar a convivência, além de tornar o ambiente desagradável propício a problemas.

Não só o bom relacionamento entre os colaboradores se torna importante para a organização, como também o envolvimento dos colaboradores com seus supervisores deve ser levado em consideração, por esse motivo foi questionado os colaboradores a respeito do nível de motivação em relação ao relacionamento entre o supervisor e seus subordinados, com a pergunta observamos que 100% dos colaboradores estão motivados com o relacionamento entre eles e seus superiores o que é bom para a empresa, pois quanto melhor for à relação entre os superiores e seus subordinados, maior será a motivação dos colaboradores no trabalho. (GIL 1994, *apud* REIS 2013). Isso mostra que todos estão satisfeitos com a atenção recebida por parte de seu líder com relação a suas necessidades. Herzberg (1997) *apud* Berle (2014, p.: 41) "o relacionamento com o supervisor é um elemento externo de trabalho, que contribui para que não haja insatisfação entre os funcionários".

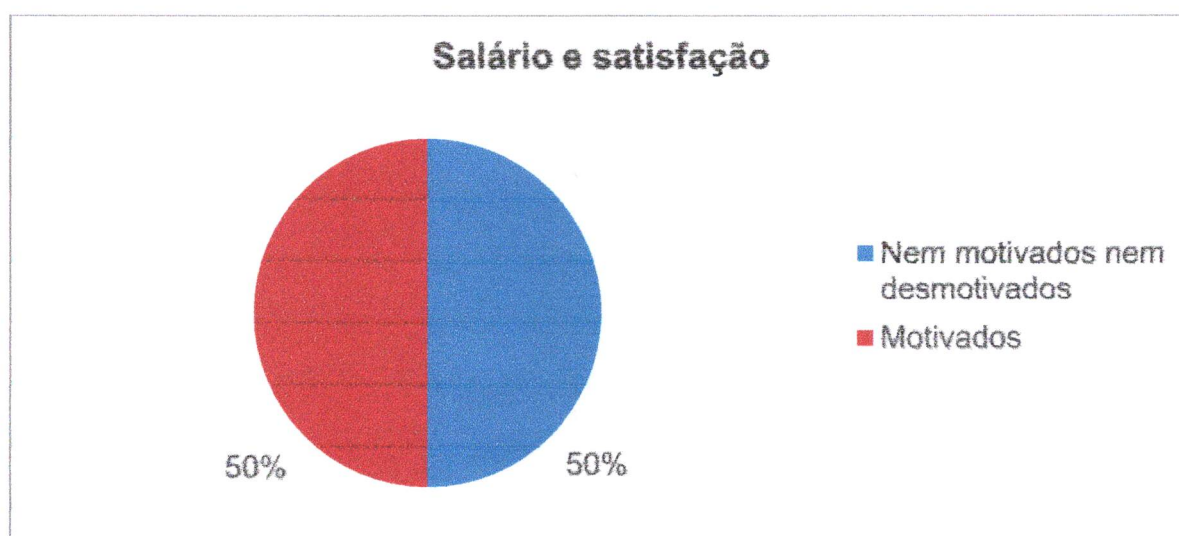


Gráfico 6- Nível de motivação em relação ao salário e a satisfação de suas necessidades.
Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2016).

Ao observar o gráfico acima que trata do nível de motivação em relação ao salário e a satisfação das necessidades tem-se que 50% dos colaboradores disseram estar nem motivado nem desmotivado e os outros 50% responderam estar motivado. O gráfico nos mostra que metade dos colaboradores consideram que o salário recebido supriu suas necessidades básicas enquanto a outra metade encontram-se em um meio termo o que entende-se pois isso vai variar de alguns fatores. Berle (2014) acredita que a satisfação com o salário varia em decorrência de fatores que podem exigir uma renda maior, como a questão do número de dependentes, aluguel entre outros.

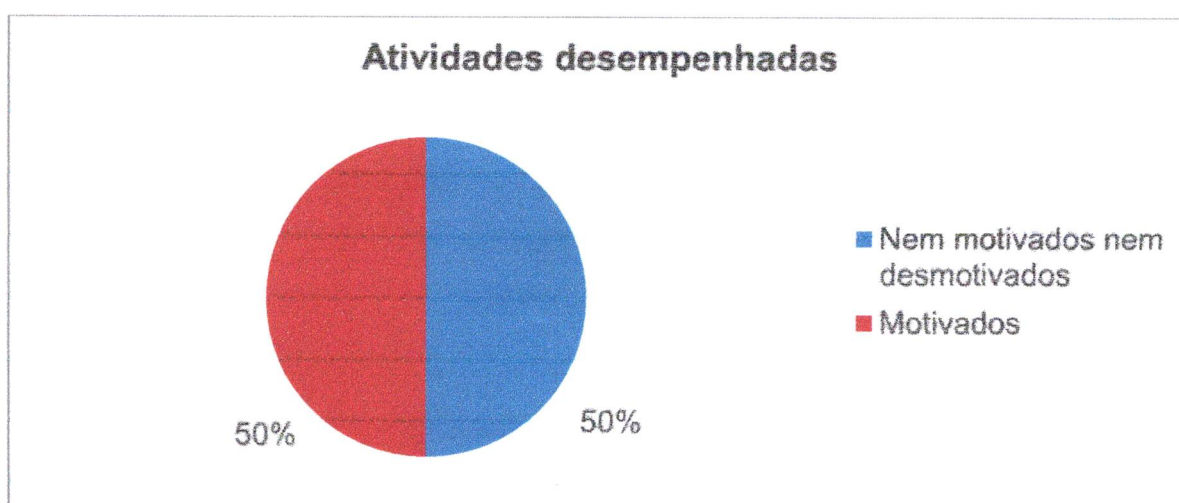


Gráfico 7- Nível de motivação em relação às atividades desempenhadas pelo seu cargo.
Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2016).

Ao serem indagados sobre o nível de motivação dos mesmos em relação às atividades desenvolvidas pelo seu cargo, gerou-se o seguinte gráfico acima.

Observa-se que 50% dos colaboradores estão nem motivado nem desmotivado com as atividades desempenhadas pelo seu cargo, e os outros 50% estão motivados. o percentual é positivo para a organização pois de acordo com Chiavenato (2008) o conteúdo do cargo e os fatores motivacionais estão relacionados, e o resultado como podemos observar no gráfico pelo menos metade dos colaboradores estão motivados com o trabalho em si.

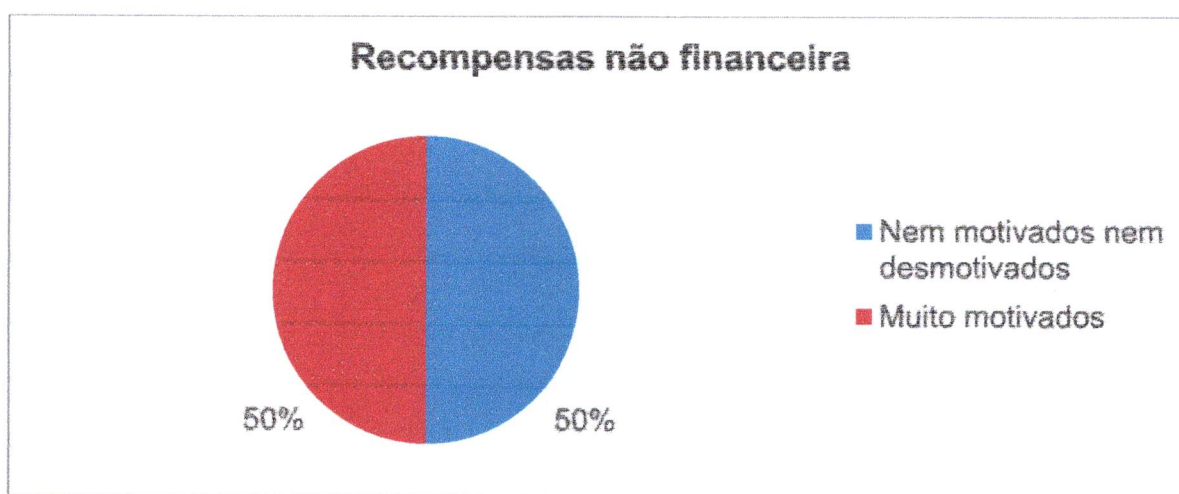


Gráfico 8- Nível de motivação em relação às recompensas não financeiras.
Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2016).

Quanto às recompensas não financeiras, ou seja, o reconhecimento, autoestima, liberdade no trabalho entre outros, o gráfico acima nos mostra que 50% dos colaboradores estão nem motivados nem desmotivados e os outros 50% dizem estar muito motivados com as recompensas.

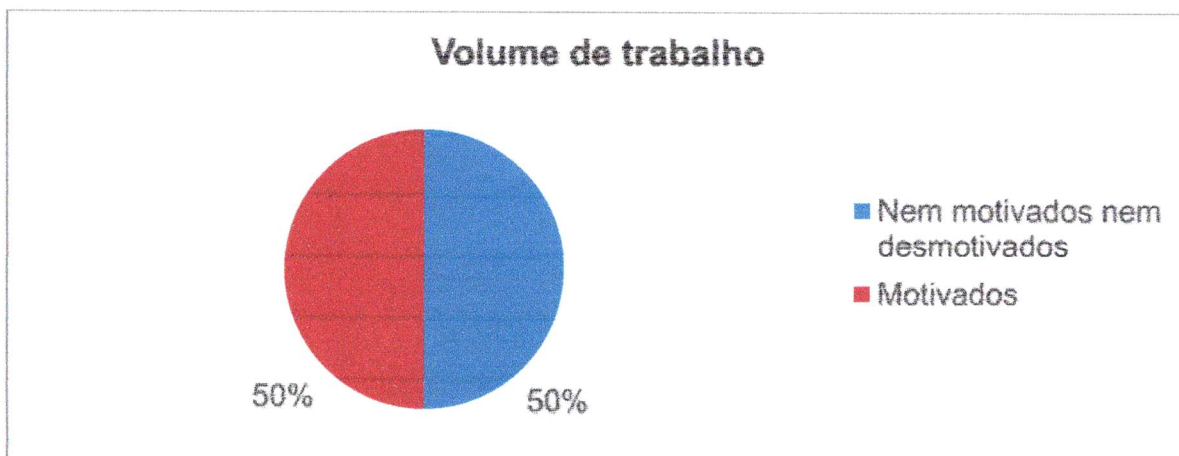


Gráfico 9-Nível de motivação em relação ao volume de trabalho.
Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2016)

Quanto à relação ao volume de trabalho realizado por cada colaborador 50% dos questionados apresentam-se nem motivado nem desmotivados e os outros 50% dizem estar motivados com relação ao volume de trabalho, metade dos colaboradores mostram-se satisfeitos quanto ao volume de serviços realizados o que leva a entender que estes não estão com sobrecarga de serviço o que poderia deixar o funcionário estressado não dando conta do resultado.

Para que os funcionários tenham um bom desempenho é indispensável que a organização invista em um ambiente de trabalho agradável e estimulante proporcionando condições físicas adequadas para que os mesmos possam realizar suas atividades de maneira que não venham a se prejudicar, o que pode melhorar tanto o relacionamento da equipe como aumentar a produtividade. Quanto ao questionamento aos colaboradores a respeito do nível de motivação em relação ao ambiente de trabalho os resultados permitiram ver que 100% dos colaboradores consideram-se motivados mostrando-se satisfeitos com as condições físicas do ambiente de trabalho, segundo Limongi-França e Arellano (2002) *apud* Reis (2013) um bom ambiente de trabalho é fundamental para a motivação do colaborador. O ambiente de trabalho relaciona-se com todas as circunstâncias que incidem nas atividades desenvolvidas e as condições (segurança, higiene, entre outros) também estão associados ao ambiente de trabalho, quando o ambiente e as condições de trabalho são saudáveis os colaboradores e gestores colaboram para um processo de melhoria contínua.

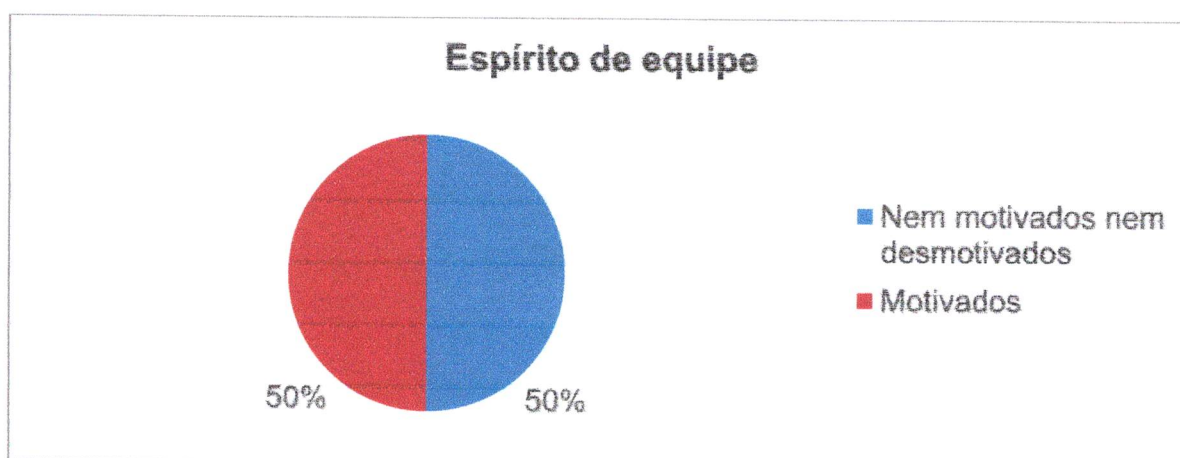


Gráfico 10- Nível de motivação em relação ao espírito de equipe da organização.
Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2016)

No gráfico acima foi questionado sobre o nível de motivação do colaborador em relação ao espírito de equipe da organização, vemos que 50% dos colaboradores

disseram estar nem motivados nem desmotivados, já os outros 50% estão motivados com o espírito da equipe de trabalho. Nota-se que para boa parte dos questionados o relacionamento entre os colaboradores é de respeito e confiança.

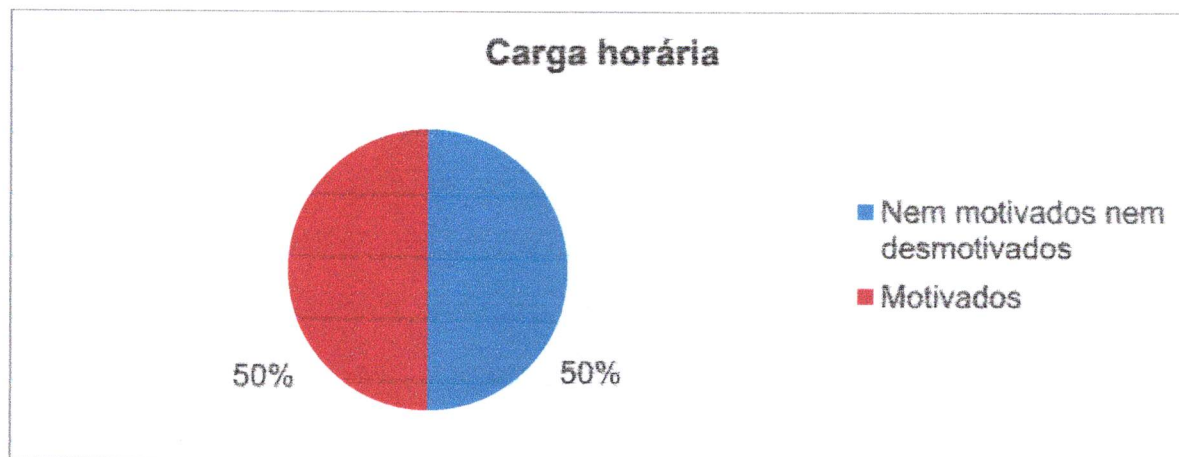


Gráfico 11- Nível de motivação em relação à carga horária.
Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2016).

A última questão referente ao nível de motivação estava relacionada à carga horária cumprida por cada colaborador, onde podemos observar com base nos dados lançados no gráfico acima que 50% dos colaboradores descrevem estar nem motivado nem desmotivado e outros 50% estão motivados. Com o percentual é possível ver que metade dos colaboradores estão satisfeitos com a carga horária cumprida na organização, o que de certa forma se torna um benefício pra organização que com uma carga horária mais flexível pode receber dos funcionários aumento da produtividade sendo que estes podem conciliar suas atividades pessoais reduzindo faltas e atrasos, uma vez que as atividades relacionadas ao trabalho não comprometem seus horários livres. (BERGAMINI, 1997)

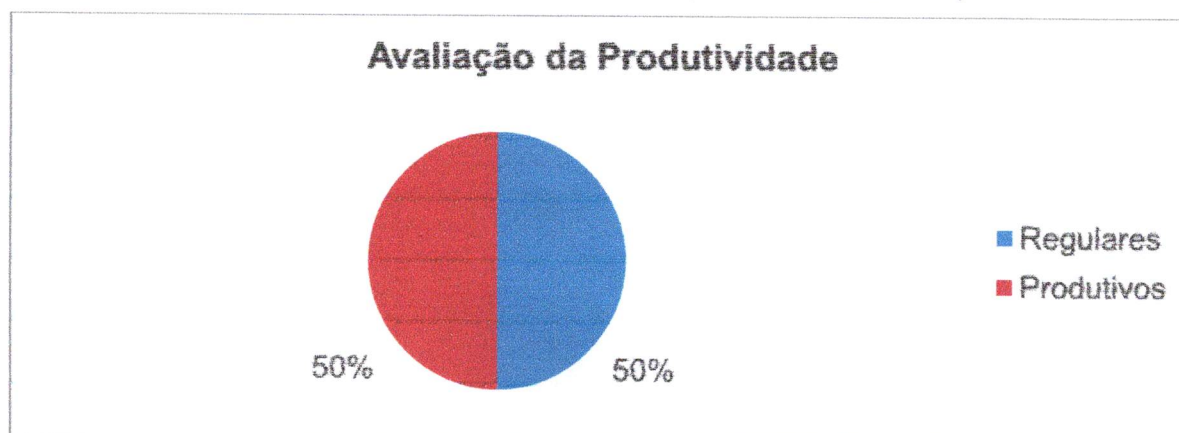


Gráfico 12- Como você avalia sua produtividade na função que desempenha.
Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2016)

Além das questões referentes ao nível de motivação, a pesquisa buscou descobrir de que forma os colaboradores avaliam sua produtividade.

A questão dezessete indagava os colaboradores a respeito de como os mesmos avaliam sua produtividade na função que desempenha, nas respostas lançadas no gráfico acima se percebe que 50% dos colaboradores avaliam sua produtividade como regular e os outros 50% avaliam-se como produtivos. Para Carvalho e Serafim (1995) a produtividade ocorre quando se reduz o tempo para executar um serviço ou quando há um aumento na qualidade, sem acréscimo de mão de obra ou de recursos.

Como última pergunta, foi solicitado para que cada funcionário classificasse com notas de 1 a 7 os fatores de maior importância que para eles mais influenciam a produtividade do colaborador. Sendo a nota 1 a menos importante e 7 a mais importante.

Abaixo segue a tabela 1, com os dados já tabulados e classificados para uma melhor análise dos resultados.

Tabela 1- Resultado da questão sobre os fatores que mais influenciam a produtividade do colaborador.

Fatores	Grau de importância	
	Colaborador 1	Colaborador 2
Remuneração	7	7
Salário	6	3
Clima organizacional	3	2
Qualidade de vida no trabalho	2	6
Reconhecimento	4	5
Liderança interna	5	4
Endomarketing	1	1

Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2016)

Conforme nos mostra a tabela a classificação ficou da seguinte maneira:

Para o colaborador 1 os fatores de maior influencia são em primeiro a remuneração, em segundo o salário, em terceiro a liderança interna, em quarto o reconhecimento, em quinto o clima organizacional, em sexto a qualidade de vida no trabalho e em sétimo o endomarketing.

Para o colaborador 2 os fatores de maior influencia são em primeiro a remuneração, em segundo a qualidade de vida no trabalho, em terceiro o reconhecimento, em quarto a liderança interna, em quinto salário, em sexto o clima organizacional e em sétimo o endomarketing.

As respostas foram organizadas em um gráfico de coluna, para melhor visualizar o fator motivacional de maior influencia para a produtividade do colaborador.

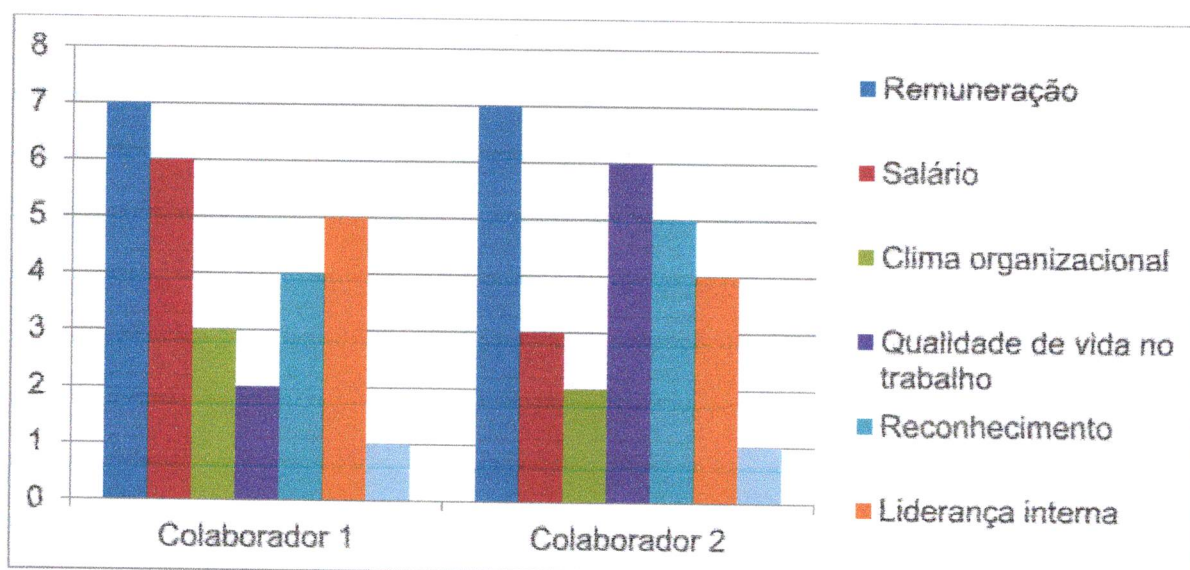


Gráfico 13- Classificação em grau de importância dos fatores que influenciam a produtividade do colaborador.

Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2016).

Em primeiro lugar escolhida por 100% dos colaboradores ficou classificada a remuneração como principal fator motivacional do colaborador, o segundo fator mais importante classificado pelos colaboradores foi o salário escolhido por 50% dos colaboradores e a qualidade de vida no trabalho com os outros 50%, o terceiro fator motivacional em grau de importância estão o reconhecimento escolhido por 50% e a liderança interna com os outros 50%, em quarto ficaram o reconhecimento com 50% e a liderança interna com 50% também, o quinto fator motivacional mais importante na visão dos colaboradores são o salário escolhido por 50% dos colaboradores e o clima organizacional com 50% das opiniões, em sexto no grau de importância estão

o clima organizacional com 50% das opiniões e a qualidade de vida no trabalho também com 50% e por último, em sétimo como o fator motivacional com menor relevância ficou o endomarketing nessa colocação na opinião de 100% dos colaboradores.

4.3.2 Percepções dos gestores

Para que se tenha um bom desempenho do colaborador é necessário que a empresa proporcione benefícios que possam elevar a motivação de seus colaboradores de modo que eles consigam atingir as metas e elevar sua produtividade.

Para se analisar a motivação do colaborador foi necessário fazer questionamentos aos gestores para que tivéssemos noção dos benefícios oferecidos pela empresa, quais as ações adotadas pela empresa para motivar seus funcionários e como a mesma associa a motivação do colaborador com a produtividade da organização.

A análise pode ser feita com base nos quadros abaixo que dispõem das perguntas do questionário juntamente com suas respectivas respostas.

1ª) Você poderia descrever quais as ações adotadas pela empresa para motivar os funcionários?

Gestor A: No mercado atual o funcionário que não faz múltiplas funções ele não recebe incentivos e corre o risco de ficar fora do mercado, então nossa motivação é a rotatividade de funções com posterior ganho de aumento salarial além de cursos de aperfeiçoamento.

Gestor B: A motivação da empresa para com os funcionários é primeiramente salário conforme categoria, recebimentos em dias corretos, fornecer material para o desempenho de sua função e respeito.

Quadro 2- Ações adotadas pela empresa para motivar os funcionários .
Fonte: Pesquisa realizada pela autora

De acordo com o gestor, a empresa busca motivar seus funcionários ofertando-lhes oportunidades de crescimento profissional através de cursos de aperfeiçoamento dando oportunidades para que o funcionário participe das várias funções dentro da organização, agregando conhecimento e experiência profissional

nas mais diversas áreas, pois o mesmo acredita que o mercado atual esta cada vez mais exigente e essa é uma forma de preparar seus colaboradores para que a empresa consiga destacar-se das demais. O gestor B exalta que prima por ofertar um salário condizente com a função de cada colaborador bem como fornecer a seus funcionários materiais adequados para a realização das atividades além de tratar seus colaboradores com todo respeito.

Essas ações adotadas pela organização são fundamentais para que o colaborador se sinta motivado, e se eles estão motivados com a forma com que vem sendo tratados por seus gestores consequentemente se sentiram motivados a desenvolver um serviço de qualidade, pois quanto mais motivado estiver um colaborador melhores serão seus resultados. (REIS, 2013)

2ª) Como você associa a motivação com a produtividade do colaborador? Justifique.

Gestor A: Somente quando o colaborador trabalha com zelo com dedicação com intuito de desenvolver e crescer dentro da empresa que ele produz. É o que a maioria dos empresários pergunta ao candidato que vai pedir emprego: Você quer emprego ou trabalho? O emprego é aquele que só quer o salário já o trabalho é aquele que aceita o desafio e o desenvolve, assim se vê produtividade no colaborador.

Gestor B: A motivação é um ponto primordial para o desempenho da função.

Quadro 3- Associação da motivação com a produtividade do colaborador.
Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Na visão do gestor A só há produtividade quando o colaborador está motivado com as atividades que desenvolve, e disposto a aceitar desafios visando o seu desenvolvimento dentro da organização. O gestor B vê a motivação como base para que o colaborador desempenhe sua função. Para um bom desenvolvimento da organização a motivação se torna indispensável, visto que só ocorre evolução da produtividade quando os colaboradores se dispuserem a executar suas funções com eficiência, no entanto para isso é necessário que a organização ofereça estímulos para que os colaboradores se entreguem ao trabalho superando as expectativas da empresa, uma vez que segundo Fiorelli (2009) *apud* Reis (2013) quanto maior for o grau de motivação do colaborador melhores serão os resultados para a organização.

3ª) Quais os benefícios oferecidos pela empresa?

Gestor A: Nos preocupamos muito em manter nosso colaborador atualizado das ações, então exigimos constantemente participação em cursos de aperfeiçoamento.

Gestor B: Além de pagamentos, a empresa abre portas para o funcionário poder falar o que ajudaria pro seu desempenho no trabalho.

Quadro 4- Benefícios oferecidos pela empresa.
Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Quanto aos benefícios oferecidos pela empresa a seus colaboradores o gestor A afirma que se preocupa muito em ter colaboradores qualificados então a organização oferece constantemente cursos de aperfeiçoamento a seus funcionários. O gestor B acredita que beneficiar os funcionários dando a eles oportunidades para opinar a respeito de ações que podem ser adotadas pela empresa para aumentar o seu rendimento seja uma forma de beneficia-lo.

Ambas as estratégias de benefícios preocupam-se em manter os melhores profissionais, no entanto, a empresa precisa usar os benefícios de maneira inteligente de forma que motive e retenha seus funcionários, e de fato investir na carreira dos colaboradores é um benefício tanto para o funcionário quanto para a empresa, pois possibilita uma maior motivação, mais satisfação e aumento da produtividade. (CARVALHO; NASIMENTO e SERAFIM, 1995). Chiavenato (2002) relaciona desenvolvimento profissional e capacitação, pois ambas visam desenvolver o individuo tanto para o crescimento pessoal como profissional.

4ª) Considerando os benefícios que a empresa oferece aos seus funcionários, como você avalia sua satisfação? Justifique.

Gestor A: Até o momento nossos colaboradores demonstram total agrado ou satisfação em permanecer no quadro funcional inclusive desenvolvendo suas atividades com bastante zelo e atenção buscando satisfazer e resolver o problema do cliente. Esta é a bandeira de nossa empresa o colaborador já está habituado ao sistema.

Gestor B: Boa.

Quadro 5- Avaliação da satisfação
Fonte: Pesquisa realizada pela autora

Tanto o gestor A como o gestor B avaliam sua satisfação de forma positiva, o que se analisa que a organização tem ofertado benefícios que atendem as expectativas do colaborador que tem dado respostas positivas para a organização, atendendo as expectativas esperadas em relação ao tratamento dos clientes. Uma vez que, a satisfação dos funcionários influencia diretamente a satisfação do cliente, sendo que funcionários satisfeitos tendem a abordar o cliente muito melhor deixando-os satisfeitos e fidelizá-los na organização. (KOTLER; KELLER 2006).

5ª) Qual a sua percepção sobre a produtividade do colaborador?

Os gestores foram questionados também em relação à percepção sobre a produtividade do colaborador, onde foram dispostas três alternativas, (todos produzem muito, alguns produzem mais que outros e todos produzem pouco) sendo que eles deveriam marcar a alternativa que melhor representasse sua opinião, as respostas quando lançadas no gráfico tomou possível observar que 100% dos gestores percebem que na organização alguns colaboradores produzem mais que outros, o que se confirma se comparado a percepção que os próprios colaboradores têm em relação a sua produtividade onde 50% descrevem ter uma produtividade regular e 50% se avaliam como produtivo.

Aquino (1980) *apud* Reis (2013) disserta que as organizações possuem objetivos definidos, e são formadas por pessoas que visam alcançar objetivos, para isso é necessário que haja uma divisão do trabalho, pois a organização não pode ter uma única pessoa responsável pela produtividade. Devem-se equilibrar os objetivos da empresa aos objetivos dos colaboradores proporcionando condições capazes de compensar as distorções existentes.

6ª) Sente que a satisfação dos colaboradores se traduz numa maior satisfação do cliente?

Gestor A: Com toda certeza, quando o colaborador está satisfeito ele trabalha com maior entusiasmo atende o cliente com a maior atenção, dando solução ao problema apresentado.

Gestor B: com certeza, pois eles satisfeitos o atendimento melhora.

Quadro 6- Satisfação dos colaboradores e clientes.
Fonte: Pesquisa realizada pela autora.

Na visão dos gestores A e B a satisfação dos colaboradores se traduz numa maior satisfação com certeza, visto que quanto mais satisfeito estiver o colaborador melhor será a satisfação do cliente, pois o colaborador demonstrará uma maior motivação para atendê-lo.

7ª) Considera que o trabalho mais flexível é uma medida para alcançar maior produtividade na sua empresa?

De acordo com Chiavenato (2004) os benefícios sociais tem grande importância para o pacote de remuneração, mesmo de forma indireta se torna uma base para a satisfação das necessidades do individuo aumentando seu nível de motivação e consequentemente a produtividade. Os benefícios flexíveis podem propiciar aos colaboradores que os mesmos escolham dentre os benefícios oferecidos pela organização o que melhor atende a suas necessidades.

Dessa forma como ultima pergunta foi questionado aos gestores se os mesmos consideravam que o trabalho flexível é uma medida para alcançar maior produtividade na sua equipe sendo colocado como opções a serem marcadas (nunca, quase nunca, às vezes, quase sempre e sempre), onde cada colaborador deveria optar por uma das alternativas que representasse sua percepção em relação ao assunto.

As respostas foram lançadas no gráfico abaixo onde se pode observar as respostas dos gestores e fazer uma análise.

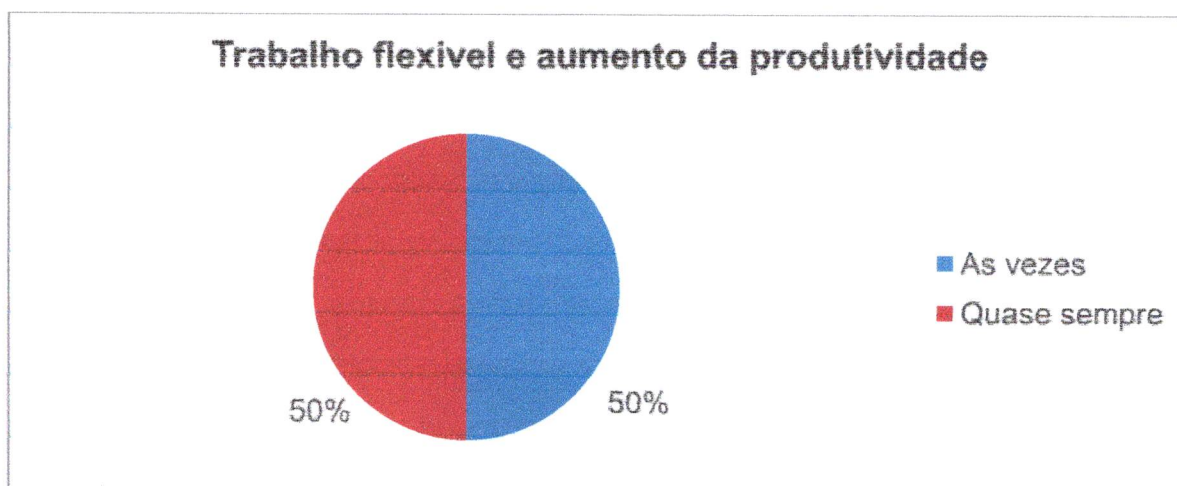


Gráfico 14- Considera que o trabalho mais flexível é uma medida para alcançar maior produtividade na sua empresa.

Fonte: Pesquisa realizada pela autora (2016)

Ver-se que 50% dos gestores acreditam que às vezes o trabalho flexível se torna possível de alcançar uma maior produtividade sendo que os outros 50% dos gestores acreditam que quase sempre isso ocorra. Greenberg e Landry (2011) *apud* Ximenes *et al* (2015, p. 167) argumentam que os arranjos de trabalho flexíveis apresentam interferências psicológicas para funcionários. Assim, a produtividade é beneficiada pela satisfação dos colaboradores em poder ter acesso a programa de flexibilidade.

5 CONCLUSÃO

No presente trabalho podemos perceber que muitos foram os estudos sobre a motivação dos colaboradores, e que embora bem estudada a motivação, o que se sabe é que não há uma fórmula mágica para lidar com a temática. A definição de motivação é algo interessante e que possui muitas conotações, segundo a visão dos autores pesquisados como (Chiavenato 2002, Marras 2000, Cherques1991) entre outros, ela está diretamente ligada à produtividade dos colaboradores, uma vez que esta está relacionada às necessidades das pessoas, e essas necessidades mudam constantemente.

Neste sentido a motivação leva as pessoas a atuarem e a executarem determinada tarefa e a empenharem-se com atenção, ânimo e eficácia em tudo aquilo que fazem. A natureza e intensidade motivacional, muda de pessoa para pessoa, dependem ainda das motivações internas e externas ao indivíduo.

São várias as teorias sobre o assunto, mas não se invalidam umas às outras, pelo contrário, elas se complementam e cooperam para o esboço de uma visão mais compreensiva do ser humano enquanto tal, tendo em vista a natural complexidade que o caracteriza.

Portanto, é imprescindível aos gestores um maior conhecimento a respeito do assunto em questão, uma vez que não há um princípio universal que esclareça as motivações dos indivíduos e sabendo que a pessoa motivada realiza qualquer atividade com mais qualidade e eficiência e que no trabalho isso é fundamental.

Baseado no problema de pesquisa que teve com intuito identificar: Qual a estratégia motivacional adequada para que os colaboradores tenham o desempenho eficaz? Buscou-se identificar quais fatores motivacionais são mais importantes para os colaboradores e a influencia desses fatores na produtividade da organização, a fim de alcançar o objetivo geral da pesquisa que era analisar a relação entre motivação e produtividade na organização.

As teorias aqui apresentadas e a análise dos resultados obtidos através da pesquisa nos permitiram atingir os objetivos propostos que foram de descrever o nível de motivação alcançado pelos funcionários, identificar os fatores motivacionais predominantes nos colaboradores, analisar a influencia da motivação no desempenho dos trabalhadores, identificar processos motivacionais de curto e longo

prazo e analisar de a empresa pesquisada averigua o desempenho de seus colaboradores.

Quanto a descrever o nível de motivação alcançado pelos funcionários, pode-se destacar que os colaboradores estão em um nível de motivação bom e se sentem motivados a realizarem um trabalho de qualidade, mostrando-se satisfeitos com os incentivos da empresa.

Em relação a identificar os fatores motivacionais predominantes nos colaboradores, destacou-se a remuneração como sendo o fator de maior importância para os colaboradores seguida do salário e da qualidade de vida no trabalho.

No que diz respeito a analisar a influência da motivação no desempenho dos trabalhadores, de acordo com os dados analisados nota-se que o fato dos colaboradores estarem satisfeitos com a função que ocupam reflete diretamente na motivação dos mesmos contribuindo para que tenham um desempenho positivo com maiores chances de um bom rendimento final em benefício da organização.

Referente a identificar processos motivacionais de curto e longo prazo, considerando os resultados da pesquisa destaca-se que a organização tem se preocupado em conseguir resultados imediatos, e o bom relacionamento dos gestores com os funcionários é um fator que faz com que a organização alcance resultados positivos em curto prazo, a empresa almeja que os colaboradores estejam sempre motivados e investe na qualificação dos colaboradores, acredita ainda que a rotatividade de funções permite que os colaboradores estejam motivados por mais tempo, no entanto, a organização não investe especificamente em processos motivacionais de longo prazo, uma vez que é bem difícil manter a motivação a longo prazo sendo que as necessidades do indivíduo mudam constantemente.

Quanto ao objetivo de analisar se a empresa averigua o desempenho de seus colaboradores, observou-se que a organização esta sempre atenta ao desempenho de seus funcionários buscando equilibrar os objetivos da empresa aos dos funcionários, e apesar dos gestores verem que alguns de seus colaboradores produzem mais que outros, se mostram satisfeitos com o resultado alcançado.

Ainda com base na pesquisa foi possível analisar a veracidade de três hipóteses levantadas, sendo que a primeira colocava o salário como o maior fator motivacional, essa hipótese foi parcialmente verdadeira, uma vez que a pesquisa

mostrou que na percepção dos colaboradores o mais importante fator motivacional é a remuneração, estando o salário em segundo no grau de importância seguida da qualidade de vida no trabalho. A segunda hipótese dizia que a motivação no trabalho é fundamental para que os colaboradores produzam mais e com melhor qualidade, hipótese esta totalmente verdadeira, comprovada com base na pesquisa que mostra que quanto maior for a motivação do colaborador melhor será seu desempenho no trabalho. A terceira hipótese afirmava que a liderança influencia diretamente nos fatores motivacionais, hipótese parcialmente verdadeira sendo que para os colaboradores o fator liderança encontra-se num terceiro grau de importância referente à motivação do colaborador para uma maior produtividade.

Dessa forma foi possível alcançar o objetivo geral desse trabalho, onde se pode dizer que a motivação e produtividade estão relacionadas intimamente e que uma organização pode alcançar uma maior produtividade investindo em incentivos motivacionais.

Assim conclui-se que o problema de pesquisa foi resolvido, pois o trabalho mostra as estratégias adequadas para que a organização consiga o desempenho eficaz de seus colaboradores. Porém, de maneira alguma a presente pesquisa intende ser exaustiva. Acredita-se que devam ser realizadas mais pesquisas locais sobre a temática e inclusive com amostras maiores para que se tenha uma melhor caracterização regional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALCALDE, E. A.; SANTOS, F. P.; SILVA, K. D.; SILVA, M. T.; SOUSA, M. L. L. **A motivação nas médias empresas como diferencial competitivo**. Conexão, 2012. Disponível em: <http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2012/downloads/2012/humanas/A%20MOTIVA%C3%87%C3%83O%20NAS%20M%C3%89DIAS%20EMPRESAS%20COMO%20DIFERENCIAL%20COMPETITIVO.pdf>. Acesso em:
- ALCALDE, E. A.; SANTOS, L. B. NAKAMURA, S. S. M. **A influencia do líder no alcance dos resultados organizacionais**. Ver. Conexão Eletronica Três Lagoas, MS – Volume 12 – número 1 – 2015. Disponível em: [http://www.eams.edu.br/edicaoanterior/Sumario/2015/downloads/3.%20Ciencias%20Sociais%20Aplicadas%20e%20Ciencias%20Humanas/008%20\(Adm\)%20INFLUÊNCIA%20DO%20LIDER%20NO%20ALCANCE%20DOS%20DOS%20RESULTADOS%20ORGANIZACIONAIS.pdf](http://www.eams.edu.br/edicaoanterior/Sumario/2015/downloads/3.%20Ciencias%20Sociais%20Aplicadas%20e%20Ciencias%20Humanas/008%20(Adm)%20INFLUÊNCIA%20DO%20LIDER%20NO%20ALCANCE%20DOS%20DOS%20RESULTADOS%20ORGANIZACIONAIS.pdf) Acesso em: 21/11/2016 as 18:01
- ANDRADE, R. M. **Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química**. Monografia, 52 f (Pós- graduação em gestão empresarial) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012. Disponível em: http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2013/setembro/qualidade_motivacao.pdf. Acesso em: 15/09/2016 as 22:14.
- AURÉLIO, B. O. **O minidicionário da língua portuguesa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Nova fronteira, 2000.
- BERGAMINI, C. **Motivação nas Organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERLE, A. E. **Fatores influenciadores na satisfação e motivação do servidor público**. UNIJUÍ. 1jul,2014. Disponível em: [bibliodigital.unijui.edu.br>xmlui>handle](http://bibliodigital.unijui.edu.br/xmlui/handle). Acesso em: 15/11/2016 as 00:38.
- BOTTO, L. C. J.; SOUZA, F. B.; SANTOS, V. V.(2015) **Reconhecimento no trabalho: relevância para a saúde e segurança na atividade aérea**. Revista Conexão Sipaer, Vol. 6, Nº 1, p. 43-47. Disponível em [inseer.ibict.br>sipaer>article>viewFile](http://inseer.ibict.br/sipaer/article/viewFile) de LCJ Botto-2015. acesso em 28 de nov. 2016 as 00:10.
- BRITO, D.; HENRIQUE, P. **Endomarketing: melhoria da produtividade dos colaboradores**. Veredas favip - Revista Eletrônica de Ciências - v. 4, n. 2 - julho a dezembro de 2011. <http://veredas.favip.edu.br/ojs/index.php/veredas1/article/view/25>.
- BRUM, A. M. **Um olhar sobre Marketing Interno**. Porto Alegre: L&MP, 2000. <http://www.happyhousebrasil.com.br/files/livros/UmOlharsobreoMarketingInterno.pdf>.
- CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos** – 2. Ed. Ver. – São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CARVALHO, A. V.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 1995, v. 2.

CARVALHO, C. A. **Teorias da Motivação**. Roraima. 33 Slides, color. Acompanha texto, 2011. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/LudmiladeMoura/teorias-da-motivao-39172598>. Acesso em: 13/05/2016 as 09:32.

CARVALHO, J. F.; MARTINS, E. P. T.; LUCIO, L.; PAPANDREA, P. J. **Qualidade de Vida no Trabalho e Fatores Motivacionais dos Colaboradores nas Organizações**. Educação em Foco, Edição nº: 07, Mês / Ano: 09/2013, Páginas: 21-31. Disponível em: http://unifia.edu.br/revista_eletronica/revistas/gestao_foco/artigos/ano2013/setembro/qualidade_motivacao.pdf. Acesso em: 10/08/2016 as 19:35.

CHERQUES, H. R. T. **A produtividade e poder nas organizações**. RAE, revista de administração de empresas. São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. vol.31, nº3, jul/set, 1991. Disponível em: <http://rae.fgv.br/rae/vol31-num3-1991/maquiavel-funcionario-produtividade-poder-nas-organizacoes>. Acesso em: 21/08/2016 as 00:24.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos. O capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional**. Ed. Campus, 2ª edição, 2005.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a Administração participativa**. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

COLARES, S. D.; GARBELINE, V. M. P. **A escolha correta da forma de remuneração de pessoal como forma de diminuir a rotatividade em uma rede hoteleira do sul do Brasil**. Revista Organização Sistêmica – vol 6. N. 3 – jul/dez

2014. Disponível em: <http://www.uninter.com/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/download/264/159>. Acesso em: 13/08/2016 as 23:13.

COSTA, A. S. C.; SANTANA, L. C.; TRIGO, A. C. **Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações**. Revista de Iniciação Científica – RIC Cairu. Jun. 2015, Vol 02, n° 02, p. 155-172 , ISSN 2258-1166. Disponível em: Acesso em: 19/12/2016 as 23:15.

COUTINHO, M. R. C. P. **A Felicidade no Trabalho: Implicações no Valor da Empresa e o Indivíduo**. Instituto Superior de Gestão. Lisboa, 2014. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/9413/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Mestrado%20-%20Miguel%20Coutinho.pdf>. Acesso em: 20/10/2016 as 23:55.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira TL, 1992. Disponível em: www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k215484.pdf. Acesso em: 22/05/2016 as 02:50.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. Disponível em: <http://www.trabalhosfeitos.com/topicos/dubrin-andrew-j-fundamentos-do-comportamento-organizaci/0>. Acesso em: 15/06/2016 as 22:13.

ESPINOLA, H. L. **O Salário: Pode Ser Usado Como Um Fator Motivacional?** Orientadora: Profª Valéria Maria da Luz Bleyer. Trabalho de Conclusão de Especialização em Psicologia Organizacional Faculdade Anhanguera de Dourados MS – 2013. Disponível em <https://psicologado.com/atuaacao/psicologia-organizacional/o-salario-pode-ser-usado-como-um-fator-motivador>. Acesso em 27/11/2016 as 23:08.

FIGUEIREDO, J. F. **Motivação e produtividade no trabalho**. UniCEUB – Centro. Universitário de Brasília. Brasília, 2006. Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/721/2/20000594.pdf>. Acesso em: 23/10/2016 as 23:45

FRANÇA, A. C. **Interfaces da qualidade de vida no trabalho na administração de empresas: fatores críticos da Gestão Empresarial para uma Nova Competência**. São Paulo, 2001. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?isbn....> Acesso em: 05/09/2016 as 17:22.

GEHRIM, G. A. **Clima Organizacional e Motivação de Colaboradores**. 2007. Disponível em: <http://docplayer.com.br/8989985-Clima-organizacional-e-motivacao-de-colaboradores-estudo-de-caso-em-empresa-de-turismo-brasilia-df.html>. Acesso em: 14/08/2016 as 00:46.

GHENO, R.; BERLITZ, J. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 4, n.1, p. 268-287 mai./ago. 2011. Disponível em: disponível em: <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/45120519.pdf>. Acesso em: 10/06/2016 as 14:24.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2010. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf> gil 2010 6ªed. Acesso em: 15/11/2016 as 20:18.

KOTLER, P.; KELLER L. K. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice hall. 2006.

KWASNICKA, E. **Introdução à Administração**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas. 2010. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/5801719/introducao-a-administracao-eunice-lacava-kwasnicka>. Acesso em: 14/04/2016 as 17:36.

LIMA, J. P. C.; ANTUNES, M. T. P.; MENDONÇA NETO, O. R.; PELEIAS, I. R. **Estudos de Caso e suas Aplicações: Proposta de um Esquema Teórico para Pesquisas no campo da Contabilidade**. Revista de Contabilidade e Organizações, vol. 6 n. 14 (2012) p. 127-144. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/45403>. Acesso em: 15/11/2016 as 21:13.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. Disponível em: <https://pt.scribd.com/doc/27945286/Metodologia-Cientifica-Lakatos-e-Marconi>. Acesso em: 12/10/2016 as 23:14.

MARINS, L. **Desmistificando a motivação no trabalho e na vida**. 3. ed. São Paulo: Harbra, 2007.

MARRAS, J. P. **Administração da remuneração**. São Paulo: Thomson, 2002.

MARRAS, J. P. **Administração de RH**. 3ª ed.. São Paulo: Futura, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo. Atlas, 1995.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINAYO, M C. S. (org). **Pesquisa Social, Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis; Vozes, 2001. Disponível em: http://www.faed.udesc.br/arquivos/lid_submenu/1428/minayo_2001.pdf. Acesso em: 30/09/2016 as 23:14.

MONTANA, P. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: Pioneira, 2001.

OLIVEIRA, C.; DIAS, D.; MARTINS, L.; VALIM, N. **Teorias Motivacionais**. Poços de Caldas, 13p. 2006. Disponível em: <http://docplayer.com.br/984666-5-2-2-teorias-motivacionais.html>. Acesso em: 23:55.

OLIVEIRA, R. S.; PASSOS, E. S. **O Papel do Gestor na Motivação dos seus Colaboradores**. Cairu em Revista. Jan 2013, Ano 02, nº 02, p. 33-41. Disponível em: http://www.cairu.br/revista/arquivos/artigos/2013_1/03_PAPEL_GEST_MOT_COL_3_3_41.pdf. Acesso em: 13/07/2016 as 13:22.

PEDROSA, R. R. S.; COSTA, D. V. F.; FERREIRA, V. C. P.; COSTA, M. P. C. **Motivação nas Organizações**. 2013. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=16&id=7055>. Acesso em: 12/06/2016 as 23:11.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 7. ed. São Paulo: LTR, 1998. Disponível em: <http://www.ltr.com.br/loja/folheie/5384.pdf>. Acesso em: 12/07/2016 as 15:16.

REIS, L. F. **A motivação e sua influencia no comportamento do servidor e os reflexos no ambiente de trabalho**. FACECAP/CNEC Capivari/SP. 2013. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/dwp.asp?id=8734?&ev=71>. Acesso em: 07/07/2016 as 12:54.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2003. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/2015/down.php?id=1475&q=1>. Acesso em: 13/04/2016 as 15:24.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1994. Disponível em: www.posuniasselvi.com.br/rev03-12. Acesso em: 22/10/2016 as 13:00.

RUIZ, J. Á. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1996. Disponível em: www.tiberiogeom.com.br. Acesso em: 07/09/2016 as 13:04.

SARDINHA, R. S. **Motivação: A Influência da Motivação no Comportamento de um Colaborador**. Universidade Candido Mendes Pós Graduação "Lato Sensu" Projeto à Vez do Mestre. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k215053.pdf. Acesso em: 15/07/2016 as 15:23.

SASS, O. **Sobre os Conceitos de Censo e Amostragem em Educação, no Brasil. Estatística e Sociedade**, Porto Alegre, p. 128-141, n. 2 nov. 2012. Disponível em: <http://www.seer.ufrgs.br/estatisticaesociedade/article/download/34902/23645>. Acesso em: 13/10/2016 as 23:46.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**, 23. ed. Ver.e atual. São Paulo: Cortez, 2007. Disponível em: <https://www.uc.pt/fmuc/gabineteeducacaomedica/recursoseducare/livro28>. Acesso em: 23/09/2016 as 22:51.

SILVA, A. N.; SOARES, D. S.; Oliveira, S. M. P.; Cruz, M. A. P. **Revista Inova Ação**, Teresina, v. 1, n. 2, art. 7, p. 89-99, jul./dez. 2012. Disponível em: <http://www4.fsnet.com.br/revista/index.php/inovaacao/article/view/492>. Acesso em: 14/17/2016 as 10:13.

SILVA, C. M. C. PEIXOTO, R. R.; BATISTA, J. M. R. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, 2011, v. 13, n. 13, p195 – 206. Disponível em: <http://www.castelobranco.br/sistema/novoenfoco/edicao/artigos/13>. Acesso em: 09/09/2016 as 23:44.

SILVA, K. F.; FERNANDES, V. L. N. A.; DANDARO, F. **Motivação como aumento da satisfação e melhoria de desempenho na empresa de materiais rodantes**. v.

04, nº 1, p. 23-45, JAN-JUN, 2013. Revista Eletrônica "Diálogos Acadêmicos" (ISSN: 0486-6266)

SILVA, L. J. **Endomarketing como ferramenta de RH**. Universidade Candido Mendes Pós-graduação "latu sensu" Projeto a vez do mestre. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: www.avm.edu.br/docpdf/monografia... Acesso em 28 de nov. 2016 as 11:53.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005. Disponível em: www.repositorio.unicentro.br. Acesso em: 23/11/2016 as 14:04.

SILVA, R. O. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomsonm Learning, 2004. <http://claudioconsultoria.files.wordpress.com/2010/02/apostila-de-tga-unipac.pdf>. Acesso em: 24/07/2016 as: 10:41.

SIMÕES, A. F. R. L. **Endomarketing: Fundamentação teórica e aplicação prática de um projeto**. 2001. Disponível em: <ftp://ftp.sp.gov.br/ftppesca/endomarketing.pdf>. Acesso em: 23/08/2016 as 13:32.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva 2002. Disponível em: <http://www.orelhadelivro.com.br/livros/51764/psicologia-nas-organizacoes/>. Acesso em: 16/072016 as 14:32.

SPECTOR, P. **Psicologia nas organizações**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva. 2005.

STONER, J. A. F.; FREERMAN, R. E. **Administração**. 5. Ed.- JC,1982.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2ª ed. São Paulo: Atlas,1998.

VERNON, M. D. (1973). Tradução de L. C. L. Petrópolis: Vozes. (Trabalho original publicado em 1969). Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-55452005000100012. Acesso em: 23/08/2016 as 01:33.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004. Disponível em: <http://www.saraiva.com.br/remuneracao-estrategica-a-nova-vantagem-competitiva-3-ed-2004-149866.html>. Acesso em: 10/06/2016 as 15:06.

XIMENES, E. F. T.; PINTO, L. A.; MESQUITA, M. S. **O trabalho flexível como ferramenta para produtividade, um estudo junto a tutores de educação a distancia**. Essentia, Sobral, v. 16, n. 2, p. 151 – 172, jan/jun. 2015. Disponível em: <http://www.uvanet.br/essentia/index.php/revistaessentia/article/view/23/54>. Acesso em: 18/12/2016 as 18:16

APÊNDICES

ANEXO A – Questionário aplicado aos colaboradores.



CENTRO DE ESTUDO SUPERIORES DE ITAITUBA LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA-FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES E SEUS REFLEXOS NA
PRODUTIVIDADE

Este questionário insere-se no âmbito de um trabalho de conclusão de curso, para obter o grau de Bacharel em Administração cuja temática é relativa à Motivação dos Colaboradores e seus Reflexos na Produtividade. Desta forma, visa analisar a relação entre motivação e produtividade.

É muito importante que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim será possível alcançar resultados mais verdadeiros. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião, sincera e objetiva. Este questionário é confidencial, não sendo sujeito a uma análise particularizada, o que significa que o seu anonimato será respeitado.

QUESTIONÁRIO FUNCIONÁRIOS

Sexo: () M () F

Idade:

() 20-25

() 26-30

() 31-35

() 36-40

() >40

Grau de Escolaridade:

() Fundamental completo

() Fundamental incompleto

() Médio completo

() Médio incompleto

() Graduação completa

() Graduação incompleta

() pós graduação

Função: _____

Tempo na Empresa: _____

1. Considerando a legenda abaixo marque com um X a opção que melhor represente sua opinião.

D – desmotivado M – motivado PM – pouco MM – muito motivado
NMND – nem motivado nem desmotivado

Qual seu nível de Motivação em relação	D	PM	NMND	M	MM
1. Ao desempenho da sua função?					
2. À autonomia que você tem para propor melhorias na execução de seu trabalho?					
3. Possibilidade de crescimento na empresa?					

4. Aos benefícios oferecidos pela empresa?					
5. A forma como é tratado (a) pelo supervisor?					
6. A valorização de seu trabalho?					
7. O relacionamento entre as pessoas da equipe?					
8. O relacionamento entre o supervisor e os subordinados?					
9. O salário e a satisfação de suas necessidades?					
10. Atividades desempenhadas?					
11. As recompensas não financeiras (reconhecimento, autoestima, liberdade no trabalho)?					
12. Volume de trabalho?					
13. Ambiente e condições de trabalho (instalações, condições de higiene, equipamentos informáticos, etc.)?					
14. Espírito de equipe na organização?					
15. Carga horária?					

17. Como você avalia sua produtividade na função que desempenha?

- ☐ Improdutivo
- ☐ Pouco produtivo
- ☐ Regular
- ☐ Produtivo
- ☐ Muito produtivo

18. Coloquem em ordem numérica os fatores que para você mais influenciam a produtividade do colaborador

Considerando (1) fator com menor influencia e (7) fator com maior influencia, levando em conta os números entre 1 e 7.

- ☐ Remuneração
- ☐ Salário
- ☐ Clima Organizacional
- ☐ Qualidade de Vida no Trabalho
- ☐ Reconhecimento
- ☐ Liderança Interna
- ☐ Endomarketing

ANEXO B – Questionário aplicado aos gestores.



CENTRO DE ESTUDO SUPERIORES DE ITAITUBA LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA-FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES E SEUS REFLEXOS NA
PRODUTIVIDADE

Este questionário insere-se no âmbito de um trabalho de conclusão de curso, para obter o grau de Bacharel em Administração cuja temática é relativa à Motivação dos Colaboradores e seus Reflexos na Produtividade. Desta forma, visa analisar a relação entre motivação e produtividade.

É muito importante que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim será possível alcançar resultados mais verdadeiros. Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião, sincera e objetiva. Este questionário é confidencial, não sendo sujeito a uma análise particularizada, o que significa que o seu anonimato será respeitado.

QUESTIONÁRIO GESTOR

Sexo: ()M ()F

Idade:

() 20-25

() 26-30

() 31-35

() 36-40

() >40

Grau de Escolaridade:

() Fundamental completo

() Fundamental incompleto

() Médio completo

() Médio incompleto

() Graduação completa

() Graduação incompleta

() pós graduação

Função: _____

Tempo na Empresa: _____

1. Você poderia descrever quais as ações adotadas pela empresa para motivar os funcionários?

2. Como você associa a motivação com a produtividade do colaborador? Justifique.

3. Quais os benefícios oferecidos pela empresa?

4. Considerando os benefícios que a empresa oferece aos seus funcionários, como você avalia a sua satisfação? Justifique.

5. Qual a sua percepção sobre a produtividade do colaborador?

- ☐ Todos produzem muito;
- ☐ Alguns produzem mais que outros;
- ☐ Todos produzem pouco.

6. Sente que a satisfação dos colaboradores se traduz numa maior satisfação do cliente? Justifique.

7. Considera que o trabalho mais flexível é uma medida para alcançar maior produtividade na sua empresa?

- ☐ Nunca
- ☐ Quase nunca
- ☐ As vezes
- ☐ Quase sempre
- ☐ Sempre