



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA

FACULDADE DE ITAITUBA – FAI

CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ALESSANDRO SANTOS DE CARVALHO

JONATAS FAUSTINO CUNHA

**GESTÃO MOTIVACIONAL: um estudo de caso na Empresa Gazin no
município de Itaituba - PA**

ITAITUBA - PA

2020

ALESSANDRO SANTOS DE CARVALHO

JONATAS FAUSTINO CUNHA

**GESTÃO MOTIVACIONAL: um estudo de caso na Empresa Gazin no
município de Itaituba - PA**

Trabalho apresentado à Faculdade de Itaituba para
obtenção da nota em TCC I do [curso](#) de Bacharelado
em Administração.

ITAITUBA - PA

2020

CARVALHO, Alessandro Santos de. CUNHA, Jonatas Faustino.

GESTÃO MOTIVACIONAL: um estudo de caso na Empresa Gazin no município de Itaituba - PA. Itaituba/PA Alessandro Santos de Carvalho, Jonatas Faustino Cunha: CBA da FAI, 2020. 54 Fls.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Faculdade de Itaituba-FAI, Curso de Administração, bacharelado em Administração, Itaituba- BR PA, 2020.

Orientadora: Poliana dos S de Oliveira

1. Gestão Motivacional. 2. Administração I OLIVEIRA, Poliana dos Santos II Faculdade de Itaituba. Itaituba, BR-PA, 2020.

ALESSANDRO SANTOS DE CARVALHO

JONATAS FAUSTINO CUNHA

**GESTÃO MOTIVACIONAL: um estudo de caso na Empresa Gazin no
município de Itaituba - PA**

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

Orientadora: Prof. Poliana dos S. de Oliveira

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ **Nota:** _____

Prof.

Orientadora: _____ **Nota:** _____

Prof.^a

Avaliador: _____ **Nota:** _____

Prof. Esp.

Resultado: _____ **Média:** _____

Itaituba/PA, 05 de março 2020.

Dedico este trabalho primeiramente a Deus pela força divina, em seguida à minha família que são os verdadeiros incentivadores para o meu desenvolvimento profissional, o apoio de todas as pessoas que colaboraram de forma direta ou indireta para a realização do mesmo e aos amigos de caminhada de sala de aula.

AGRADECIMENTOS

À Deus em primeiro lugar pelo vida e saúde e por nunca nos abandonar durante nossa caminhada mesmo sendo falhos;

Agradecemos muito aos nossos pais respectivamente:

Senhor **Raimundo Paiva de Carvalho** e **Vanda Maria dos Santos** – que não mediram esforços para a realização de mais um sonho, por seus sábios conselhos, carinho e dedicação tão fundamentais nesse processo.

Senhor **Francisco Rodrigues** e **Olga Suely** por sempre estarem ao meu lado, pelos seus ensinamentos e pelo caráter que me passaram e também por sempre estarem me apoiando e me motivando direta e indiretamente mesmo de perto ou de longe.

Aos nossos familiares e irmãos que incentivam e nunca me deixaram só nesta jornada;

À minha esposa **Thaís Karine** por sua atenção, carinho, cuidado e companheirismo que com presença tem o dom de diminuir a tensão e tornar a vida mais leve;

Ao Amigo **Gilcélio Barroso do Nascimento**, por toda à sua atenção e ajuda recebidas principalmente pela oferta de carona do KM 28 até a faculdade por mais de um ano a ele minha eterna gratidão.

Á todos nossos professores responsáveis por essa etapa concluída, em especial, Elines, Zenilton, Ana Paula, Karen e Poliana minha orientadora obrigado a todos.

RESUMO

A gestão motivacional dentro das organizações é um processo necessário para que os colaboradores consigam o alcance dos objetivos e metas organizacionais e ainda cumprir os prazos previstos com resultados satisfatórios para toda a organização, sendo o gestor enquanto líder o principal responsável pela interpretação dos atos que traduzem os objetivos, valores e missão da empresa transformando-os em atitudes que por sua vez, estimula a produtividade da equipe através dos mecanismos existente no âmbito organizacional. Para que o gestor consiga desenvolver e realizar a gestão de pessoas fica evidente que ele necessita ser mais que um chefe, precisa ser um líder que ordena, comunica e lidera de forma dinâmica motivando seu pessoal a alcançar os objetivos estabelecidos. Nesse sentido, essa pesquisa teve como objetivo identificar a influência da motivação através da Gestão Motivacional na Empresa Gazin no município de Itaituba-PA, analisando de que maneira é realizada a motivação dos colaboradores na empresa e como o Gestor verifica se o seu colaborador está motivado ou se precisa de algo para melhorar seu desempenho nas suas funções, tendo como questão norteadora a gestão motivacional tem influência na desenvoltura dos seus colaboradores através do seu gestor nas filiais das Empresas Gazin no município de Itaituba-PA. Sendo adotada a metodologia exploratória que tem como base a pesquisa bibliográfica dando ênfase aos processos motivacionais e seus principais aspectos para se manter equipes de alta produtividade, o estudo demonstrou que com uma gestão motivacional eficiente os trabalhadores podem sentir satisfação durante a realização de suas atividades funcionais desde que atendidas algumas condições como a estabilidade no emprego, a remuneração e a própria gestão do clima organizacional afinal propiciar um ambiente motivador é a grande função do líder/gestor que necessita conhecer os mecanismos motivacionais capaz de aumentar a produtividade dos colaboradores e assim traçar estratégias e aplicar as ações que visam a satisfação e motivação dos seus colaboradores e consequentemente aumentar a sua produtividade com uma equipe de alta performance.

Palavras-Chaves: Motivação. Gestão Motivacional. Liderança.

ABSTRACT

Motivational management within organizations is a necessary process for employees to achieve organizational objectives and goals and still meet the deadlines with satisfactory results for the entire organization, with the manager as the leader being primarily responsible for interpreting the acts that translate the company's objectives, values and mission, transforming them into attitudes that, in turn, stimulate the team's productivity through the mechanisms existing in the organizational scope. In order for the manager to be able to develop and carry out people management, it is evident that he needs to be more than a boss, he needs to be a leader who orders, communicates and leads dynamically motivating his people to reach the established goals. In this sense, this research aimed to identify the influence of motivation through Motivational Management at Empresa Gazin in the municipality of Itaituba-PA, analyzing how the motivation of employees in the company is carried out and how the Manager checks if his employee is motivated or if you need something to improve your performance in your functions, having as a guiding question motivational management has an influence on the resourcefulness of your employees through your manager in the branches of Gazin Companies in the municipality of Itaituba-PA. Being adopted the exploratory methodology that is based on bibliographic research emphasizing motivational processes and their main aspects to maintain high productivity teams, the study demonstrated that with efficient motivational management workers can feel satisfaction during the performance of their functional activities provided that some conditions are met, such as job stability, remuneration and the management of the organizational climate itself, after all, providing a motivating environment is the great function of the leader / manager who needs to know the motivational mechanisms capable of increasing the productivity of employees and thus devising strategies and apply actions that aim at the satisfaction and motivation of its collaborators and consequently increase their productivity with a high performance team.

Keywords: Motivation. Motivational Management. Leadership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A Pirâmide das Necessidades de Maslow.....	26
Figura 2: Etapas do ciclo motivacional resultando em satisfação de necessidade.....	30
Figura 3 Ciclo motivacional resultando em frustração ou compensação.....	31

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico	1:	Perfil	dos	
entrevistados.....				37
Gráfico	2:	Escolaridade/	Área	de
Formação.....				38
Gráfico	3:	Tempo	de	serviço
empresa.....				39
Gráfico	4:	Reconhecimento		pelo
trabalho.....				40
Gráfico	5:	Critérios	utilizados	para
internas.....				promoções
Gráfico	6:	realização	profissional	com
.....				o
				trabalho
				44

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: A função exercida na empresa.....	39
Tabela 2: Principais vantagens competitivas de sua empresa frente ao mercado.....	42
Tabela 3: Principais fatores de motivação para os funcionários da sua empresa.....	43
Tabela 4: A importância da gestão motivacional desenvolvida na organização.....	45
Tabela 5: A importância da gestão motivacional desenvolvida na organização.....	45
Tabela 6: Maiores desafios que você considera para manter-se motivado.....	46
Tabela 7: Melhoria gestão motivacional.....	47

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2. A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO.....	16
2.1 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA	20
2.2 A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL	23
2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS: CLÁSSICAS E CONTEMPORÂNEAS	26
2.4 O PROCESSO MOTIVACIONAL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS.....	31
2.5 NÍVEIS DE GESTÃO	34
2.5.1 Nível institucional	35
2.5.2 Nível Intermediário	36
2.5.3 Nível Operacional.....	36
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	37
4 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DA PESQUISA	38
5 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	39
5.1 Visão dos colaboradores.	39
5.2 Visão do Gestor	50
6 PROPOSTAS DE MELHORIAS	55
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS.....	59

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho está cada vez mais competitivo e as organizações empresariais na busca por melhores resultados vem realizando ações que visam a melhoria da produtividade investindo em treinamentos, desenvolvimento profissional, boa remuneração e ainda reconhecimento dos colaboradores que desempenham seu trabalho com eficácia.

Nessa perspectiva o presente trabalho monográfico tem como tema: gestão motivacional: um estudo de Caso na Empresa Gazin no Município de Itaituba – PA, tendo como questão norteadora compreender como a gestão motivacional influencia no desenvolvimento das atividades laborais, para isso torna-se necessário verificar in loco como ocorre esse processo na empresa, em especial na filial investigada.

Nesse aspecto, o principal objetivo constitui em identificar a influência da motivação e como ela é trabalhada na empresa e ainda de que forma o gestor faz o diagnóstico para identificar o nível de motivação e traça estratégia para melhorar o desempenho. Para que isso se torne possível é necessário relacionar as teorias motivacionais desenvolvidas por grandes estudiosos e a prática no ambiente corporativo.

Nessa perspectiva e visando os melhores resultados os objetivos específicos visam levantar quais são as ferramentas e formas mais utilizadas pelo gestor da empresa Gazin no município de Itaituba – PA no processo motivacional dos seus colaboradores, sendo importante verificar se os processos motivacionais são aceitos pelos colaboradores e ainda identificar quais os resultados positivos que a empresa recebe ao executar essa forma de trabalho.

Visto que a motivação é essencial para o bom funcionamento de qualquer empresa e para o planejamento e sucesso organizacional, este estudo justifica-se em verificar e entender a influência da motivação através da Gestão Motivacional, analisando como é trabalhada a motivação dos colaboradores na empresa Gazin no município de Itaituba – Pará.

O presente trabalho monográfico encontra-se subdividido em seções que visam explorar conceitos e suas aplicações no cotidiano nas organizações sendo a primeira parte voltada para o referencial teórico abordando os conceitos mais utilizados sobre a gestão motivacional, demonstrando a importância de manter uma equipe de alta performance e diferencia a motivação intrínsecas e extrínsecas

conhecer os colaboradores é fundamental para encontrar algo que motive na realização do seu trabalho e, conseqüentemente, obter melhores resultados para a equipe em questão.

Abordando a motivação no ambiente organizacional como forma de gerenciar os resultados obtidos por toda a equipe, interpretando os objetivos propostos pela empresa e transformando em ações por meio de processos administrativos. Com um breve estudo sobre as teorias motivacionais clássicas e contemporâneas, buscando compreender e relacionar com as práticas laborativa nas organizações.

Ressaltando que o processo motivacional ocorre por meios de estímulos que geram a necessidade de uma ação que quando atendidas podem levar ao equilíbrio ou à frustração, destacando que as matrizes motivacionais são gerenciadas e trabalhadas desde o nível institucional até o nível operacional onde podem ser melhor percebidos tanto pelos profissionais atuantes na empresa quanto para os clientes que são a razão de existir de qualquer organização.

A metodologia aplicada à pesquisa é de cunho bibliográfico, uma vez que permite uma abordagem teórica e traz como referenciais autores que discorrem sobre a motivação e suas implicações no ambiente corporativo, exploratório pois permite a verificação in loco a fim de relatar de forma clara a percepção de colaboradores e gestor da filial da empresa Gazin localizada em Itaituba-PA, ainda é descritiva pelo fato de descrever de forma fidedigna as respostas obtidas por meio do questionário aplicado, sendo qualitativa por fazer uma abordagem com entrevistas que visam esclarecer alguns pontos específicos da organização.

Tendo como alvo da pesquisa a filial da empresa Gazin, localizada na Rodovia Transamazônica, 110. Apresentando a visão tanto de colaboradores quanto do gestor, visando assim ter um real diagnóstico da situação e conscientemente propor medidas que possam vir a melhorar ainda mais o ambiente.

Através dos dados obtidos tornou-se perceptível que um dos fatores que propicia um melhor estado motivacional refere-se as recompensas obtidas pelos esforços e atingimento de metas, vale destacar que essas recompensas não são apenas de forma remuneratória e sim de várias maneiras como benefícios e reconhecimentos que demonstram a necessidade de outras organizações também conhecer e aplicar o processo motivacional como forma de obter e reter talentos em sua organização com alta performance, garantindo assim o sucesso da empresa.

2. A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA O SUCESSO DA ORGANIZAÇÃO.

Administrar pessoas e manter uma equipe motivada para atingir os objetivos é um dos maiores desafios dos líderes da atualidade, o longo do tempo houve uma grande mudança na forma de ver as pessoas, os empregados passaram de ser notados apenas como recurso humano da organização para ser vistos como parceiros e colaboradores das empresas.

Nesse aspecto, vale ressaltar que para uma empresa obter bons resultados é necessário muito mais que excelentes instalações, investimentos e bons produtos se os seus colaboradores estiverem desmotivados, os funcionários é o primeiro elo entre a empresa e os clientes tornando-se o principal marketing, atender os clientes com cortesia, agilidade e eficiência são fundamentais para a fidelização do cliente.

De acordo com Neto (2009, p.405) A palavra motivação é o ato de motivar, sendo o conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológicas, intelectual ou afetiva que podem determinar a forma agir de um indivíduo ou grupo. Dessa forma, fica evidente que o diferencial das empresas bem-sucedidas é o nível de motivação e envolvimento de seus funcionários.

Nesse aspecto, tornou-se de fundamental importância definir a palavra motivar que também de acordo com Neto significa: “Expor os motivos, ou explicar as razões de: fundamentar: dar motivo a, ocasionar, ser causa de, despertar o interesse, incentivar. ” Sendo, portanto, um estímulo para que se alcance um determinado objetivo, e que pode ser motivada por fatores externos e internos. (Neto 2009, p.405)

O comprometimento da equipe em alcançar os resultados e metas estabelecidas demonstram o nível de interação e motivação da equipe, vale ressaltar o gestor tem papel fundamental devendo compartilhar os riscos e resultados alcançados com seus colaboradores, mantendo-os informados com as principais informações e buscando sempre a melhoria do desempenho e produtividade através de processo de motivação.

Para Montana (1999, p.203) a motivação é o processo de estimular um indivíduo a tomar ações e atitudes que irão preencher uma necessidade e contribuir para o alcance dos objetivos e metas que são preestabelecidos pela organização. Cabe ao gestor compreender como funciona essa força que é invisível aos olhos e

mesmo assim é capaz de direcionar toda uma equipe a colocar seu esforço e talento a serviço da empresa.

Para Bergamini (1997, p. 42), “com o passar do tempo, a motivação adquiriu diferentes interpretações, sem que nenhuma delas possa ser considerada como erradas, ou destrua os argumentos da outra”. Sendo assim, existem vários conceitos para definir a motivação e todos válidos, devendo ao gestor escolher a que mais se adapta à sua empresa e seus colaboradores.

Vale ressaltar, que enquanto seres humanos todos são dotados de peculiaridades, sendo necessário a organização estabelecer um parâmetro e ainda conhecer o perfil de seus colaboradores, traçando metas e objetivos que podem ser alcançados a curto, médio e longo prazo. Mais do que saber as teorias motivacionais o gestor deverá buscar aquela que melhor se aplica no contexto em que está inserido.

É importante frisar que atender as necessidades momentâneas não é motivação para que os funcionários permaneçam no mesmo nível, os empregados como todo ser humano expectativas de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, sendo suas necessidades consideradas complexas sendo assim, o gestor deverá ampliar os desafios dos seus colaboradores e buscar novas formas e técnicas de motivação.

Um profissional motivado que tem as suas necessidades atendidas tende a aumentar a sua produtividade, trabalhando com empenho e eficácia em suas atribuições, uma equipe motivada adquire uma alta performance e se torna altamente competitiva no mercado, mas para isso acontecer é necessário que o gestor tenha conhecimentos sobre as teorias motivacionais e sua importância dentro das organizações.

É necessário enfatizar que a verdadeira motivação é impulsionada por fatores internos, de acordo com o objetivo de crescimento e desenvolvimento de cada funcionário, no entanto os fatores externos como o ambiente de trabalho e o clima organizacional influencia diretamente no desempenho do colaborador sendo nesse aspecto, necessária a intervenção do gestor como forma de garantir um ambiente de trabalho salutar.

Além disso desempenhar um papel muito além da hierarquia significa se tornar um líder que busca o desenvolvimento contínuo de sua equipe, no aspecto motivacional o papel do líder é de grande importância, pois ele é o responsável por

prover os recursos necessários aos colaboradores e estimulá-los a alcançar os objetivos da organização de maneira responsável e eficiente.

Os subordinados requerem atenção e necessitam ser supervisionado para que possam enfrentar as adversidades que podem comprometer o seu desempenho na organização, alguns conseguem administrar melhor seus problemas, outros tornam-se funcionários problemáticos que exigem um tempo considerável de seu gestor para tentar modificar o seu eventual comportamento negativo.

As atividades focadas nas relações com funcionários têm por objetivo a criação de uma atmosfera de confiança, respeito e consideração e buscam a maior eficácia organizacional pela remoção de barreiras que inibem a plena participação e o cumprimento das políticas organizacionais. (CHIAVENATO, 2014, p.378)

As atividades de relações com os funcionários devem fazer parte da filosofia da empresa, respeito, cordialidade, assiduidade, solidariedade e profissionalismo são de grande relevância, pois produzem um ambiente que atenda às necessidades básicas dos colaboradores e possibilitam um maior engajamento da equipe para alcançar os objetivos propostos.

Porém, se o clima organizacional não oferece aos empregados uma satisfação necessária e de acordo com o nível de esforço despendido para a realização de suas atribuições, existe uma tendência natural de redução de esforço e alocação de suas energias em atividades que despertem seus interesses, gerando a desmotivação e conseqüentemente a queda na produtividade.

De acordo com Bergamini (1997, p. 24), o fracasso da maioria das organizações empresariais não é por falta de conhecimento técnico, mas na forma de como lidar com as pessoas. A motivação e a satisfação dos profissionais estão diretamente ligadas às condições de trabalho e ao clima organizacional que deve ser favorável ao desenvolvimento pessoal e profissional é de suma importância para manter uma equipe de alta performance.

Buscar um maior envolvimento e comprometimento da equipe para com a organização deve ser algo constante para a equipe administrativa, no entanto tem que ser considerado que nem todo problema no ambiente de trabalho é ocasionado por falta de motivação dos empregados, muitas vezes são problemas alheios à organização que podem interferir na produtividade e desempenho profissional.

As primeiras teorias motivacionais buscavam encontrar um modelo único que atendesse todos os trabalhadores em qualquer ambiente organizacional, acreditava-se na existência de um fator que pudesse influenciar positivamente na motivação humana, a escola clássica período em que o trabalhador era tratado como máquina, Taylor foi o responsável por desenvolver um trabalho que se baseava na especialização e na tarefa, sua única função era desempenhar uma tarefa repetitiva, pois acreditava-se que assim o empregado se especializava e produziria mais. (MURELL, 1977)

Nesse período, os empregados eram vistos como ineficientes e tinha como única motivação o salário, muitos patrões utilizavam a produtividade em troca de incentivos salariais, não observava qualquer outro fator além da produtividade de cada um segundo as suas funções.

Atualmente a motivação pode ser descrita como uma energia interior que se modifica de forma constante durante a vida sendo diretamente influenciada por fatores externos. Para Chiavenato (2014) a motivação é um estímulo interno que impulsiona o ser humano a agir.

“A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para compreender-se o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação”. (CHIAVENATO, 2014, p.121).

Nessa perspectiva, a motivação pode ser considerada um estímulo, uma força que induz ao indivíduo a uma determinada ação como forma de conseguir alcançar um determinado objetivo. Tal força pode ser interna, de forma biológica ou advir do contato com o meio em que a pessoa se encontra inserida e influenciará no comportamento e forma de agir.

Geralmente a motivação vem associada a metas e objetivos pessoais, mas que ultrapassa para o campo profissional como forma de alcançar os objetivos almejados, no campo profissional pode ser considerado a forma de agir do colaborador que atua com precisão, agilidade e eficiência no desempenho de suas atribuições a fim de conseguir o resultado previsto.

O grau de motivação e satisfação do colaborador dentro do contexto corporativo poderá afetar a harmonia e a estabilidade psicológica, devendo ser criteriosamente avaliada pelos gestores e cuidadosamente trabalhada para que

venha a beneficiar a organização, trazendo resultados satisfatórios como produtividade e excelência no desempenho das atribuições.

2.1 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA

Grande parte das teorias atuais consideram a motivação como sendo uma pré-disposição do ser humano para a realização de ações necessárias tanto no ambiente de trabalho quanto na vida pessoal das pessoas. No ambiente profissional percebeu-se que a atenção dada ao trabalhador é capaz de influenciar na sua produtividade e assim propiciar condições de trabalho que atenda às necessidades e expectativas de satisfação dos seus subordinados.

A motivação é consequência de necessidades não satisfeitas, as quais são intrínsecas as pessoas. Não podem os gestores por necessidades nas pessoas, isso significa que estes não são capazes de motivar, mas de satisfazer as necessidades humanas ou contrafazê-las". (BERGAMINI,1997, p. 24)

Existe uma divisão no tipo de motivação aplicada as organizações empresariais cabendo ao gestor buscar o conhecimento e o desenvolvimento de habilidades necessárias para despertar e ainda mais para manter, uma vez que quanto mais motivado estiver o colaborador maior será a sua produtividade.

As causas motivacionais possuem uma enorme diversificação e sua aplicação deve corresponder as necessidades e expectativas da organização e de seus colaboradores que por sua vez possuem necessidades próprias e estabelecem maneiras e métodos para alcançarem seus objetivos. Dessa forma, divide-se em intrínseca e extrínseca.

A motivação extrínseca e intrínseca tem sido amplamente discutida e estudadas como forma de compreender as suas peculiaridades e ainda mais como poderá ser utilizada no meio organizacional, a fim de obter resultados satisfatórios como a fidelização de cliente e manutenção dos talentos existentes na empresa.

A motivação intrínseca de acordo com Guimarães (2004, p. 37), está diretamente associada aos modelos mentais de competência, autonomia e autodeterminação, à medida que a motivação extrínseca está relacionada com o desempenho e atuação do indivíduo a fim de receber uma recompensa fornecida por um agente externo.

A motivação Intrínseca diz respeito a utilização de métodos ligados a recompensas psicológicas, baseia-se no desejo individual de cada funcionário por ter sua origem no interior de cada indivíduo são fatores como reconhecimento, status e respeito, possuindo uma relação direta com as ações individuais dos gestores em relação aos seus colaboradores.

É óbvio que as pessoas são diferentes no que tange a motivação: as necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento; os valores sociais também são diferentes; as capacidades para atingir os objetivos são igualmente diferentes; e assim por diante. Para complicar ainda mais, as necessidades, os valores sociais e as capacidades variam no mesmo indivíduo conforme o tempo. (CHIAVENATO, 2014, p. 359)

No entanto, o ser humano possui uma tendência natural para buscar novos desafios, que possam desafiar ou aprimorar as suas competências, nesse aspecto a motivação intrínseca torna-se essencial para o desenvolvimento de suas funções e ainda uma melhor inserção no aspecto social, não se limitando apenas às ações no ambiente de trabalho.

As atividades realizadas pela motivação intrínseca tende a buscar pela satisfação pessoal, a realização de um desejo que pode ser até mesmo fisiológico, como forma de alcançar determinado objetivo, no entanto quando elevado para o nível profissional e organizacional pode se referir ao desempenho das funções de acordo com as competências profissionais dos colaboradores que podem contribuir para o aumento da produtividade e ainda a melhoria do clima organizacional.

Compreender as necessidades dos colaboradores é algo fundamental para propiciar um clima organizacional que seja favorável a motivação, no entanto, vale ressaltar que a motivação não é um produto acabado, e sim um processo que se modifica a cada momento nesse aspecto, cabe aos gestores estimular um clima em que as pessoas se sintam motivadas a fazer o necessário para terem bons resultados.

Ainda é necessário enfatizar que as pessoas motivadas extrinsecamente podem ter dificuldades no desenvolvimento de tarefas específicas, enquanto desempenham com maior habilidade outras atividades, visto que essa motivação possui um grau de envolvimento com a tarefa a ser desenvolvida e que mesmo

motivado o profissional poderá sofrer alterações de acordo com as condições ambientais em que está inserido.

Promover a motivação intrínseca no ambiente corporativo denota a importância da realização de uma determinada atividade, tendo como base o interesse e disposição do agente que dentre outras coisas garantem o alcance dos objetivos almejados tanto pela organização quanto pelo próprio profissional.

A motivação Extrínseca é denominada quando as causas que a determinam se baseiam em recompensas tangíveis como plano de remuneração, carreira, salário e benefícios. Essa modalidade de motivação é mais presente em grandes organizações e independe do gerenciamento local, por ser algo determinado pela alta administração das empresas geralmente previstos em estatutos.

Para Bergamini (1997, p. 28) a teoria da motivação extrínseca implica que o comportamento humano poderá ser moldado, modelado conforme a utilização correta dos estímulos que podem ser recompensas ou punições disponíveis no âmbito organizacional, nessa percepção a motivação representa uma forma de condicionamento empregados.

Para Guimarães (2004, p. 42), a motivação extrínseca refere-se à realização de uma determinada tarefa como forma de obter um resultado externo e que pode ser desencadeada por fatores como pressões de superiores hierárquicos para demonstrar conhecimentos e habilidades em determinada área, ou o desempenho de atividade para buscar reconhecimento e/ou recompensas.

Trata-se da realização de uma determinada tarefa ou atividade como forma de obter um resultado já esperado, estando diretamente relacionado com o controle externo, a busca por realização profissional por meio de reconhecimento e recompensas das suas ações. É importante ressaltar que embora tenham conceitos diferentes a motivação extrínseca também pode ser autodeterminada, como a intrínseca, desde que o profissional esteja no desempenho de uma função de acordo com suas competências e habilidades.

A motivação e a satisfação dos profissionais em relação às condições dos trabalhos são aspectos amplamente discutidos quando se aborda o desempenho e a produtividade dos funcionários nas empresas os colaboradores precisam estar preparados tanto psicologicamente como emocionalmente e principalmente motivados para saber como conduzir e lidar com os desafios constantes no dia a dia.

A gestão voltada para os aspectos motivacionais visa manter a qualidade e a produtividade da equipe de trabalho, dessa forma cabe ao gestor identificar quais os fatores que estão desestimulando os profissionais e traçar estratégias que visam a melhoria dos índices e ainda uma equipe engajada capaz de alcançar as metas e objetivos organizacionais.

2.2 A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Uma equipe alinhada é o resultado de uma gestão participativa que compartilha objetivos e expectativas, sendo o administrador o principal responsável pelos resultados, devendo o mesmo conhecer os seus colaboradores, principalmente os seus objetivos enquanto profissionais estabelecendo metas e compartilhando resultados.

Segundo Kanapik (2008) gestão é o processo necessário para conseguir obter resultados com o esforço de outras pessoas, trabalhar de forma colaborativa para alcançar as metas e objetivos previstos dentro de uma perspectiva organizacional dentro dos prazos preestabelecidos. Para se fazer uma boa gestão, é necessário interpretar os objetivos propostos e transforma-los em ações por meio de processos administrativos nesse aspecto Chiavenato (2014, p. 6) diz que:

A tarefa da administração consiste em interpretar os objetivos propostos pela empresa e traduzi-los em ação empresarial por meio do planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa a fim de atingir tais objetivos da melhor maneira possível.

Torna-se perceptível que a gestão é necessária e deve ser feita de forma cuidadosa, levando em conta todos os processos administrativos com cautela e atenção podendo assim alcançar os tão esperados resultados positivos e assim diminuir os níveis de insatisfação entre os colaboradores da organização.

Para um gestor é fundamental manter sua equipe motivada diariamente e assim alcançar as metas organizacionais, embora para que isso ocorra é necessário que o gestor possua muita sensibilidade para detectar as diferentes necessidades existentes no âmbito empresarial levando sempre em consideração a variabilidade do estado emocional que ocorrem no mesmo indivíduo em curto espaço de tempo.

Para McGregor apud Bergamini (1997, p. 28), “a motivação não vem da administração, mas do interior do indivíduo, como consequência das necessidades internas”. Nessa perspectiva a motivação nasce de uma necessidade humana e não necessariamente dos atos e coisas que podem satisfazer tais necessidades, mesmo assim o relacionamento interpessoal é de grande relevância e se torna um fator ativador da motivação para muitos.

Nesse contexto, vale ressaltar que as pessoas possuem características diferentes entre si, suas necessidades e valores sociais são diferentes e ainda mudam conforme o tempo. Essas mudanças podem interferir nos padrões de comportamento geralmente está relacionado ao ambiente de trabalho está diretamente ligado com sentir-se bem com aquilo que é realizado nas atividades laborais. CHIAVENATO (2014, p. 161)

Ainda conforme Chiavenato (2004, 124), não é somente as empresas que necessitam das pessoas, as pessoas também precisam das organizações onde desenvolvem suas atividades laborais para atingir seus objetivos pessoais e profissionais geralmente procurando serem bem-sucedidas e crescer cada vez mais dentro da organização. Conforme o autor existe três premissas que explicam o comportamento humano, sendo eles:

O comportamento pode ser causado por estímulos que podem ser internos ou externos e é diretamente influenciado pelo meio em que está inserido. O comportamento pode ser considerado motivado quando não é causal nem aleatório quando é direcionado e orientado para o alcance de algum objetivo preestabelecido. O comportamento é orientado para objetivos quando é causado por um impulso, desejo, necessidade que servem para motivar algum comportamento.

Na ótica de pensamento de Chiavenato (2004, p. 157) o clima organizacional em seu conceito traduz a influência ambiental sobre a motivação dos participantes, podendo ser descrito como a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é perceptível aos membros e colaboradores e que influencia seu comportamento.

Toda organização depende dos colaboradores para poderem funcionar perfeitamente e obter sucesso em seus negócios. É relevante frisar que os empregados necessitam das empresas para alcançar seus objetivos pessoais e individuais. Conforme a empresa se destaca no mercado e cresce, toda organização

crece junto, assim aumentam o capital, os investimentos em tecnologias e consequentemente a quantidade de colaboradores.

A empresa deve andar lado a lado com seus colaboradores, pois quando os dois possuem os mesmos objetivos, os gestores de uma empresa procuram sempre investir bem em seus colaboradores, oferecer segurança. Já seus colaboradores com o papel de ter o comprometimento e ser leal com sua função e assim conseguir uma nova função dependendo de sua visão diante da organização. (CHIAVENATO, 2014).

Ao analisar os Recursos Humanos e as organizações nota-se que se destaca a qualidade do trabalho que a cada dia vai aumentando, com ênfase na qualidade de vida. Lacombe e Heilborn (2008) mostram que a qualidade de vida no trabalho requer que as organizações sejam capazes de oferecer um trabalho qualificado, em vez de tarefas repetitivas. Além de decidir a política de recursos humanos a ser adotada, a empresa também deve optar e deixar claros o posicionamento e tratamento dado às pessoas que nela trabalham.

É de grande importância observar que ao administrar recursos humanos, pode-se deparar com dificuldades ao se relacionar com recursos intermediários, função de assessoria, planejamentos, prestações de serviços especializados e controles, este setor é bem diferente de administrar outro recurso organizacional, trabalha basicamente com pessoas, que por sua vez são recursos complexos, diversificados e variáveis. Logo estes recursos ao serem trabalhados de forma eficiente, se tornam produtivos, aproveitando cada oportunidade para utilizar e aprimorar habilidade disponível no processo de trabalho.

Chiavenato (2014, p.175) coloca que: “tais políticas de recursos humanos se referem às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros, e por intermédio deles, atingir os objetivos das organizações”. Já Kanapik (2008, p. 23) comenta que: “a área de Recursos Humanos deveria ser chamada de Talentos Humanos”, logo toda empresa que usar pessoas como recursos está certa, pois elas são os instrumentos utilizados para alcançar bons resultados.

Uma empresa busca sempre os melhores profissionais para colocar em seus quadros, pois necessitam de conhecimentos, competências e habilidades dos seus colaboradores, nesse aspecto, tratá-los como talentos é compreender que cada colaborador possui valores agregados que podem contribuir significativamente para o crescimento e desenvolvimento da organização.

Todavia acredita-se que ao considerar pessoas como talentos, deve-se lembrar que as mesmas são portadoras de emoção, desejos e aspirações, onde pode chegar a um nível de aceitação ou rejeição, criando uma atmosfera de crença em sua capacidade de conquistar resultados e se relacionar, destacando um enorme potencial de aprendizagem. Ainda é relevante ressaltar que os colaboradores devem partilhar de valores e propósitos semelhantes aos da organização em que se encontram inserida para obter melhores resultados no mercado competitivo.

2.3 TEORIAS MOTIVACIONAIS: CLÁSSICAS E CONTEMPORÂNEAS

A motivação humana em relação ao trabalho permanece como um dos maiores desafios no âmbito empresarial, principalmente quando fica perceptível que os colaboradores estão desmotivados, o comportamento dos indivíduos é complexo não é fácil de ser compreendido pelos gestores que deve conhecer as individualidades de cada empregado.

Atualmente é um desafio para a gestão organizacional moderna manter pessoas motivadas em uma equipe. O que anteriormente era apenas um instrumento da área de Recursos Humanos, agora passa a fazer parte da estratégia das empresas. Segundo Castro (2002, p. 86), “o processo motivacional individual busca a manutenção do equilíbrio, sendo que a energia usada para este, vem da capacidade de cada um se auto- motivar, a qual é desenvolvida ao longo do tempo”.

Em relação as teorias Clássicas encontram-se a Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, ao ser citado por Marras (2011, p. 124), as necessidades humanas estão dispostas em uma série de níveis ou estágios que podem ser definidas como necessidades primárias ou secundárias, as primárias estão diretamente relacionadas com as necessidades fisiológicas como a fome, sede e sono e ainda a necessidade de se sentir seguro.

As necessidades secundárias são as sociais, de estima e de auto realização, são consideradas necessidades sociais como relacionamento, amor. São as necessidades de auto realização, desenvolvimento pessoal e profissional e representa a realização de potencialidades e a expressão do crescimento pessoal. Com base nessa teoria o comportamento pode ser motivado de acordo com as necessidades que podem levar o ser humano em uma busca incansável pela sua satisfação.

“A noção de que as necessidades humanas estão organizadas numa espécie de ordem ou hierarquia desempenha um papel importante no estudo do comportamento humano nas organizações”. Maximiano, 2000, p. 350)

Nesse aspecto, a teoria de Maslow agrupa as mais diversas necessidades em forma de uma pirâmide, dividindo-as conforme o grau de importância e uma vez satisfeita determinada necessidade, o comportamento volta-se para atender a seguinte escalonando comportamentos que podem contribuir para alcançar os objetivos almejados.



Figura 1: A Pirâmide das Necessidades de Maslow
Fonte: CHIAVENATO (2003)

Conforme análise, medida em que as necessidades são atendidas em cada nível, o indivíduo passa para um próximo estágio, entretanto, nem sempre os fatos ocorrem como planejado e assim pode haver retrocessos das necessidades e, portanto, dificultar uma realização pessoal plena, outra observação realizada é que o ser humano por ser complexo possui várias necessidades simultaneamente o que dificulta a consecução dos objetivos.

A teoria de Maslow visa representar as mais diferentes necessidades e, contudo, não simboliza que um nível tenha que está totalmente satisfeito para almejar o próximo nível, no entanto conforme Chiavenato (2003, p.209), seria um modelo típico em que se enquadra grande parte da população no maior espaço de tempo, visto que as pessoas podem sentir-se apenas parcialmente satisfeita ou

insatisfeitas e mesmo assim buscar novos objetivos que englobam outro nível da pirâmide.

Após os estudos de Maslow sobre a teoria das necessidades o psicólogo McGregor, estudioso da área social corrobora com a pesquisa afirmando que as necessidades relatadas encontram satisfação no próprio trabalho, elaborando a teoria do X e Y, na qual detalha duas formas distintas de ser e ver o colaborador, em que essas visões ocorre por meio do olhar atento do próprio trabalhador ou do gerente que o avalia. (MARRAS, 2011, p. 27)

Para o pesquisador a teoria X, representava que as necessidades de nível baixo como as fisiológicas e de segurança dominavam os profissionais, enquanto a teoria Y, seria as necessidades de níveis mais altos como a necessidade de auto realização que dominaria o ser humano, e que, portanto, seria a mais influente no ambiente corporativo.

Umas das principais contribuições desse estudo foi a mudança na forma de ver os profissionais no período da sociedade industrial, saindo da teoria mecanicista onde era visto apenas como membro de um grupo para ser percebido como um indivíduo dotado de personalidade e peculiaridades, tornando a empresa responsável para criar condições favoráveis para a melhoria do desempenho dos seus profissionais visto a crescente demanda e uma maior competitividade no mercado. (MARRAS, 2011, p. 28)

Outra abordagem clássica diz respeito às Teorias de Herzberg, conforme essa teoria dois fatores podem influenciar diretamente o comportamento das pessoas nas organizações sendo eles os aspectos motivacionais e os higiênicos. Ainda enfatiza que no campo motivacional existem dois fatores que contribuem para a satisfação ou insatisfação.

Marras (2011, p. 28) conceitua como fatores motivadores segundo a teoria de Herzberg a realização que representa a finalização de um trabalho com sucesso; o reconhecimento pela realização, quando o agente é reconhecido de forma pública ou por seus superiores hierárquicos pela realização de um trabalho bem feito; o trabalho em si, quando as tarefas são consideradas agradáveis ou trazem satisfação ao colaborador; a responsabilidade, algo que pode ser devido ao próprio trabalho ou de toda a equipe; o desenvolvimento pessoal, quando o empregado busca um aumento de status, ou posição social através do seu trabalho e buscas pessoais de

qualificação, e ainda a possibilidade de crescimento que pode ocorrer dentro da própria estrutura organizacional em que o empregado está inserido.

Os fatores higiênicos dizem respeito às condições que rodeiam o colaborador no âmbito dos trabalhos e quando não atendidos podem gerar insatisfação como afirma Bergamini (1997):

“ (...) é bom que se diga, logo de início, que fatores extrínsecos aos trabalhadores tais como salário, segurança, políticas organizacionais, relacionamento interpessoal, condições do ambiente de trabalho, fazem apenas com que as pessoas se movimentem para busca-los, ou se disponham a lutar por eles quando os perderam. Não é a sua presença que motiva”. (BERGAMINI, 1997, p.122)

A expressão higiene serve para refletir o caráter preventivo e para mostrar que se destinam a afastar as condições desagradáveis, que podem prejudicar não somente os aspectos motivacionais e sim a saúde dos empregados. No entanto, de acordo com a teoria de Herzberg, é possível um empregado estar descontente e satisfeito ao mesmo tempo. Por exemplo, ele pode estar insatisfeito com a política da empresa em relação às férias, mas verdadeiramente satisfeito com seu desempenho profissional. (BERGAMINI, 1997, p.122)

Para Marras (2011, p 29), os fatores higiênicos que podem levar a insatisfação do trabalhador conforme a teoria de Herzberg são: a supervisão que diz respeito à disposição ou boa vontade de ensinar ou de delegar as responsabilidades aos subordinados; As políticas empresariais que condicionam os comportamentos como as crenças e valores da empresa; as condições ambientais, que referem aos aspectos físicos e psicológicos no ambiente de trabalho; as relações interpessoais tanto no mesmo hierárquicos quanto em relação aos demais níveis subordinados ou superiores; remuneração, valor recebido pelos serviços prestados e ainda a vida pessoal que podem ser influenciados pelo desempenho da função profissional.

Acredita-se que a maior contribuição fornecida pelas teorias de Herzberg foi o enfoque motivacional, com ênfase na análise de políticas e programas de pessoal, uma vez que a perspectiva de crescimento e desenvolvimento dentro do ambiente organizacional e atendidas as expectativas relacionadas a estrutura e apoio o empregado pode produzir mais e com melhor qualidade.

Na realidade atual diversas correntes da psicologia organizacional contribuíram de forma significativamente para o estudo da motivação no ambiente

de trabalho, oferecendo múltiplas visões a respeito de técnicas e processos que contribuem para um melhor resultado dos colaboradores no âmbito organizacional, a dinâmica existente entre trabalhadores e empresa é o que alavanca as conquistas de metas e objetivos.

Dentre as contemporâneas podemos destacar o Cognitivismo, que considera que os indivíduos possuem valores, expectativas, normas e esperanças em relação ao meio em que vivem, na forma de representações internalizadas, que são as forças que os impelem para atingir suas metas. Segundo essa concepção, situações atrativas levam o indivíduo a empenhar-se na busca, enquanto situações aversivas fazem com que se desvie delas. (CHIAVENATO, 2014, p. 233)

Chiavenato (2014, p. 234), no entanto enfatiza a importância de analisar com cuidado a dimensão dos valores atribuídos a uma possível compensação, pois o processo motivacional é variável de indivíduo para indivíduo e o que seria interessante para alguns colaboradores para outros não possuem relevância significativa.

Chiavenato (2003, p. 537), aborda a teoria de VROOM, que afirma que os níveis de produtividade dos funcionários dependem de três forças específicas sendo elas: as expectativas, os objetivos individuais almejados por cada profissional; as recompensas, que é a relação entre a produtividade e os objetivos alcançados, podendo ser em forma de remuneração e/ou reconhecimentos pelo desempenho e ainda as relações entre as expectativas e recompensas, se as recompensas oferecidas atendem as expectativas.

A teoria dos três fatores, fundamenta que o processo de motivação ocorre pelo o alcance dos objetivos que foram propostos ao trabalhador, as metas preestabelecidas pela empresa devem ser tangível e oferecer uma estrutura para que se consiga alcançar, além da recompensa oferecida. Atendidos os fatores os colaboradores terão condições de produzir mesmo em situações adversas.

Teoria da Equidade descrita por Adams, afirma que situações de justiça ou equidade nas empresas motivam as pessoas, ao contrário de situações de injustiça e assédio moral, que determinam insatisfação, estresse e ansiedade; indica situações em que as condições de desigualdade podem ocorrer e mostra como lidar com elas. Abordando a questão do feedback, salários, benefícios, prazer e status. (CHIAVENATO 2014, p. 223)

E ainda Chiavenato (2014, 225) discorre sobre a Teoria da auto eficácia que relaciona a motivação com a sensação de ser capaz de realizar uma tarefa específica, levando-se em consideração as diferenças individuais e habilidades diversificadas. Nesse aspecto, o trabalhador é direcionado as atividades que ele possua competências e as habilidades necessárias o que pode produzir com uma maior produtividade e agilidade.

Nessa perspectiva, o colaborador tem condições de atender as expectativas da organização, uma vez que é oferecido todo o suporte, como estrutura, condições de trabalho e atividades com a qual ele possui competência, facilitando o processo de produtividade e melhorando o desempenho do funcionário.

2.4 O PROCESSO MOTIVACIONAL DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS.

A motivação é definida por um conjunto de fatores que determina as atitudes dos indivíduos, sendo um processo complexo que funciona de maneira cíclica e repetitiva, sendo formado por fases que se alternam e se repetem, Chiavenato (2003, p. 115) descreve o processo motivacional como um estado de equilíbrio psicológico que é rompido por um estímulo, criando uma necessidade, por sua vez a necessidade cria um estado de tensão na qual o indivíduo busca um determinado comportamento para atender à necessidade, quando satisfeita o equilíbrio é restaurado, quando não satisfeita ocasiona um sentimento de frustração.

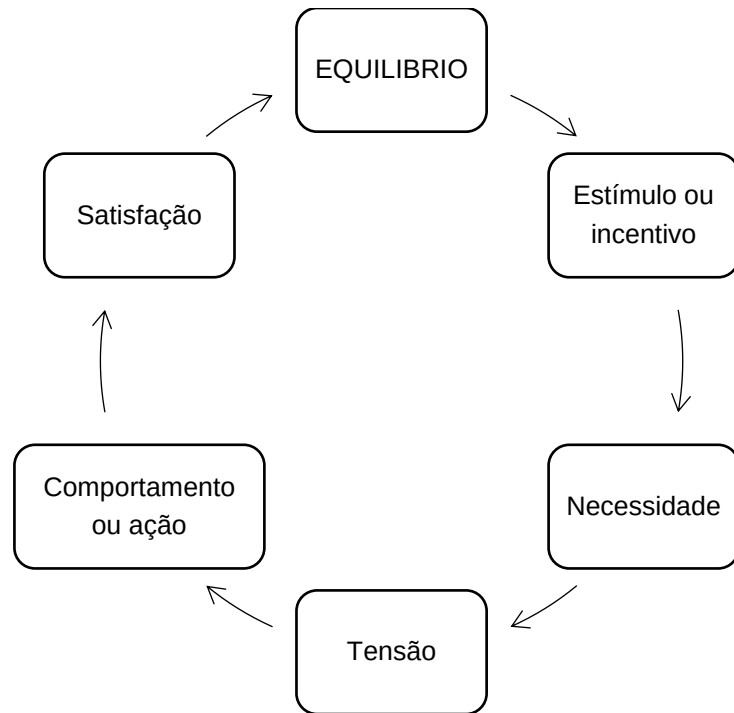


Figura 2: Etapas do ciclo motivacional resultando em satisfação de necessidade.
Fonte: CHIAVENATO (2003)

Quando a necessidade não é satisfeita ocasiona um sentimento de frustração, na busca por conter esse sentimento, o empregado poderá buscar a satisfação através de uma outra atividade complementar, o que é denominado pelo autor como compensação das necessidades, no entanto, o sentimento de frustração persiste e dificulta a retomada do equilíbrio.

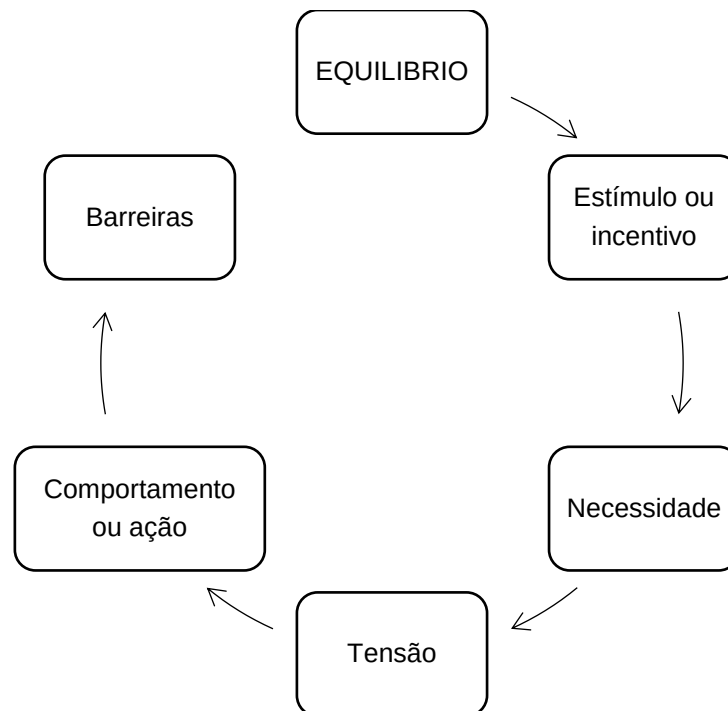


Figura 3 Ciclo motivacional resultando em frustração ou compensação.
 Fonte: CHIAVENATO (2003).

No entanto alguns autores discorrem que o processo motivacional é complexo demais para ser analisado por um único teórico, sendo necessário observar outras abordagens a fim de explicitar melhor o tema, sendo relevante ressaltar que não existe uma fórmula ou teoria que funcione para todas as organizações sendo necessário aos gestores buscarem aquelas que melhor se adequem a realidade organizacional em que está inserido.

Para Maximiano (2000, p.347), a motivação representa um estado de disposição favorável, para atingir determinado resultado, esclarecendo que o desempenho profissional está diretamente ligado à motivação, e a sua compreensão é de extrema relevância para a administração de organizações, sempre ressaltando que os profissionais são seres únicos e, portanto, possuem peculiaridades.

Sendo assim, o processo motivacional dentro das organizações deve atingir a todos os colaboradores, mas o gestor deve também analisar o perfil dos seus colaboradores para traçar estratégias que venha a alcançar o objetivo almejado, sendo que a motivação depende de vários fatores que por sua vez podem estar interligados, a empresa

2.5 NÍVEIS DE GESTÃO

Segundo Marras (2011, p. 32): “em 1916 o americano Taylor e o francês Fayol implantaram a primeira divisão clássica nas funções do administrador, planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar”. Visto que, antes dessa divisão de funções o trabalhador era visto apenas como instrumento para resultados finais dentro da organização, feito apenas para trabalhar o quanto conseguisse o que importava era sua saúde física, muitos trabalhavam cerca de até 18 horas diárias em trabalhos repetitivos.

Nessa época, foi observada a necessidade de procurar pessoas que se destacavam para uma função acima, a fim de organizar e ter melhor acesso aos dados da produção, com isso o mesmo iria se encarregar de vistoriar seus antigos colegas de na mesma função que exercia.

Marras (2011, p. 57) expõe que: “a necessidade de contabilizar todos os registros dos trabalhadores, horas trabalhadas, faltas e atrasos, propiciou o início da gestão de pessoas”, pois alguém deveria contabilizar toda a jornada de trabalho dentro das organizações, logo o chefe pessoal, que naquela época era um cargo de extrema importância e confiança do patrão, tinha a função de vistoriar toda falha dentro da empresa, e poderia advertir ou até mesmo despedir os funcionários que se encontravam irregulares.

Fischer (2002) apud Pacheco (2009) faz um breve resgate histórico e comenta que a gestão de Recursos Humanos tem origem no modelo departamento pessoal, período em que as pessoas eram tratadas como verdadeiras máquinas, tinham que trabalhar praticamente sem descanso, caso contrário eram despedidas, logo eram obrigadas a obedecer e acatar a ordem, esta era fase Contábil. Anos mais tarde por volta de 1930 a 1950 surge a fase legal, com um novo cargo que muitos queriam alcançar que era a função de chefe pessoal, fase não muito distante da antiga de 1930, porém se precisa de uma responsabilidade maior devido o surgimento das leis getulistas impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho, que precisavam ser cumprida.

A Administração de Recursos Humanos teve seu início na década de 1960, quando essa expressão passou a substituir as utilizadas no âmbito das organizações: Administração de pessoal e Relações Industriais (GIL, 2008). A partir da década de 1990, o ambiente corporativo começa a passar por mudanças cada

vez mais velozes e intensas, tanto no ambiente organizacional, quanto na forma com que as empresas utilizam as pessoas.

Roncon (2010) explica que o mundo dos negócios experimenta um processo de mudanças contínuas, exigindo uma dinâmica organizacional que compreenda um ambiente mutável e incerto. O impacto dessas influências pode ser sentido pelas pessoas e gestores que procuram apoio e suporte em uma gestão de pessoas mais estratégica e menos centralizadora.

São considerados gestores todos aqueles, que conseguem coisas feitas com o trabalho de outros numa Organização, fazendo uso das funções administrativas. Consideram-se, geralmente, três níveis de gestão: nível institucional, nível intermediário e nível operacional.

2.5.1 Nível institucional

Este nível corresponde ao mais elevado da organização, também conhecido como nível estratégico, onde encontram-se os membros do conselho de administração, gerência, conselho de gestão e direção geral. Segundo Lacombe & Heilbom (2008) a gestão caracteriza-se por uma forte componente estratégica onde ocorre um envolvimento de todos os recursos disponíveis na determinação do rumo a seguir e pela formação de políticas gerais, e dizem respeito a toda a organização.

Chiavenato (2014, p. 60) vem definir que “o nível institucional é predominantemente extroversivo, isto é, voltado para a realidade ambiental que externamente envolve a organização”. Ou seja, são os responsáveis em lidar com todas as situações externas, sejam elas ambientais ou não, e muitas vezes enfrentam grandes dificuldades por não poder influenciar em alguns fatores externos de natureza ambiental.

No nível Institucional, são definidos valores e crenças que serão os norteadores da empresa, também são definidos a filosofia, missão, visão e valores sendo responsável pela estratégia e pela utilização dos recursos disponíveis para a manutenção do clima organizacional favorável a produtividade, eficiência e comprometimento com os resultados, sendo responsável por definir os objetivos para toda a organização que será desmembrada em metas de acordo com os níveis de atuação de cada gestão.

2.5.2 Nível Intermediário

Neste nível também conhecido como nível mediador ou nível gerencial fica o meio termo, onde Chiavenato (2014, p. 61) discorre que “cuida da articulação interna entre os dois níveis que respectivamente estão colocados no topo e na base da organização”. Trata-se por tanto, do consenso entre duas partes, o transmissor e distribuidor de recursos e produção no mercado, através da ligação entre o nível institucional e o operacional.

Para Lacombe & Heilbom (2008) no nível intermediário predomina-se uma tática que se caracteriza pela movimentação de recursos no curto prazo e elaboração de planos e programas específicos relacionados com a área ou função do respectivo gestor. É geralmente composto pela média de administração da organização, desempenhada pelos diretores de divisão, diretores de área diretores funcionais, diretores de departamento, entre outros.

Esse nível é o principal responsável pela a coordenação de metas e objetivos a serem cumpridas pelo nível operacional, caracterizando-se pela utilização e movimentação de recursos de curto prazo, está mais próximo do nível operacional compreendendo os desafios e estabelecendo formas para alcançar os objetivos proposto no nível institucional.

2.5.3 Nível Operacional

Este é o terceiro nível, também conhecido como nível técnico ou núcleo técnico, é onde segundo Lacombe & Heilbom (2008) predomina a componente técnica e a atividade destes gestores é fundamentalmente executar rotinas e procedimentos. É composto pelos supervisores, chefes de serviço, chefes de secção, e operários, ou seja, toda as áreas responsáveis por programar e executar as tarefas.

Chiavenato (2014, p 62) complementa que este nível fica localizado nas áreas inferiores da organização, e que nele é onde ocorre as funções básicas de produção dos bens e serviços, por ser o nível responsável pela execução das metas e objetivos propostos nos demais níveis, também é responsável pela a área de

Recursos Humanos, cabendo a ele o papel de motivar seus colaboradores através de ação direta.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Quanto aos objetivos de pesquisa, este estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, na qual a primeira tem a finalidade de descrever o objeto em estudo, apontando suas características e os problemas relacionados a ele com máxima exatidão e a pesquisa descritiva apresenta características de acontecimentos, tendo como importância a técnica de coleta de dados (GIL, 2008).

Em relação à abordagem, a pesquisa será predominantemente qualitativa, para descrever significados e interagir com o ambiente na coleta de dados. Segundo Almeida (2014, p. 27) a pesquisa é: “um estudo qualitativo, com entrevistas e observações que busquem explicar melhor alguns dados que tenham chamado a atenção por serem diferentes daquilo que se esperava”.

O levantamento bibliográfico de acordo com GIL (2002, p. 32), “é feita a partir do levantamento de referências teóricas, já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de Web sites”. Com isso o trabalho será realizado através de um levantamento para obtenção da bibliografia, como embasamento teórico ao trabalho para a estrutura do referencial teórico conforme os objetivos do trabalho.

Será utilizada ainda a pesquisa de campo que para Gil (2008) a pesquisa de campo procura se aprofundar na realidade vivida durante um período ou até conseqüentemente, através dessa pesquisa se obtém dados que responda à questão que ocorre naquele ambiente. E através do questionário estruturado com perguntas correspondente a pesquisa que será feita pelos entrevistados com o intuito de coletar dados de um grupo. (MARCONI; LAKATOS, 1999).

Os questionamentos serão aplicados na Empresa Gazin no Município de Itaituba PA. Através de um questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas ao Gestor e Colaborador com a finalidade que coletar informações que estruture a pesquisa e obtenha a análises e discussões sobre o tema evidenciado. Onde pretende-se abordar sobre o que a empresa realiza através de seus gestores na promoção de motivação para seus colaboradores.

4 CARACTERIZAÇÃO DO LOCAL DA PESQUISA

A Loja Gazin é referência no mercado atuando desde 1966, tendo sua primeira loja e sede localizada no município de Douradina-PR, está presente em mais 9 estados brasileiros com 243 lojas de varejo e 5 indústrias de colchoes e estofados, uma indústria de molas e ainda 13 centros de distribuição de mercadoria para o abastecimento de todas as filiais e ainda revenda para outras lojas.

Fruto de um pensamento visionário de Mário Gazin que ao saber que uma empresa em que trabalhava iria fechar devido à crise financeira que assolava o país, convenceu o seu pai a vender um jipe e parte da chácara onde residia para investir em seu primeiro negócio, com muita confiança a família Gazin ver nos clientes mais que simples consumidores e sim como parte da família.

Tendo como eixos norteadores o negócio: Sempre fazendo o melhor para você. Missão: Oferecer sempre o melhor em produtos e serviços, com atendimento diferenciado; com a Visão de ser o melhor grupo econômico em solidez e conta com valores sólidos que visam valorizar as pessoas e fazer negócios sustentáveis.

Em 2011, a empresa Gazin chega ao estado do Pará sendo a primeira loja inaugurada no município de Novo Progresso, ao perceber a oportunidade expandiu ainda mais chegando ao município de Itaituba, onde atualmente já conta com quatro filiais localizadas em pontos estratégicos da cidade.

Tendo um atendimento diferenciado e personalizado e produtos com valores acessíveis se tornou referência no mercado conquistando a população, nesse aspecto tornou-se relevante abordar os aspectos motivacionais utilizados na empresa Gazin, para isso a filial escolhida foi a localizada na Rodovia Transamazônica, 110.

Visando perceber a importância da motivação dentro de uma organização empresarial, o presente estudo tem como objetivo comprovar a influência da motivação para o alcance das metas pelos colaboradores, baseando-se nos dados obtidos pelo questionário aplicado tanto para o gestor quanto para os colaboradores a fim de relacionar a teoria aplicada em sala de aula com as práticas de gestão existentes nas organizações, sendo a empresa escolhida uma referência em gestão de qualidade e ainda comprometida com o crescimento e desenvolvimento dos seus profissionais.

5 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1 Visão dos colaboradores.

O questionário apresentado aos colaboradores da empresa Gazin tem como objetivo compreender os fatores que levam a satisfação no ambiente corporativo, como forma de apresentar as informações obtidas de forma fidedigna, o questionário foi respondido por quatro profissionais atuantes na área de vendas e ainda do setor de recebimento de valores da empresa Gazin, localizada na Rodovia Transamazônica nº 110. Quando abordado sobre o sexo dos entrevistados a fim de traçar um perfil obtivemos os seguintes dados.

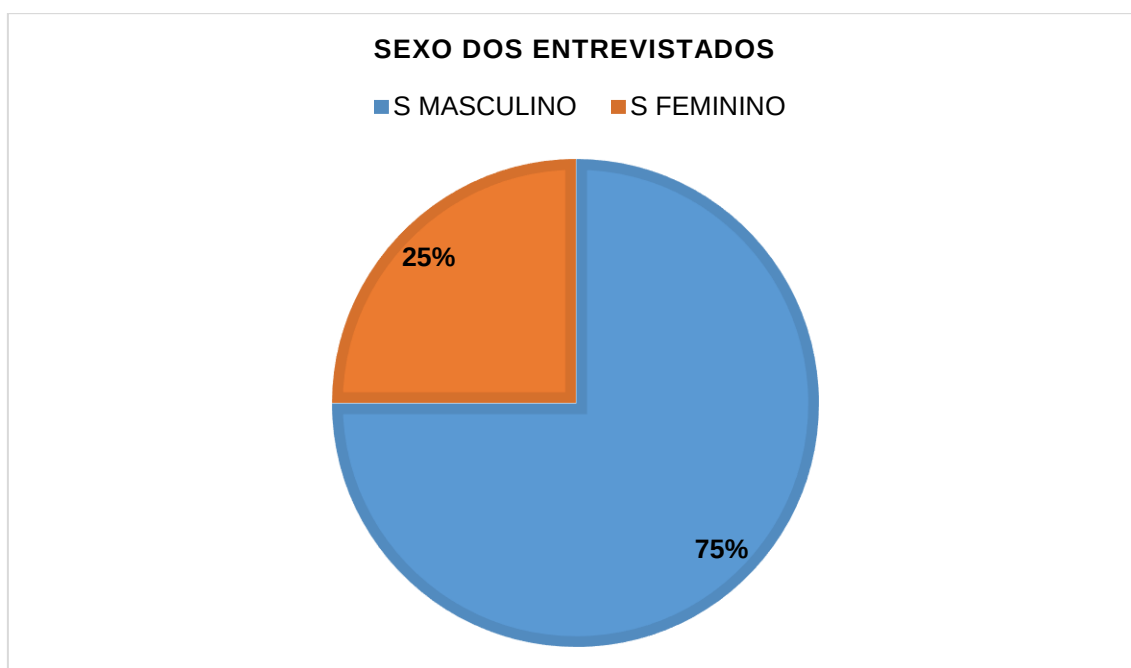


Gráfico 1: Perfil dos entrevistados
Fonte: Filial loja Gazin (2019)

Com a maioria dos entrevistados do sexo masculino, torna-se relevante acrescentar que a Gazin é uma empresa altamente inclusiva contando em seu quadro de funcionários os mais variados talentos, atuando nas mais diversas áreas

com competências e habilidades, os colaboradores da empresa são percebidos como talentos que podem ser lapidados ao agregar os valores da organização.

Para o desenvolvimento profissional é necessário buscar conhecimentos que podem garantir até mesmo a ascensão profissional, visto que a empresa busca aproveitar os talentos existentes na organização, tornou-se relevante conhecer o nível de escolaridade desses profissionais.

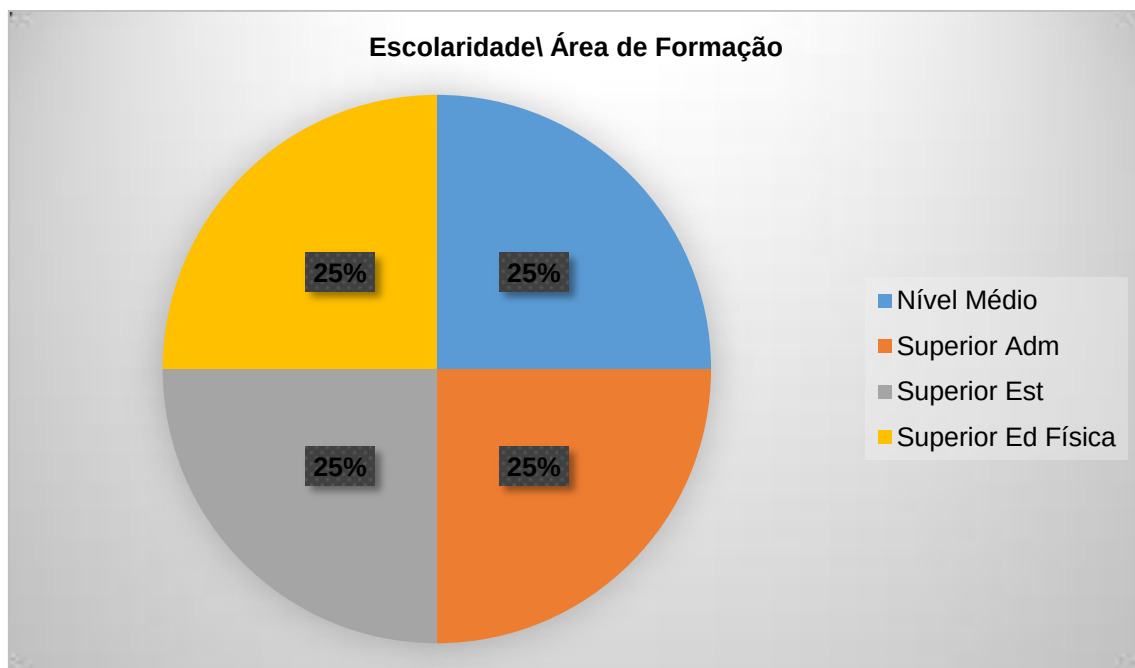


Gráfico 2: **Escolaridade/ Área de Formação**
Fonte: **Filial loja Gazin (2019)**

Percebe-se que os entrevistados vêm buscando o aprimoramento profissional através de cursos de nível superior, essa relação entre o desempenho de função e a qualificação é comumente critério para a ascensão profissional, sendo assim, 75% dos colaboradores possuem nível superior nas mais diversas áreas de atuação, o que demonstra uma preocupação com o próprio desenvolvimento profissional, todos os colaboradores possuem idade entre 28 e 33 anos de idade.

Os dados obtidos demonstram que os colaboradores da filial da Empresa Gazin, demonstram que os profissionais atuantes na organização, possuem os conhecimentos necessários para buscar o crescimento e desenvolvimento profissional, nesse aspecto pode ser afirmado que a empresa requer mais do que conhecimento exigindo verdadeiros talentos em seu rol de colaboradores.

Com perfis diferenciados, tornou-se relevante conhecer as particularidades dos profissionais em pesquisa, para que se possa compreender os motivos que os levaram a escolher a empresa como local de trabalho, sendo assim tornou-se necessário questionar: **Qual a função exercida na empresa?**

Profissional 1	Promotor de vendas
Profissional 2	Promotor de vendas
Profissional 3	Operador de Caixa
Profissional 4	Vendedor

Tabela 2: **A função exercida na empresa**
 Fonte: **Filial loja Gazin (2019)**

Os profissionais entrevistados desempenham variadas funções dentro da empresa, onde a sua maior função é convencer o cliente a comprar, aproveitando as mais diversas promoções e condições oferecidas pela loja. Para conquistar os clientes os colaboradores utilizam os mais diversos métodos como anúncios nas redes sociais e o contato direto nas lojas sendo essa a principal ferramenta utilizada.

Na função de promotor de vendas e vendedor principalmente, além do conhecimento dos produtos oferecidos, requer dos profissionais características como o carisma, a atenção dispensada ao cliente, a argumentação e poder de convencimento que podem fazer toda a diferença no momento de fechar a venda, para compreender o nível de expertise na função questionou-se: **Qual o tempo de serviço na empresa:**

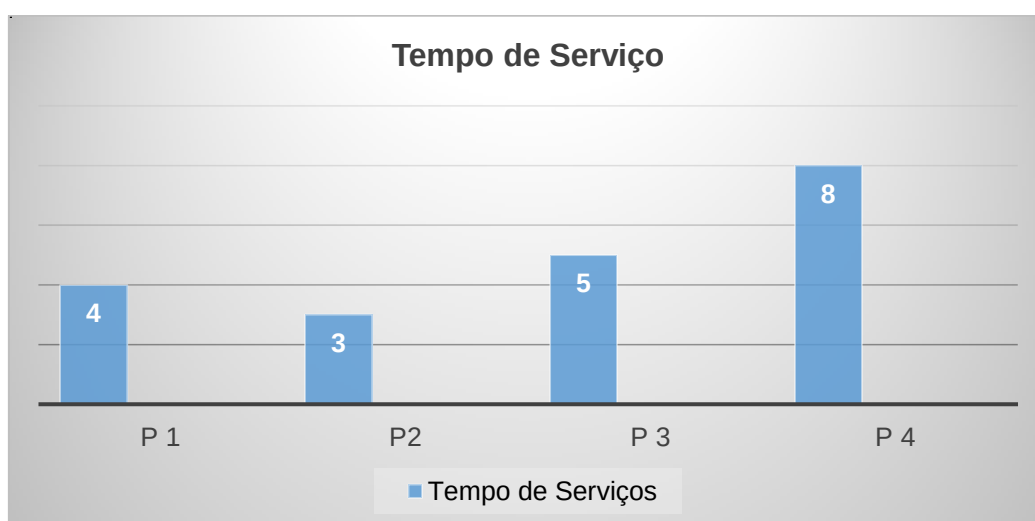


Gráfico 3: **Tempo de serviço na empresa**
Fonte: **Filial loja Gazin (2019)**

O tempo de experiência na empresa é de no mínimo de 3 anos e o máximo de 8 anos, trata-se de profissionais capacitados e com a experiência necessária para desempenhar um bom trabalho, outro aspecto interessante é que a empresa por possuir gastos com treinamentos e desenvolvimento de profissionais, opta por manter profissionais com experiência em seus quadros.

Tal situação favorece ação de reconhecimento de bons funcionários e sendo informados de que existe a promoção de ações que visam o reconhecimento de empregados destaques em vendas do mês, onde a foto do empregado é posta em destaque, além de ações internas como ganhos com comissão e até mesmo viagens para realização de cursos e aperfeiçoamento. Nesse aspecto tornou-se relevante questionar: **Você se sente reconhecido pelo trabalho que executa na empresa?**



Gráfico 4: **Reconhecimento pelo trabalho**
Fonte: **Filial loja Gazin (2019)**

O reconhecimento é algo fundamental no processo de motivação, de acordo com Robbins (2002, p. 166), “expectativa de desempenho e resultado está ligada ao grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho vai

levar à obtenção de um resultado que se deseja”. Sendo assim, o profissional motivado por recompensas que podem ser por meio de remuneração, reconhecimento e até mesmo a realização pessoal, poderá produzir bons resultados para a organização.

Ainda conforme Robbins (2002, p. 151), “a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. ” Nessa perspectiva, os esforços de cada profissional podem ser direcionados para uma promoção, aumento de salário e/ou mudança de função, com base nisso questionou-se: **Como você se sente em relação aos critérios utilizados para promoções internas?**

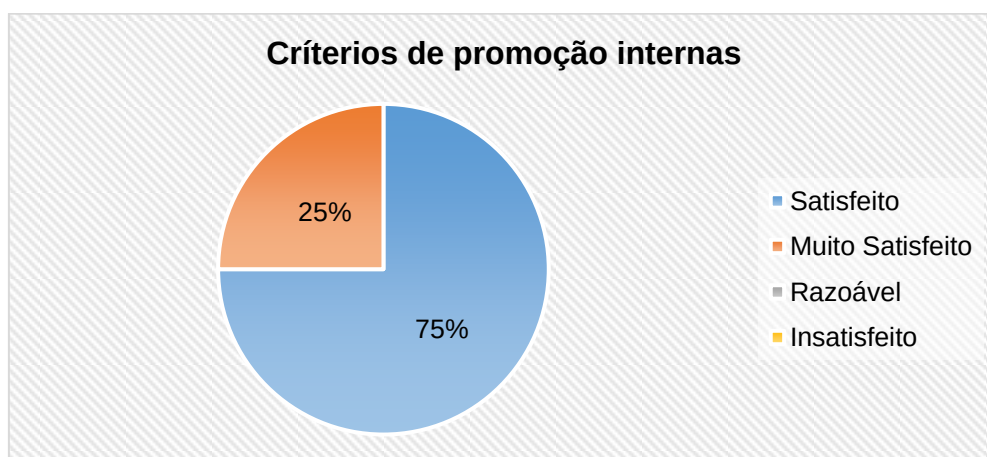


Gráfico 5: Critérios utilizados para promoções internas
Fonte: Filial loja Gazin (2019)

A maioria dos funcionários encontram-se satisfeitos com os critérios utilizados para as promoções internas. As promoções em forma de ascensão profissional e reconhecimento das competências e habilidades do colaborador é algo essencial no processo de motivação.

Para Freitas e Peres (2016, p. 119), o reconhecimento previsto na matriz O.A. R.S que simboliza as Oportunidades, Atmosfera, Reconhecimento e Velocidade, prevê que a empresa costuma reconhecer seus trabalhadores de duas formas; o jeito tradicional, por meio do aumento da remuneração, ou por meios não financeiros como agradecimento em público. Sendo “reconhecer, é dar méritos a alguém. ”

Nessa perspectiva, o reconhecimento da empresa Gazin ocorre de ambas as formas, tanto com aumentos salariais pelo atingimento das metas, quanto no

reconhecimento público onde o profissional destaque tem a sua foto no mural como destaque do mês, além de utilizar reforçadores de comportamentos onde o profissional recebe premiações como viagens a passeio e cursos que podem melhorar ainda mais o seu desempenho.

Treinamento e desenvolvimento profissional é algo recorrente quando se prima pela qualidade de um atendimento, garantir a excelência em produtos e serviços são diferenciais que mantêm a continuidade da marca, porém é necessário que a empresa também conte com outros fatores dentre eles a motivação dos seus colaboradores.

É importante destacar que embora os profissionais estejam motivados é relevante que a organização ofereça estrutura e clima organizacional favorável para atingir os objetivos e metas nesse quesito levantou-se a seguinte abordagem: **O que você considera hoje como as principais vantagens competitivas de sua empresa frente ao mercado? (Cite até três vantagens)**

Profissional 1	Crediário próprio, plano de pagamento e atendimento. Sic
Profissional 2	Diversidade de produtos, preços e atendimento. Sic
Profissional 3	Atendimento ao cliente, investimento no funcionário, carteira própria, visão de mercado, planos de pagamento. Sic
Profissional 4	Salário, possibilidade de crescimento e estabilidade. Sic

Tabela 2: **Principais vantagens competitivas de sua empresa frente ao mercado**

Fonte: **Filial loja Gazin (2019)**

As vantagens competitivas oferecidas pelas lojas contribuem significativamente para o sucesso da empresa, a diversidade de produtos oferecidos com preços acessíveis ao consumidor e plano de pagamentos diferenciados como crediário próprio, venda à vista e a crédito e ainda o atendimento personalizado são os maiores atrativos ao consumidor.

Ainda vale destacar que a empresa trabalha também com consórcios a valores acessíveis, além da realização de empréstimos pessoal. Todo esse leque de produtos e serviços oferecidos garantem uma boa lucratividade para a organização. A estabilidade funcional também se tornou um diferencial da marca que investe em seus colaboradores para que estes possam atender a demanda com qualidade e habilidades inerentes ao cargo.

É importante ressaltar que um clima não receptivo e não participativo interfere na cultura e, com isto afeta a estratégia. Ou seja, as condições ambientais, portanto, levam uma empresa a ter níveis ótimos de motivação ou de perda dela. Portanto, poderão gerar tanto motivação quanto desmotivação para a equipe. (FREITAS E PERES, 2016, p. 115)

Nesse aspecto, vale destacar o clima organizacional ou como descrito por Freitas e Peres (2016), a atmosfera representa o nível de satisfação do próprio funcionário em relação ao ambiente em que se encontra inserido, manter um ambiente saudável e adaptados as demandas organizacionais é imprescindível.

Treinamento e desenvolvimento profissional é algo recorrente quando se prima pela qualidade de um atendimento, garantir a excelência em produtos e serviços são diferenciais que mantêm a continuidade da marca, porém é necessário que a empresa também conte com outros fatores dentre eles a motivação dos seus colaboradores e como forma de obter tais informações questionou-se: **O que você considera hoje como os principais fatores de motivação para os funcionários da sua empresa? (Cite até 4 fatores)**

Profissional 1	Pagamento por comissão, pagamento em dia, plano de carreira, reconhecimento nacional. Sic
Profissional 2	Treinamento toda semana, reconhecimento, respeito e igualdade, qualidade de trabalho na organização. Sic
Profissional 3	Uma empresa que proporciona crescimento, investe em capacitação, contribui com bolsa de estudo, respeito ao funcionário e ao cliente. Sic
Profissional 4	Bom salário, a marca GAZIN muito forte, estabilidade, ambiente de trabalho. Sic

Tabela 3: **Principais fatores de motivação para os funcionários da sua empresa**
Fonte: **Filial loja Gazin (2019)**

Os fatores elencados pelos colaboradores levam o seu posicionamento pessoal a sua motivação intrínseca, e os resultados são apresentados conforme a sintonia entre o que é oferecido pela a empresa com a necessidade interna de seus colaboradores. Percebe-se que não é somente os aspectos remuneratórios que motivam a equipe.

O respeito ao funcionário e ao cliente e o reconhecimento foram os itens mais citados como forma de motivação, o investimento em capacitação é um dos principais diferenciais da empresa, sendo a única na cidade a oferecer cursos de qualificação para o seu público interno, o que demonstra uma preocupação da empresa com os seus colaboradores.

Um dos aspectos relevantes para Freitas e Peres (2016, p. 121), é que o salário é a base da remuneração do trabalhador, mas não deve ser a única, visando atender as expectativas dos empregados, a empresa pode dispor de um leque de benefícios e incentivos de acordo com as responsabilidades de cada um.

Portanto, conforme o desempenho e produtividade apresentados pelo funcionário a empresa pode oferecer uma forma de recompensa pelos seus esforços, para isso é necessário que o gestor local conheça as expectativas de seus funcionários, algo que requer atenção e cuidado. O sistema de recompensas por méritos tende a reforçar a cultura e o comportamento organizacional, e afim de verificar o grau de satisfação fez-se necessário o seguinte questionamento: **Em termos de realização profissional com o trabalho que executa você se sente:**

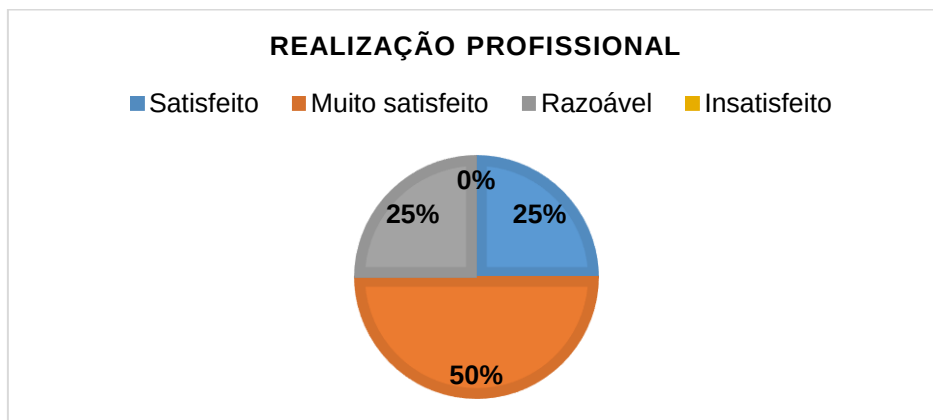


Gráfico 6: **Realização profissional com o trabalho**
Fonte: Filial loja Gazin (2019)

A realização profissional é algo subjetivo, sendo o próprio funcionário um dos principais responsáveis para alcançá-la, como visto anteriormente a empresa oferece meios de desenvolvimento profissional, planos de carreiras para seu grupo de colaboradores, no entanto como em qualquer outra empresa a busca por realização é individual.

Como pode ser observado no gráfico 50% dos funcionários encontram-se muito satisfeito com o seu desempenho e realização dos seus trabalhos na empresa, e apenas 25% considera razoável a sua realização profissional no ambiente corporativo em que se encontram, cabe salientar que mesmo que a empresa ofereça benefícios e recompensas aos seus colaboradores, por ser algo subjetivo e, portanto, um processo interno pode ser que estas recompensas não atendem as expectativas desses profissionais. (CHIAVENATO, 2003, p. 537)

Para conhecer melhor as expectativas, desejos e ambições dos colaboradores é necessário a realização de uma gestão motivacional, atenta aos detalhes que podem melhorar o desempenho profissional e contribuir para a elevação da autoestima desse empregado, visando compreender melhor como ocorre o processo motivacional questionou-se: **Qual a importância da gestão motivacional desenvolvida na organização para o seu desempenho profissional?**

Profissional 1	Em certas partes satisfeito, mas em outras não muito justo pois a desigualdade na divisão de metas é gigante. Sic
Profissional 2	Toda, por que sem motivação não consigo ir em frente acreditando em meu potencial e muito menos no da empresa. Sic
Profissional 3	A melhor possível, pois quando temos uma vontade, um sonho de ir além do hoje e agora, trabalhar em uma empresa que nos armas é muito importante. Sic
Profissional 4	Muito importante, pois a empresa disponibiliza todas as ferramentas para o desempenho do trabalho. Sic

Tabela 4: **A importância da gestão motivacional desenvolvida na organização**

Fonte: **Filial loja Gazin (2019)**

A gestão motivacional pode ser percebida através dos relatos dos profissionais atuantes na organização como de suma importância para o melhor desenvolvimento das suas funções, disponibilizando recursos e ferramentas para que os mesmos possam conseguir alcançar as metas preestabelecidas pela a gestão institucional, mesmo assim, nem todos se sentem totalmente satisfeitos com o processo.

Cabe salientar que de acordo com Robbins (2002, p.166), a motivação depende ainda de outros fatores como a intensidade, e persistência dos esforços para atingir os objetivos almejados, a empresa pode utilizar as mais diversas ferramentas para motivar suas equipes, no entanto se não ocorrer o feedback, não saberá onde está o erro e prejudicar o processo motivacional sendo assim questionamos: **O modelo de gestão motivacional dá abertura para que os colaboradores e membros da equipe possam dar sugestões de melhorias na execução das atividades?**

Profissional 1	Sim e também somos ouvidos e reanalisados. Sic
Profissional 2	Sim, podemos dar sugestão para algumas melhorias dentro da organização. Sic
Profissional 3	Sim, é uma das fontes que podemos fazer e através de reuniões,

	canal de ética e S.A.C. Sic
Profissional 4	Sim, sempre podemos sugerir meios para a empresa, para que os objetivos sejam alcançados. Sic

Tabela 5: **A importância da gestão motivacional desenvolvida na organização**Fonte: **Filial loja Gazin (2019)**

A empresa propicia momentos de feedback, sendo o empregado responsável por apresentar sugestões de melhorias e em caso de avaliação negativa poderá apresentar os motivos que levaram ao não cumprimento das metas estabelecidas, sendo possível tanto com a gerência local através das reuniões e treinamentos que ocorrem semanalmente e para a gerência institucional através do Sistema de atendimento ao colaborador-SAC.

Ainda é importante frisar que nas lojas filiais localizadas no município de Itaituba-PA, são encontradas próximos ao setor de pagamento e cadastro uma caixa de sugestões, elogios e críticas que podem ser utilizadas tanto pelos colaboradores, quanto pelo cliente, semanalmente durante as reuniões as mensagens são lidas como forma de avaliar questões básicas como atendimento ao cliente, críticas ao produtos ou serviços prestados e ainda o retorno do colaborador.

Com todo esse aparato oferecido pela empresa em prol de uma equipe de alta performance, com boa produtividade e oferecendo os recursos necessários para o bom desempenho das funções, fez-se necessário outro questionamento: **Quais os maiores desafios que voce considera para manter-se motivado dentro da organização?**

Profissional 1	A empresa oferece multiplas possibilidades, porém a desmotivação pode ocorrer por motivos pessoais. Sic
Profissional 2	A motivação é algo interno, buscar o alcance das metas se sentir capaz é algo que devemos trabalhar em nós mesmos todos os dias. Sic
Profissional 3	O maior desafio é sem dúvidas atender as nossas proprias expectativas. Sic
Profissional 4	Todos os meses aumenta a meta então se sentir capaz de melhorar sua produtividade, atender bem para poder fidelizar o cliente é um grande desafio. Sic

Tabela 6: **Maiores desafios que você considera para manter-se motivado**Fonte: **Filial loja Gazin (2019)**

Todos os entrevistados ressaltaram a importância da motivação intrínseca, se sentir capaz de realizar algo com competência e habilidades necessárias, buscar desenvolver seu trabalho da melhor forma possível atuando de forma individual e

coletivo é necessário, por isso cada colaborador faz sua própria rede de contatos com os clientes a fim de divulgar promoções e novidades e ainda estreitar os laços de parceria.

Ressaltando que mesmo com os programas motivacionais oferecidos pela empresa, pode ocorrer que devidos a problemas particulares o profissional apresente comportamentos diferentes daqueles compatíveis com o âmbito profissional, cabendo ao gestor local identificar o colaborador e assim trabalhar os motivos que levam a determinados comportamentos e dessa forma poder auxiliar na busca pela melhoria dos resultados. (CHIAVENATO, 2003, p. 27)

Nessa perspectiva de buscar a melhoria da performance individual e coletiva, oferecendo destaque para os processos motivacionais que ocorrem no ambiente corporativo, e visando obter maiores informações a cerca da empresa abordou-se: **De que forma, no seu ponto de vista, a organização pode melhorar em termos de gestão para manter os colaboradores motivados?**

Profissional 1	Acredito que a gestão já realiza todos os processos que visam garantir a motivação do trabalhador. Sic
Profissional 2	Talvez a igualdade das metas fosse uma forma de melhoria, visto que alguns colaboradores tem uma meta muito alta o que dificulta o seu atingimento . Sic
Profissional 3	A gestão poderia ser mais efetiva no processo de reconhecimento daqueles que alcançam as metas e assim produziria um efeito bem melhor. Sic
Profissional 4	A empresa é uma das poucas que se preocupa com o bem-estar dos seus empregados, mais acredito que falta um pouco mais de interação individual entre gestor e colaborador. Sic

Tabela 7: **Melhoria gestão motivacional.**

Fonte: **Filial loja Gazin (2019)**

Como observado, nos questionamentos anteriores, a empresa Gazin propicia aos seus colaboradores, diversificadas formas de motivação, sendo a principal utilizado, a teoria dos três fatores, que busca conciliar as expectativas pessoais do colaborador com as recompensas, verificando através das reuniões e treinamentos realizados se as recompensas oferecidas condiz com os desejos de seus funcionários.

Baseando-se nas respostas obtidas alguns colaboradores indicam falha no terceiro fator da teoria, que seria a conciliação entre os desejos e e objetivos pessoais com os resultados obtidos, quando se aborda as metas de cada

profissional, são situações muitas vezes previstas no contrato de trabalho e que são repassadas em várias formas mensal, trimestral, semestral e anual.

No entanto, para que seja possível o seu alcance ela deverá ser tangível, mesmo que a empresa ofereça toda uma estrutura para o alcance das metas as vendas principalmente depende também de outros fatores alheios à organização, como crise econômica, inadimplência dentre outros. É evidente que os seus profissionais são treinados para desenvolver o poder de argumentação e persuasão a fim de convencer os clientes no ato da compra, enumerando as vantagens tanto do produto quanto das facilidades e assim produzir mesmo nas mais adversas situações.

5.2 Visão do Gestor

Para a obtenção de resultados condizentes com a realidade vivenciadas pelos colaboradores da empresa Gazin, tornou-se relevante conhecer a metodologia motivacional utilizada através da visão do gestor local, sendo necessário traçar o perfil desse profissional. O gestor entrevistado tem 34 anos de idade e formação de nível superior na área de Ciências Biológicas e atuando na empresa há mais de 8 anos, com uma trajetória de crescimento e desenvolvimento profissional o mesmo iniciou na empresa na função de promotor de vendas e há 4 anos aproximadamente foi investido na função de Gerente de Vendas.

Sendo o principal responsável pelo alcance das metas e objetivos propostos pela a empresa e estando no nível operacional, que mantém o contato direto com os colaboradores, também se tornou responsável pela implementação da gestão motivacional na filial sendo assim, surgiu o primeiro questionamento: **Por ser uma empresa de grande porte e bem estruturada em todo o país com recordes de vendas no mercado, torna-se relevante questionar qual o programa motivacional utilizado na empresa Gazin para melhorar a produtividade dos seus colaboradores?**

Plano de saúde, plano de carreira e décimo quarto salário. Sic (gestor, 2019)

Como pode perceber predomina a gestão motivacional descrita por Vroom, baseando-se em recompensas que buscam atender as expectativas de seus colaboradores ao mesmo tempo que oferece premiações pelo bom desempenho, geralmente por meios de aumento na remuneração e outros benefícios dificilmente encontradas em outras empresas da região como por exemplo, o plano de saúde e o décimo quarto salário. (CHIAVENATO, 2003, p. 537)

Tais vantagens traz para o colaborador o suprimento das necessidades, principalmente da segurança descritas por Maslow na teoria das Hierarquias da necessidade, ao se sentir seguros os colaboradores da organização desempenham suas funções com maior empenho e dedicação apresentando assim resultados satisfatório para ambos. (MARRAS 2011, p. 124)

Apesar da não formação na área administrativa, o gestor deve possuir conhecimentos mínimos na área da gestão, até mesmo pela realização de cursos e treinamentos oferecidos pela a empresa questionamos: **Sabendo da importância dos aspectos motivacionais dentro do ambiente organizacional que tipo de abordagem é utilizada para promover ações motivacionais na equipe?**

Vejo que a motivação tem que vir de cada pessoa se ela não estiver bem consigo mesmo não há nada que a motive, temos que dar segurança e instruções para que cada colaborador execute suas funções. (Gestor, 2019)

Nessa ótica de pensamento, podemos realizar a comparação com os dados referentes a motivação intrínseca, que afirma que o processo motivacional ocorre de forma interna, diretamente ligadas a autodeterminação, vontade ou desejo de realizar algo a fim obter recompensas psicológicas. E consequentemente, essa motivação individual se assemelha aos propósitos da organização, somando esforços para o alcance das metas e desejos a serem realizados. (GUIMARÃES, 2004, p. 37)

Tais recompensas podem ser a busca pelo reconhecimento, o respeito e até mesmo o status, ainda possui relação direta com abordagem do gestor que pode contribuir para a melhoria do desempenho através de estímulos reforçadores de comportamento ou ainda prejudicar o desempenho do profissional quando a abordagem realizada pode ocasionar desconforto e até mesmo ser considerado como assédio. (GUIMARÃES, 2004, p. 37)

Como forma de perceber como as mensagens estão chegando às equipes e em busca de uma comunicação efetiva, as empresas Gazin possui várias formas de comunicação interna, dentre eles a Ouvidoria, o Sistema de Atendimento ao Cliente e ainda as caixas de sugestões, críticas e elogios que estão implantados no ambiente interno, mas visando uma análise local questionou-se: **De que forma a empresa obtém o feedback dos colaboradores?**

“Essa situação depende de alguns fatores, porém, os mais comuns são através de reuniões, conversas verbais individuais e coletivas, além de planilhas de controle para avaliação de resultados do desempenho de cada um. A empresa busca reconhecer as vitórias individuais de cada colaborador e as vitórias coletivas, além de auxiliar quando é necessário para a melhoria das atividades com treinamentos e reuniões”. (Gestor, 2019)

Essa afirmação do gestor, comprova-se que apesar da influência da teoria dos três fatores presentes na organização ela não é a única utilizada na filial, uma vez que, ao utilizar a forma de elogios e críticas acompanhadas de auxílio podem está utilizando de estímulos reforçadores de comportamento, algo muito presente nas grandes organizações. (CHIAVENATO 2014, p. 223)

Visando atender a demanda de clientes e colaboradores o gestor tem a árdua missão de buscar conciliar as metas e objetivos organizacionais com as expectativas e necessidade dos seus colaboradores, nessa perspectiva questionou-se: **Sobre as estratégias do modelo de gestão motivacional utilizado na empresa, quais são os pontos positivos?**

“Somos uma empresa que sempre dá sustentação e base para que cada colaborador dê o seu melhor, vejo isso como a melhor estratégia de motivar. Quando a empresa utiliza de todos os seus recursos para atender as necessidades dos colaboradores em prol da realização de um trabalho com mais eficiência, a empresa consegue alcançar os melhores resultados com os clientes. Esse é nosso ponto mais positivo”. (Gestor, 2019)

Compreende-se através das informações, a falta de conhecimento na área da gestão motivacional o que pode ao longo do tempo comprometer o desempenho e a produtividade da equipe. Apesar da empresa oferecer a oportunidade de desenvolvimento profissional através de cursos e treinamentos alguns conhecimentos são melhor adquiridos com uma formação acadêmica na área.

De acordo com Maximiano (2000, p.345), O desconhecimento sobre as estratégias utilizadas na organização, demonstra que apesar dos esforços envidados até mesmo pelo próprio gestor poderá ocasionar falhas no processo produtivos. As estratégias de gestão motivacional utilizadas nas empresas e de conhecimento notório são as palestras motivacionais para as equipes, as recompensas oferecidas pela a organização, como relatados pelos colaboradores viagens, premiações e ainda a remuneração e benefícios.

Ao traçar o perfil do gestor entrevistado tornou-se perceptível a sua ascensão profissional através dos resultados e aproveitamento de competências e habilidades já existente na organização pelo processo de Recrutamento Interno, sendo assim a fim de tornar explícito o procedimento realizado pela empresa questionou-se: **Qual nível de possibilidade de crescimento profissional esta empresa proporciona aos seus colaboradores?**

Todos se for da vontade e da capacidade profissional e ética ele vai crescer.
Sic (GESTOR,2019)

A resposta obtida demonstra que a ascensão profissional dentro da organização depende do desempenho e esforço de cada colaborador, ressaltando que para assumir função gerencial, a empresa exige nível superior em qualquer área de atuação e inegável habilidade de liderança e competências.

A busca constante pelo conhecimento traz possibilidades de crescimento e desenvolvimento profissional para o colaborador, o que também serve de motivação e estímulos para aqueles que buscam um reconhecimento, ainda vale destacar que o clima organizacional fica favorável para o desenvolvimento de novas habilidades resultando assim no aumento da produtividade e na qualidade dos serviços prestados. (FREITAS E PERES, 2017, p. 35)

Mesmo com todas as propostas motivacionais existentes na empresa, manter equipes de alta performance é um grande desafio para qualquer ambiente corporativo nesse aspecto, tornou-se relevante a seguinte questão: **Quais as maiores dificuldades atuais para a manutenção de uma equipe de alta performance voltada para a produtividade e focada em vendas?**

Comprometimento dos colaboradores com as metas estipuladas pela empresa. (Gestor, 2019)

O comprometimento dos colaboradores é algo subjetivo, portanto, algo que foge ao controle do gestor. No entanto, buscar a melhoria do comprometimento faz parte das suas atribuições e isso somente será possível através de uma gestão motivacional eficiente. Conhecer os principais motivos que podem melhorar o comprometimento da equipe é essencial. (MONTANA, 1999, p.203)

Dentre os aspectos que podem melhorar o comportamento pode ser destacado o feedback nas reuniões, assim como também a conversa em particular com aquele que apresenta resultado abaixo do esperado. Na tentativa de compreender um pouco mais sobre as medidas adotadas pela empresa foi questionado: **Quais os principais mecanismos utilizados pela empresa para a motivação de seus colaboradores?**

A empresa utiliza principalmente os fatores remuneratórios e a possibilidade de crescimento na organização, assim como também premiações individuais e em equipes. Sic (Gestor, 2019)

Um dos principais mecanismos utilizado é a remuneração, além do salário fixo, o empregado recebe comissão pelas vendas realizadas e ainda pode ocorrer premiações individuais que variam de acordo com as metas atingidas pelos colaboradores. Uma forma de individualmente promover a motivação através dos desejos dos profissionais em receber essas premiações além do reconhecimento enquanto profissional.

A possibilidade de crescimento é algo que para alguns agentes servem como fator motivacional, ressaltando que para obter a ascensão profissional como a mudança de função obedece também outros critérios como a formação acadêmica e a capacidade de liderar do empregado. Sobre essa abordagem questionou-se: **Qual o fator que você considera crítico para o alcance do objetivo de liderar a motivação entre a equipe?**

Conhecimento, conhecer tanto os processos administrativos quanto a equipe, perceber os pontos fortes e as fraquezas da equipe e assim conseguir dividir tarefas e metas de acordo com as competências e habilidades de cada colaborador. Sic (Gestor, 2019)

O conhecimento destacado pelo gestor é fundamental para que a equipe mantenha o foco no processo produtivo, o fator de conhecer as qualidades e as dificuldades de cada colaborador serve como norteador para o direcionamento das atribuições. Além disso, as dificuldades encontradas servem para ser trabalhadas e assim enfrentadas por toda a equipe.

Para contornar as dificuldades encontradas o gestor busca também adquirir conhecimentos que podem contribuir para a melhoria do desempenho da equipe, através de cursos realizados tanto na organização quanto em entidades educacionais presenciais e à distância e assim obter melhores resultados. Percebendo a importância de apresentar resultados questionou-se: **De que forma é analisado os resultados dessa gestão motivacional aplicada a equipe?**

Percebe-se o resultado satisfatório quando o funcionário que estava apresentando resultados abaixo das metas consegue desempenhar suas funções e ainda melhora a sua atitude e comportamentos, resultando em alta performance. Sic (Gestor, 2019)

As melhorias apresentadas pelos colaboradores são provenientes de ações motivacionais promovidas pela a empresa e implementadas pelo gestor na filial, vale ressaltar que as ações são implantadas em nível institucional e aplicada nos demais níveis. A empresa Gazin, tem seu foco tanto no cliente externo quanto no próprio colaborador considerando-os como parte fundamental do seu sucesso.

6 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Compreender o processo motivacional dentro de grandes organizações é sempre um desafio, ao mesmo tempo que implementar melhorias é algo extremamente necessários para manter uma equipe de alta performance. Ao observar o processo motivacional e obter dados tanto com os colaboradores quanto com o gestor de umas das filiais instalada no município de Itaituba-PA, tornou-se necessário propor ações que visem melhorar ainda mais o comprometimento pessoal com as metas preestabelecidas pela empresa.

Levando em consideração as teorias abordadas durante toda a pesquisa percebe-se que a unidade pesquisada utiliza um misto de técnicas e metodologias visando a manutenção da qualidade e uma maior produtividade dos colaboradores, nesse aspecto, elencamos algumas possibilidades de melhorias que podem ser implementadas.

I Conhecimentos específico na área de gestão- algo extremamente necessário para aprimorar o desenvolvimento de ações que visem melhorar e principalmente manter equipes de alta performance, com colaboradores altamente motivados.

II Conversas particulares com o colaborador que apresenta baixo rendimento- atualmente os dados são apresentados durante as reuniões com toda a equipe o que pode ocasionar sentimentos de constrangimentos e piorar ainda mais o desempenho profissional.

III Análise detalhada dos pontos fortes e fracos das equipes- assim redistribuir metas e funções a fim de beneficiar toda a equipe e não sobrecarregar alguns funcionários que já apresentam alto desempenho.

As medidas elencadas visam melhorar ainda mais o processo motivacional dentro da organização abordada, contribuindo assim para aumentar o sucesso da organização, uma vez que já possui fidelização de clientes, ações de vendas diferenciadas e ainda um sistema de benefícios para os seus empregados, com uma diretriz localizada distante as informações e matrizes repassadas as filiais podem não chegar da forma correta e nessa perspectiva, um gestor com conhecimentos específicos contribuiria para a diminuição dos casos de desmotivação na organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa Gazin, está presente no dia a dia das famílias Itaitubenses, com quatro filiais em pleno funcionamento no município, tendo como diferencial o atendimento personalizado, nesse aspecto compreender como ocorre o processo motivacional se tornou imprescindível como forma de compreender o motivo de tanto sucesso da organização.

A questão que norteou a pesquisa foi amplamente discutida tanto no referencial teórico, que abordou as diversas teorias motivacionais e suas aplicações no meio organizacional, assim como também na análise dos dados obtidos na pesquisa de cunho exploratório que demonstrou que a gestão motivacional quando bem aplicada influencia diretamente no desempenho dos seus profissionais.

Tornou-se perceptível que uma gestão motivacional efetiva influencia diretamente o desempenho dos colaboradores, melhorando a produtividade a performance da equipe. Ressaltando que o processo motivacional ocorre de forma semanal em reuniões com toda a equipe quando são verificadas se as metas tanto coletivas quando individuais foram atingidas através de planilhas e em caso negativo o profissional é chamado em particular para verificar as causas, oferecendo-lhes todo o apoio necessário para a melhoria.

As ferramentas utilizadas pela empresa são prioritariamente em formas de recompensas, como o aumento salarial, passeios e viagens e ainda destaca a possibilidade de crescimento e desenvolvimento profissional através de cursos oferecidos pela própria empresa e pelo plano de carreiras atendendo os aspectos de motivação extrínsecas e favorecendo as conquistas individuais dos colaboradores.

Em contrapartida os colaboradores entrevistados demonstram estarem satisfeitos com as exigências e com as políticas adotadas na empresa, sentem-se reconhecidos pelos serviços realizados e nesse aspecto, desempenham seu papel com dedicação e eficiência, sendo os resultados apresentados os melhores possíveis.

A empresa Gazin, ao aplicar esse modelo de gestão tem como resultados positivos seus profissionais altamente motivados, capazes de produzir bons resultados mesmo em situações adversas como as constantes crises e o aumento da inadimplência. Um dos fatores que contribuem para o sucesso são as formas de parcelamento e crédito da loja além do atendimento diferenciado oferecido pelos colaboradores.

Vale ressaltar que o processo motivacional deve ser constante na organização, e os seus gestores devem possuir conhecimento na área a fim de evitar problemas tanto com as políticas adotadas pelas empresas, quanto com a relação com os seus subordinados, evitando situações que podem ser consideradas como constrangimento e assédio.

É importante frisar que para atuar de forma competitiva no mercado a empresa dispõe de matrizes gerenciais definidas em escala institucional, sendo apenas repassadas aos demais níveis as orientações e formas de aplicação, no entanto o gestor deve possuir conhecimentos na área para que possa ter uma atuação mais efetiva e precisa no ambiente.

Nesse aspecto a Empresa Gazin, tem um diferencial competitivo, pois seus colaboradores estão sempre atentos aos objetivos da empresa e motivados a alcançar as metas preestabelecidas através de um bom atendimento e dedicação ao cliente e dessa forma conseguem os próprios objetivos como uma maior remuneração através das comissões aplicadas as vendas e ainda os benefícios e promoções incentivadas como viagens e passeios.

As vantagens oferecidas aos empregados servem de estímulos para manter uma alta performance e produtividade, além dos treinamentos que promovem o desenvolvimento e crescimento pessoal dos mesmos. Na cidade de Itaituba-PA é uma das poucas empresas privadas com essa política organizacional e que mantém planos de carreiras que é comum apenas no setor público.

Portanto, a gestão motivacional aplicada na organização demonstrou ser bastante efetiva, gerando bons resultados tanto para os colaboradores como para a empresa, com investimentos nos aspectos organizacionais como a infraestrutura e espaços adequados e também na qualidade de vida do empregado. Oferecendo assim uma alta performance de todos os envolvidos na organização.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, J. F. **A Investigação nas Ciências Sociais** / J. F. Almeida. – 5 ed. Lisboa: Editorial Presença, 2014.
- BERGAMINI, C. (1997). **Motivação nas Organizações** (4^a ed. ed.). São Paulo: Atlas.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro: Manole, 2014.
- _____, Adalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- _____, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2016.
- _____, Idalberto. **Recursos Humanos**. 2^a Ed. São Paulo: Atlas, 2004
- CASTRO, A. P. de. *Manual de gestão de pessoas e equipes: Estratégias e tendências*. Volume 01, São Pulo: Editora Gente, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, S. É. R. Motivação intrínseca, extrínseca e o uso de recompensas em sala de aula. In: BORUCHOVITCH, E.; BZUNECK, A. (Org.). *A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea*. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2004a. Cap.2, p.37-57.

HERSEY, Paul & BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores de empresas**. 2 ed. São Paulo: EPU, 1977.

KANAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. / Janete Kanapik. – 2. ed. Curitiba: Ibpx, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset; Heilborn, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. / 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico** / Jean Pierre Marras. – 14. ed. São Paulo: Futura, 2011.

MARCONI, M. A.; Lakatos, E. M. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTANA, Patrick. J. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1999.

MURRELL, Hywel. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: zahar, 1977.

NETO, Pasquale Cipro. **Dicionário de língua Portuguesa comentado**- Barueri, SP; Gold Editora, 2009.

PACHECO, Marcela Soares. **Evolução da gestão de recursos humanos** / Marcela Soares Pacheco. – Ribeirão Preto, 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RONCON, A. **O papel da cultura organizacional na formação das práticas de gestão de pessoas** / A. Roncon. – RAU. Revista de Administração Unisal, 2010.