



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA – Ltda.

FACULDADE DE ITAITUBA – FAI

CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANDERSON SILVA LEAL

MOISÉS MARCOS DA SOLIDADE

**MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL: Análise das estratégias motivacionais
aplicadas na empresa Metal Minas na cidade de Itaituba-PA**

Itaituba-PA

2020

ANDERSON SILVA LEAL
MOISÉS MARCOS DA SOLIDADE

**MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL: Análise das estratégias motivacionais
aplicadas na empresa Metal Minas na cidade de Itaituba-PA**

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

Orientador(a): Prof. Esp. Poliana dos S. de Oliveira

Itaituba-PA

2020

ANDERSON SILVA LEAL
MOISÉS MARCOS DA SOLIDADE

**MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL: Análise das estratégias motivacionais
aplicadas na empresa Metal Minas na cidade de Itaituba-PA**

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

Orientador(a): Prof. Esp. Poliana dos S. de Oliveira

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota: _____

Prof. Poliana dos Santos de Oliveira

Orientador: _____ Nota: _____

Prof.

Avaliador: _____ Nota: _____

Prof

Resultado: _____ Média: _____

Itaituba - PA: 11 de agosto de 2020.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente somos gratos à Deus, por nos proporcionar tudo que nós precisamos até a conclusão desta graduação.

Às nossas famílias e aos nossos colegas de classe pelo apoio em muitos momentos importantes para nós.

Aos professores desta Instituição por todas as oportunidades que nos deram com muito aprendizado no decorrer de nossa formação.

RESUMO

Atualmente é notável a importância cada vez mais dos colaboradores de forma intensa dentro das organizações, visto que, os mesmos atuam diretamente com os clientes, garantindo ou não a satisfação e o atendimento aos seus desejos e necessidades. A maneira que esses colaboradores realizam suas atividades, está diretamente ligada a motivação que recebem da organização e o empenho realizado por eles garante o sucesso da empresa. Estudos comprovam que as empresas mais competitivas do mercado, aquelas que detêm de um alto nível de serviço, também são as que mais trabalham a motivação empresarial com seus colaboradores. O presente estudo tem como objetivo geral analisar quais são as estratégias motivacionais utilizadas na organização. Como objetivos específicos a pesquisa buscou compreender se a motivação tem ligação direta com o desempenho nas atividades que os colaboradores realizam, além de avaliar se o processo motivacional auxilia no desenvolvimento da organização. Essa análise foi realizada junto ao gestor e dois colaboradores da empresa Metal Minas, situada na cidade de Itaituba-Pará, questionando a realização dos processos motivacionais no ambiente organizacional e sua aplicabilidade. Quanto à pesquisa de campo e coleta de dados foi aplicado um questionário com perguntas abertas ao gestor e também aos colaboradores da empresa, com o intuito de obter as informações necessárias para os resultados da pesquisa. A metodologia adotada para a pesquisa é de caráter bibliográfico, exploratório, descritivo e qualitativo. Para nortear o estudo, a pesquisa buscou responder os seguintes questionamentos: Qual a importância da motivação, na visão empresarial, para a organização? Quais métodos e estratégias a organização utiliza para motivar seus colaboradores? De que forma essas estratégias estão contribuindo para o alcance do desempenho da organização? Diante dos resultados obtidos com a pesquisa, foi possível identificar que as ferramentas utilizadas pela gestão da empresa, contribuem significativamente para a motivação empresarial gerando um bom desempenho para o crescimento profissional do colaborador e alcance do sucesso organizacional.

Palavras-chave: Motivação. Estratégias. Ferramentas motivacionais. Desempenho organizacional.

ABSTRACT

Currently it is remarkable the importance of employees in an increasingly intense way within organizations, since they act directly with external customers, ensuring or not the satisfaction and meeting their desires and needs. The way these employees carry out their activities is directly linked to the motivation they receive from the organization and the commitment they make ensures the success of the company. Studies show that the most competitive companies in the market, those that have a high level of service, are also the ones that work the most business motivation with their employees. The present work has as general objective to analyze how motivational strategies are used in the organization. As specific objectives, the research sought to understand whether motivation has a direct connection with performance in the activities that employees perform, in addition to evaluating whether the motivational process helps in the development of the organization. This analysis was carried out with the manager and employees of the company Metal Minas, located in the city of Itaituba-Pará, questioning the realization of motivational processes in the organizational environment and its applicability. As for field research and data collection, a questionnaire was applied with questions open to the manager and also to the company's employees, in order to obtain the information necessary for the research results. The methodology adopted for the research is bibliographic, exploratory, descriptive and qualitative. To guide the study, the research sought to answer the following questions: What is the importance of motivation, in the business vision, for the organization? What methods and strategies does the organization use to motivate its employees? How are these strategies contributing to achieving the organization's performance? In view of the results obtained with the research, it was possible to identify that the tools used by the company's management contribute significantly to the business motivation generating a good performance for the professional growth of the employee and achievement of organizational success.

Keywords: Motivation. Strategies. Motivational tools. Organizational performance.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- O que você entende por motivação	37
Quadro 2- Quais fatores motivacionais você considera mais importante que são ofertados pela empresa	38
Quadro 3- Quais fatores motivacionais você considera essenciais para aplicação na organização	38
Quadro 4- Você se sente reconhecido e motivado em seu ambiente de trabalho? De que maneira	39
Quadro 5- A maneira que a empresa investe na motivação dos colaboradores tem alcançado os resultados esperados	40
Quadro 6- Quais métodos motivacionais você considera mais crítico e importante a ser aplicado na organização? Quais a organização investe	41
Quadro 7- De que forma, em termos motivacionais, a empresa pode melhorar seu ambiente	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 GESTÃO DE PESSOAS	9
2.1 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS	9
2.2 RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO DE PESSOAS	11
2.3 A RELAÇÃO ENTRE PESSOAS E ORGANIZAÇÃO	12
2.5 AS PESSOAS E O SUCESSO EMPRESARIAL	15
2.6 MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL	16
2.6.1 Evolução e conceitos da motivação	16
2.7 A MOTIVAÇÃO E AS TEORIAS DAS NECESSIDADES	18
2.8 PARÂMETROS BÁSICOS DA MOTIVAÇÃO	22
2.9 PRINCÍPIOS MOTIVACIONAIS	22
2.10 GESTÃO MOTIVACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES	23
2.10.1 Gestão organizacional	23
2.10.2 Motivação de pessoas	24
2.10.3 Conceito e importância da motivação para a organização	28
2.10.4 Métodos e estratégias motivacionais	28
2.11 A GESTÃO DA LIDERANÇA MOTIVACIONAL	29
2.11.1 A relação entre líder e colaboradores	30
2.11.2 A importância da liderança estratégica para o processo motivacional na organização	32
2.12 INDICADORES DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO	33
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	35
3.1 TIPOS E ABORDAGENS DE PESQUISA	35
3.2 A EMPRESA PESQUISADA	36
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS	37
4.1 PERCEPÇÕES DO GESTOR E DOS COLABORADORES	37
4.2 SUGESTÕES DE MELHORIAS	43
5 CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS	45

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a maioria das empresas tem investido em seus colaboradores, sejam em treinamentos, promoções de cargo, aumento de salários ou outros reconhecimentos pelo seu esforço no ambiente de trabalho. Esses fatores ajudam a elevar a autoestima do colaborador e auxilia positivamente nas atividades executadas por eles dentro da empresa, pois, sem dúvida, a motivação pessoal ajuda no direcionamento ao alcance dos objetivos coletivos da organização.

Vale ressaltar que, quando o colaborador se sente reconhecido e motivado todas as tarefas executadas dentro da empresa serão realizadas de maneira mais rápida e eficiente. Diante disto, faz-se necessário que as empresas estimulem seus colaboradores a manter um trabalho produtivo, somando os seus esforços na busca da realização de determinadas metas e, conseqüentemente, do sucesso da organização.

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar quais são as estratégias motivacionais utilizadas na organização. Como objetivos específicos a pesquisa buscou compreender se a motivação tem ligação direta com o desempenho nas atividades que os colaboradores realizam, além de avaliar se o processo motivacional auxilia no desenvolvimento da organização. Dessa forma é possível identificar se o fator motivacional ajuda no alcance dos objetivos da organização mediante as transformações que vem ocorrendo no mercado globalizado e das exigências cada vez mais diretas dos clientes internos e externos dessas empresas.

Como questões norteadoras, o presente estudo procurou apresentar a necessidade da compreensão que a empresa deve ter em relação a importância da motivação de seus colaboradores; quais processos e estratégias ela utiliza para motivar esses colaboradores; e como essas estratégias utilizadas estão contribuindo para o alcance do sucesso da organização.

A pesquisa foi realizada com embasamento bibliográfico nos principais autores: Bergamini (2008), Chandler (2008), Chiavenato (2012), entre outros, os quais contribuíram para a identificação dos dados e discussão dos resultados. Para a pesquisa de campo e coleta de dados utilizou-se de um questionário com perguntas abertas de caráter qualitativo, com o objetivo de avaliar de que

maneira são realizados os processos e quais estratégias motivacionais que a empresa utiliza com seus colaboradores.

A monografia está dividida em seções. A primeira trata da gestão de pessoas, conceitos, relação entre pessoas e organização, desempenho organizacional e a relação de pessoas e sucesso empresarial. A segunda traz a fundamentação teórica abordando acerca da motivação empresarial em si, descrevendo a evolução, teoria das necessidades, parâmetros básicos para motivação entre outros assuntos correlacionados, a motivação empresarial, sua evolução e princípios, a gestão motivacional nas organizações indicando como ocorre a motivação dessas pessoas, sua importância, os métodos e estratégias motivacionais, além da gestão da liderança motivacional.

A terceira demonstra a pesquisa de campo, a metodologia utilizada na pesquisa, as características da empresa e a análise e interpretação dos dados.

A quarta trata dos resultados obtidos mediante a pesquisa, a conclusão, que indicará se o estudo alcançou o que foi proposto e que de forma essas informações, avaliadas pelo pesquisador, contribuiu para o meio empresarial e social.

2 GESTÃO DE PESSOAS

2.1 HISTÓRIA E EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de Pessoas é a função gerencial que objetiva o relacionamento entre as pessoas que atuam nas empresas em busca dos objetivos das organizações e dos indivíduos (GIL, 2006; CHIAVENATO, 2009).

Segundo Chiavenato (2009) o Período da Indústria Clássica é correspondido entre o início do século XX até o fim da Segunda Guerra Mundial, onde ocorre um fato surpreendente que mudou o rumo da história, que foi a expansão da indústria, gerando países desenvolvidos, assim como a fabricação de produtos manufaturados.

Conforme Fischer (2002) alguns fenômenos da psicologia organizacional e sociologia do trabalho despertaram o interesse das grandes organizações da época, no início do século XX. Grandes empresas motivadas a compreender a relação entre suas organizações e trabalhadores, decidiram patrocinar estudos relacionados ao tema

A gestão de pessoas é uma área de grande soma para uma empresa, pois de que adianta ter as melhores estruturas dentro da empresa, as melhores localizações e investimentos, mas não ter pessoas capacitadas, qualificadas e motivadas para trabalhar. Para isso, é preciso que haja um líder que gerencie e motive os colaboradores a realizar as atividades de maneira eficiente.

Marras (2011, p. 5) descreve que tudo começou com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, com ênfase, obviamente, nas horas trabalhadas, nas faltas e nos atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto. Tal qual se faz hoje. Nesse campo pouco ou nada mudou.

Para Dutra (2006) a revolução tecnológica e a globalização alteraram o comportamento das organizações, levando-as a buscar novos modelos de gestão que compreendam as demandas existentes. A área de gestão de pessoas acompanha essas mudanças, evoluindo em suas formas e enfrentando desafios diante da diversidade da força de trabalho. A globalização e a necessidade direta dos clientes foram os fatores decisivos para a evolução de pessoas ter um crescimento significativo.

Para Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011) dois fatores importantes ajudaram a difundir o conceito de Gestão de Pessoas: empresas multinacionais e escolas de ensino superior específicas da área de administração. As empresas foram grandes responsáveis pela introdução dos novos estilos de administração, relacionando novas divisões de trabalho, conforme aptidões definidas na contratação, seleção mais criteriosa que se enquadram ao estilo e necessidade da empresa, treinamentos e desenvolvimentos.

Marras (2011, p. 5) descreve que no início da era industrial o setor de gestão de pessoas era visto com muita apreensão pelos colaboradores. Por muitos anos, os funcionários tiveram esse sentimento, e talvez em muitas empresas ainda hoje persistam.

De acordo com o autor, entende-se que, antigamente os chefes das empresas entendiam que as ferramentas principais que podiam dar lucros eram somente as máquinas e os produtos, sem precisar se preocupar com o desenvolvimento das pessoas. Sobretudo com a evolução do mercado de forma geral, as empresas e gestores começaram a compreender que os processos organizacionais deveriam ser mais estrategicamente planejados e com isso gerar mais produtividade, renda e poupança de tempo.

Mas para isso, as pessoas deveriam estar totalmente envolvidas. Por conta desses fatores, a organização passou a enxergar a necessidade do surgimento de um gestor para essa área específica, que condicionasse essas pessoas aos objetivos organizacionais.

A evolução do atual gestor de pessoas, assim como visto nas organizações inovativas líderes de mercado, transformou o ocupante dessa função em um profissional extremamente diferenciado do seu antecessor, o chefe de pessoal, logo depois denominado administrador de recursos humanos (MARRAS, 2011, p. 243).

A Gestão de Pessoas está em constante transformação, segundo Chiavenato (2002), enfatizando que a mudança está em transposição da ideia de que as pessoas só fornecem mão-de-obra simples, para o fornecimento de conhecimento e competências, através de parcerias e colaboração e não mais como empregados padronizados através de um contrato formal de trabalho.

Compreende -se, que a evolução da gestão de pessoas vem sendo a cada dia mais atualizada, tornando -se conhecida pelos colaboradores como chefe ou

administrador, tornando essa área mais importante. Deve-se, ao mesmo tempo, constatar que no final da década de 1990 teve início um movimento em que a era do comando em gerir pessoas de forma centralizada, com poder de mando e execução, escapa definitivamente das mãos do gerente de RH e flui naturalmente para todos os demais gerentes da organização (MARRAS, 2011, p. 249).

Deu-se, assim, passagem à seguinte frase: “Todo gerente é um gerente de pessoas”. Entende-se que, as empresas começaram a perceber que, as pessoas que realizavam as tarefas de forma eficaz poderiam ser influência para os outros dentro da organização, assim davam a elas o poder de mando nas pessoas, tornando-se um gerente de pessoas. Sendo assim, era necessário ter um profissional para colocar pessoas de formas corretas em cada área da empresa.

2.2 RECURSOS HUMANOS E A GESTÃO DE PESSOAS

O gestor de recursos humanos é um profissional que a cada dia tem a obrigação de se qualificar nessa área. Um grande motivo do gestor de RH se preocupar em se atualizar é a globalização, que é um sistema de evolução no mundo.

De acordo com Vergara (2003) as transformações são automáticas e na época presente, o que está evidente são as transformações rápidas nos mercados, nas informações, etc. A disputa está acirrada devido à velocidade competitiva, e para acompanhar este desafio é necessário intensificar a capacidade dos indivíduos, organizações a aprender transferir o conhecimento em fator diferencial e competitivo entre os membros. Devido a estes fatos, a presente fase está baseada numa Economia do Conhecimento, conforme sinaliza (LEMOS, 1999).

A área de gestão de pessoas necessita conhecer bem a organização, seu ambiente de trabalho, suas crenças, seus valores, sua missão é visão, o clima de trabalho e a cultura empresarial para que possa gerenciar seus talentos e criar uma relação de “ganha- ganha” entre empresa e colaboradores (KNAPIK, 2008, p. 14).

As empresas enxergam a importância desse gestor de recursos humanos, no meio de suas organizações tradicionais, como um prestador de serviços. Um executor. Um profissional munido de ótimas condições para assumir a responsabilidade de inúmeras subsistemas, tanto de interesse da empresa quanto dos empregados (MARRAS, 2011, p. 247).

Observa-se que, o gestor de recursos humanos precisa ter inúmeros conhecimentos de cada área que ele trabalha e cada pessoa interessada na organização, isso se chama de subsistemas. Tal forma de buscar compreender melhor cada área da empresa, para que tenha uma ligação com as transformações na atualidade. Entende-se que, área de gestão de pessoas tem um papel de analisar melhor todas as coisas que estão ao seu redor, pois o gestor tem a responsabilidade de tomar as melhores decisões na empresa.

2.3 A RELAÇÃO ENTRE PESSOAS E ORGANIZAÇÃO

O comportamento do homem na empresa tem muita participação quando envolve o sucesso de uma organização. As pessoas são os alicerces da organização e utilizam suas habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos como ferramentas para conseguir novos recursos e alcançar os resultados esperados pela empresa. O homem coloca à disposição destas diversas habilidades, como executar tarefas e atividades, influenciar e modificar o comportamento dos outros e ter ideias baseadas em seus conceitos e em suas experiências (KNAPIK, 2008, p. 15).

Compreende-se, que as pessoas têm buscam alcançar suas metas, e que essas metas só podem ser alcançadas com suas habilidades na empresa. O sucesso da pessoa depende muito do sucesso da empresa. A ligação é cooperação entre os dois levam a resultados que pode beneficiar os ambos lados.

Um gerente deve ter em mente de forma muito clara que empregados e empresa têm interesses obviamente desiguais, divergentes e até antagônicos. Isso é natural. Enquanto o interesse pessoal do empregado é prioritariamente receber da empresa o máximo possível de contrapartida pelo seu trabalho, em termos de remuneração e segurança (salário, benefícios, estabilidade etc.), a empresa preocupa-se muito mais em fazer cumprir os seus objetivos de produtividade, qualidade e lucratividade acima de tudo (MARRAS, 2011 p.30).

Pode-se compreender com essa citação que, dentro uma organização sempre haverá os dois interesses, o interesse pessoal e o da organização. Contudo, o interesse pessoal sustenta as necessidades do colaborador que o mantém motivado em exercer suas tarefas e o interesse organizacional sustenta as necessidades da empresa que é se manter no maior nível do que seus concorrentes. Esses dois interesses precisam ser analisados e compreendidos de uma forma que venha beneficiar tanto a empresa quanto o colaborador.

2.4 GESTÃO DE PESSOAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A gestão de pessoas é um fator principal para uma empresa que busca se manter em um nível competitivo entre seus concorrentes. Ao se aprofundar mais nesta área da gestão de pessoas, é possível chegar a uma melhor concepção e valorização na aplicação dessa ferramenta nas organizações. Mas a final, o que é gestão de pessoas.

Para Knapik (2008, p.120) "A gestão de pessoas deve ser compreendida como um conjunto de políticas, práticas, atitudes e ações empregadas para interferir no comportamento humano e focá-lo nos objetivos organizacionais".

Embora, entende-se, que a gestão de pessoas deve estar ligada com o comportamento social e pessoal dos indivíduos, a qual o gestor da empresa tem a responsabilidade de identificar os colaboradores nas suas definitivas áreas de trabalho segundo suas competências e seus resultados gerados. Ou seja, os gestores buscam investir num modelo que ajude na competência de cada colaborador na organização.

O modelo de gestão por competências promove um direcionamento para o desenvolvimento das competências dos colaboradores, porque são as pessoas que desenvolvem as tecnologias e as fazem funcionar, que constroem relacionamentos, que transformam as metas em uma ação realizada com sucesso e, ainda, que desafiam e buscam novos desafios (KNAPIK, 2008, p.120).

Quando o gestor entende que o sucesso de uma organização depende das pessoas, ele busca estratégias de competências para melhorar o desempenho dos colaboradores. Pois, a competências de cada colaborador são os que dão o

sustento para as metas empresariais. Assim mantendo-se em uma posição de nível competitivo entre os concorrentes.

Bethlem (2009, p. 299) avalia os recursos humanos onde ele afirma que os recursos humanos: “É o grupo de topo da empresa que escolhe os objetivos e as estratégias da empresa, estabelece suas políticas, determina pela delegação a autoridade e a amplitude de ação dos escalões inferiores, admite e demite funcionários etc.”

Com essa afirmação, percebe-se que os gestores têm um grande desafio na empresa. Pois, além de planejar toda a estrutura da empresa, precisam lidar com o comportamento de cada colaborador, a qual vai executar cada tarefa, assim participando do processo que a empresa exige para alcançar os resultados que os gestores almejam dentro da empresa.

Bethlem (2009, p. 329) ainda aborda que;

A avaliação e determinação da necessidade de recursos humanos é hoje atividade específica que atravessa fase de grande desenvolvimento. Há técnicas específicas de motivação, de determinação de estilos de liderança, de formação de equipes, de levantamento e solução de problemas - desenvolvimento organizacional, de perfis sociométricos, de contabilidade de recursos humanos, de avaliação de cargos etc.

Os planejamentos que a gestão de pessoas apresenta precisam estão alinhadas com as mudanças na atualidade, com o clima que empresa apresenta aos funcionários, pessoas atualizadas nas suas qualificações, atraentes e que tenha uma ótima imagem no mercado. A área de gestão de pessoas vem passando por contínuos processos de mudanças e modernização.

A globalização vem provocando uma acirrada concorrência em nível mundial exigindo um aumento da produtividade e da qualidade em paralelo ao aumento da pressão proveniente dos clientes, fornecedores e concorrentes (KNAPIK, 2005, p.149).

Com esse conceito entende-se, que a gestão de pessoas está a cada dia sendo mais exigida pelas organizações tornando a gestão de pessoas como a principal ferramenta para os bons resultados dentro da empresa. Contudo, o motivo dessa valorização humana, tem muito a ver com as mudanças em relação a globalização, que tem deixado vários impactos principalmente no mercado mundial, então, para que as empresas estejam alinhadas com essas mudadas,

os gestores têm investido em manter os colaboradores motivados, contribuindo em seus desempenhos dentro da empresa.

2.5 AS PESSOAS E O SUCESSO EMPRESARIAL

Os gestores têm o desafio muito grande quando se fala em motivar pessoas, pois ele depende de pessoas motivadas para manter bons resultados na organização. Investir em treinamento, oferecer benefícios, manter um bom relacionamento entre os colaboradores, acompanhar seus comportamentos pessoais e valorizar os funcionários tem sido o dever do gestor. A modernização no mundo tem aumentado a produtividade, a demanda, os fornecedores e a concorrência entre as empresas fazendo com que o trabalho na área de recursos humanos seja mais exigente pela a facilidade de formação de novos profissionais.

As transformações passaram para uma visão de "administração de recursos humanos", assim, tendo uma visão mais preocupada com a motivação e o desenvolvimento de seus colaboradores (KNAPIK, 2005, p.150).

O autor afirmar que a transformação no mundo em relação ao mercado tem preocupado os gestores nos processos de adaptação e motivação de seus colaboradores com as mudanças. A área de gestão de pessoas deve ter seus planos de ação focados na empresa e nos objetivos individuais dos funcionários (KNAPIK, 2005, p.156).

Percebe-se, que o trabalho da gestão de pessoas tem o planejamento com estratégias no foco de seus objetivos e missões, é certo lembrar que o colaborador tem seus planos individuais fazendo com que o desempenho do colaborador esteja trazendo resultados tanto para suas necessidades pessoais quanto para as organizações. Quando o colaborador é contratado pelo gestor, ele vem com planos e com grandes expectativas para conquistar no decorrer da sua carreira, cabe ao gestor, identificar e alinhar com as necessidades da empresa, para assim chegar aos resultados esperados.

Segundo Gil (2006), um clima organizacional adequado, faz-se que o gestor de pessoas adquira algumas características que serão capazes de melhorar o grau de satisfação, realização e desenvolvimento das pessoas, sendo:

I- Comunicador: comunicar-se bem é essencial para os gestores de pessoas, pois para exercer as atividades precisam expressar-se oralmente. A comunicação é um processo amplo, não a perceber por esse ângulo tenderá a erros de avaliação e planejamento, conforme (LUDWIG *et al.*, 2009).

II- Selecionador: pessoas são o mais importante capital de que as empresas dispõem, precisam ser selecionadas com aptidão possível, visto que se houver falhas nesse processo, irão repercutir em outras ações posteriores. (FAISSAL, 2005).

III- Treinador: para acompanhar tendências e tecnologias é essencial que as empresas capacitem seus colaboradores, a fim de torná-los mais eficazes. Algumas organizações possuem centros de treinamento e desenvolvimento, outras já evoluíram para centros educacionais e universidades corporativas. (CHIAVENATO, 1999).

IV- Importância da avaliação de desempenho: a fim de suprir a necessidade de alocar cada colaborador na função adequada, faz necessário o uso de forma sistemática de avaliação de desempenho, para evitar que o desempenho do colaborador seja inferior ao esperado dele (MAXIMIANO, 1995)

2.6 MOTIVAÇÃO EMPRESARIAL

2.6.1 Evolução e conceitos da motivação

As organizações dependem muito de pessoas motivadas para chegar a um sucesso empresarial. Quando a empresa tem um bom crescimento no mercado, aumento nos lucros e, mas oportunidade de negócios, rás uma satisfação para o homem em suas necessidades como: oportunidades de enfrentar novos desafios, crescer profissionalmente, conquistar poder em determinadas áreas e etc. Segundo Knapik (2008, p. 96) motivar quer dizer:

[...] "Mover para ação", mobilizar energia e esforços na busca da realização de determinadas metas. Motivação, portanto, é o que move uma pessoa para uma determinada direção. Em um mundo globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem uns aspectos estratégicos; significa incentivar as pessoas para a ação, para realização e a conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e inventividade.

Com esse conceito, percebe-se que a motivação é gerada quando há necessidade de alcançar uma meta, ou seja, as necessidades são fontes de motivação, quando o objetivo é satisfazer os desejos dos indivíduos.

A motivação diz respeito à dinâmica do comportamento das pessoas. Ela é a mola propulsora do desempenho pessoal. Motivar significa estimular e incentivar as pessoas a fazer algo ou a se comportar rumo a determinada direção. A motivação está intimamente relacionada com a satisfação de necessidades pessoais que recebe o nome de motivos (CHIAVENATO, 2012, p.200).

Com todos esses conceitos que Chiavenato (2012) aborda, percebe-se que a motivação é um dos principais critérios para o bom desenvolvimento de uma pessoa que busca satisfazer suas necessidades pessoais, carências e suas expectativas, com isso tendo resultados positivos nas execuções das tarefas. O colaborador que se sente motivado no trabalho trás ótimos resultados em uma nos processos da empresa, por isso as empresas precisam adotar a motivação como melhor estratégia no seu dia-a-dia com cada um que se relacionar.

A empresa usa essa estratégia de manter o colaborador motivado quando ela identifica um desconforto ou obstáculos que impedem de chegar em um determinado objetivo. Sendo assim, o administrador busca motivar os funcionários a satisfazer as necessidades por meio de vários processos motivacionais, como por exemplo; trabalho em equipe, valorização do colaborador em seu desempenho, valorizar iniciativas, estimular a inovações e criatividade e entre outros.

A motivação é um fator interno, é uma necessidade intrínseca de cada pessoa, mas a gestão de pessoas nas organizações pode estimular e desencadear as necessidades que motivam e que levam pessoas e equipes à ação (KNAPIK 2008, p.110).

Nos dias atuais percebe-se o fracasso de muitas empresas de grande e pequeno porte por falta de motivação nas organizações. Glasse (1994) *apud* Bergamini (2008, p. 24 e 25) propõe alguns motivos que causam esses fracassos:

O fracasso da maioria de nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de lidar com as pessoas. Foge a nossa compreensão o hábito dos administradores de achar que os trabalhadores não produzem com qualidade apenas por falta de

conhecimento técnico. Na realidade, isso está ocorrendo devido à maneira como são tratados pela direção das empresas (GLASSER, 1994, p.15).

Nas organizações sempre terá resultados, sejam positivos ou negativos, isso sempre será gerado por pessoas motivadas e desmotivadas. Ou seja, as pessoas serão sempre responsáveis pelo sucesso e pelo fracasso de uma organização. Por esse motivo as organizações precisam analisar como estão tratando seus funcionários, com o objetivo de mantê-los motivados.

"É importante que se leve em consideração a existência das diferenças individuais e culturais entre as pessoas quando se fala em motivação" (BERGAMINI, 2008, p. 32).

Uma das grandes dificuldades em motivar uma pessoa é saber que cada uma tem suas diferenças pessoais na maneira de pensar, de reagir, objetivos, psicológico e outros, ou seja, cada indivíduo tem um comportamento motivacional diferente do outro. Também é preciso levar em conta que, cada pessoa tem aquela necessidade pessoal que o gestor precisa integrar de forma que desenvolva o trabalho.

2.7 A MOTIVAÇÃO E AS TEORIAS DAS NECESSIDADES

Entende-se, que o tema Motivação é muito relevante em todas as áreas da vida e que a motivação é o principal combustível para alcançar o objetivo. Motivação é um tema que atrai diversas teorias, estudos e comportamentos científicos.

Marras (2011, p. 25) afirma que: "a motivação humana é um tema que vem polarizando as atenções dos cientistas e estudiosos desde o início do século XX, quando oficialmente se tem notícia das primeiras pesquisas e estudos científicos nessa área."

Segundo Maslow (2011, p. 26) a motivação dos indivíduos objetivos satisfazer certas necessidades que vão desde as primárias (fisiológicas) – as mais simples – até as mais complexas ou psicológicas (autorrealização). A existência de hierarquia nas necessidades humanas como premissa básica da teoria de Maslow explica-se da seguinte forma: os indivíduos possuem necessidades distintas de acordo com uma série de variáveis intrínsecas e/ou

extrínsecas (o momento, o tipo de trabalho etc.) e somente passam a buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a imediatamente inferior já estiver satisfeita de modo pleno.

Nestes conceitos, percebe-se, que as necessidades internas e externas são os principais motivos da motivação de um indivíduo. Cada indivíduo possui uma série de necessidades que eles buscam satisfazer em certos lugares. Maslow acredita que a motivação é gerada através das necessidades fisiológicas, segurança, social, estima e autorrealização.

Cada uma dessas necessidades exterior e interior são motivos para manter um indivíduo motivado na busca de seus objetivos. Com essas necessidades satisfatórias o indivíduo se sente completo, motivado para buscar satisfação pessoal e social, realizando um esforço melhor no trabalho, tendo um o próprio sucesso tanto para ele quanto para a organização.

A segunda teoria que Marras (2011, p.28) cita “A teoria de McGregor, entre outros esclarecimentos, veio reforçar e instrumentalizar ainda mais a maneira de ver as pessoas na sociedade industrial: não somente como membros de grupos, mas, principalmente, como indivíduos.

Pode-se analisar com essa teoria que, a motivação é percebida na maneira de “ver” e na maneira “ser” do trabalhador. Com essa teoria o gerente pode definir a capacidade do trabalhador em seu desenvolvimento no trabalho. O indivíduo pode sentir muito bem no trabalho e buscar atingir seus objetivos, esse é alguém esforçado, criativo e motivado. Já outro exemplo, pode ser um indivíduo que pouco interessado em assumir suas responsabilidades e habita ali somente por uma necessidade e não por um objetivo de crescer na área que atua. Ao observar ambos lados é fácil de identificar e trabalhar encima da motivação de cada um dos trabalhadores.

A terceira teoria que Marras (2001, p.28) cita em sua obra pertence ao professor Frederick Herzberg foi quem mais ressaltou a questão da importância da motivação no trabalho. Como resultado de seus estudos, afirmou que o maior fator motivacional para o homem se encontra no interior do seu próprio trabalho. De acordo com a chamada Teoria dos fatores, Herzberg aponta para a ideia de que no campo motivacional existem dois tipos de fatores:

- a) os que causam, predominantemente, satisfação;
- b) os que causam, predominantemente, insatisfação.

A estratégia motivacional ou os fatores motivacionais podem trazer satisfação ou insatisfação para o colaborador. A motivação pode ser compreendida através dois fatores apresentados nessa teoria que são os “Fatores Motivadores” e os “Fatores higiênicos”.

Os fatores motivadores são aqueles que por sua vez causam satisfação no decorrer do trabalho e quando eles deixam de ser aplicados no trabalho causam desmotivação. E os fatores higiênicos são aqueles fatores que não causam satisfação, mas eles são necessários para que a organização tenha uma boa postura entre a sociedade e seus concorrentes.

Esses fatores higiênicos quando são ausentes entre os trabalhadores pode causar motivação, agora quando ele é aplicado entre os colaboradores pode causar desmotivação. Pois esses fatores são mais proveitosos para a empresa do que para os colaboradores pelo fato de existir burocracias empresarias. Percebe-se, que, com essa teoria, a motivação é uma questão de muita importância para a organização.

A quarta teoria que Marras (2011, p.29) aborda em seu livro pertence ao;

B.F.Skinner, cientista comportamental no campo da psicologia, foi professor na Universidade de Harvard. Após exaustivas pesquisas nesse campo, emitiu o conceito do reforço no comportamento, ou seja, o trabalhador que experimenta o sucesso após assumir uma atitude tende a repetir aquela atitude, na espera de um novo sucesso. Resumindo, um comportamento recompensado tende a ser repetido (MARRAS, 2011, p.29).

Esse conceito é extremamente importante no mundo do trabalho como instrumento de gerenciamento, pois as pessoas têm necessidades e, função disso, procura satisfazê-las. Se tiverem sucesso e tornarem a sentir as mesmas necessidades, tenderão a repetir comportamento exatamente igual aos anteriores.

Concluindo, a reflexão nos leva a pensar que um gerente pode, graças ao modelo *skinneriano*, por um lado suprir os reforços positivos necessários para provocar atitudes ou comportamentos que ele deseja, e, por outro, inversamente, reprimir comportamentos indesejados, deixando de recompensar o que não lhe interessa.

Com esse conceito, entende-se, que, o trabalhador quando experimenta um resultado eficaz que gera recompensas ao mesmo, tende a manter o

mesmo comportamento dentro da organização buscando atingir o mesmo sucesso.

A atitude repetida em seu trabalho resulta nos resultados. Se o resultado for positivo, a recompensa manterá o trabalhador no mesmo nível e mais motivado para alcançar novas metas. E se o resultado não for satisfatório para a organização, com certeza a recompensa do trabalhador não vai melhorar no seu comportamento.

Esses conceitos ajudam os gerentes a identificar qual comportamento indesejável entre os trabalhadores e quais recompensas podem interessá-los e mantê-los o mesmo comportamento dos resultados anteriores. Pode-se afirmar também que, a recompensa que vem do trabalho executado contribui com a motivação do colaborador que procuram satisfazer suas necessidades.

Já a quinta e última teoria das necessidades que Marras (2011, p.30), aborda, é a teoria de Vromm e Rotter. A linha central de trabalho de Vromm e Rotter permeia a reflexão de que o comportamento humano é sempre orientado para resultados: as pessoas fazem coisas esperando sempre outras em troca. Segundo o modelo desses autores, há duas variáveis que determinam a ação (leia-se motivação) das pessoas: o valor da recompensa; o que se espera como recompensa.

Entende-se, com essa teoria que, as pessoas se comportam ou fazem algo conforme as suas recompensas, ou seja, elas só fazem as coisas se houver algo em troca, algo que satisfazem suas necessidades diárias. Diante disso, o gerente precisa se habilitar para identificar quais tipos de necessidades precisam ser supridos para manter o comportamento produtivo das atividades.

Portanto, o gerente quando provoca uma boa expectativa em seus subordinados, eles melhoram seu comportamento visando na sua recompensa ao término da missão. Uma vez que o valor da recompensa pode determinar a motivação do subordinado. Essa teoria tem uma grande importância na organização, pois, o subordinado tem grande interesse em atingir seus objetivos quando suas necessidades são supridas com sua recompensa.

Pode-se perceber, que com todas essas teorias das necessidades abre uma oportunidade para entender e se aprofundar mais nesse tema "Motivação". As organizações buscam se aprofundar mais, para melhorar e utilizar essa ferramenta nas suas estratégias em manter seus colaboradores motivados.

2.8 PARÂMETROS BÁSICOS DA MOTIVAÇÃO

A Motivação tem sido estudada de uma forma muito abrangente por diversos comportamentos humano, isso traz uma realidade em que as pessoas buscam se basear em regras, princípios ou até mesmo em sua conduta.

Bergamini (2008, p. 31) aborda que o caráter motivacional do psiquismo humano abrange, portanto, os diferentes aspectos que são inerentes ao processo, por meio do qual o comportamento das pessoas pode ser ativado.”

Compreende-se que para entender a motivação, estuda um processo que é conhecimento como o comportamento ou o caráter de cada indivíduo. No sentido de entender o que e como ativa tais comportamentos.

É importante levar em consideração que os comportamentos de uma pessoa têm ligação com sua conduta, regras, sua cultura e outros. Isso significa que há uma diferença individual que por sua vez, torna –se a motivação um fator mais crítico com a tendência de se aprofundar para melhor entender seu processo.

2.9 PRINCÍPIOS MOTIVACIONAIS

Os princípios motivacionais consistem em acontecimentos no passado que somaram com a motivação atual. Hoje a motivação é um fator bem explorado é por causa de vários acontecimentos, comprovam que a motivação é de fato muito importante para todos.

Para Bergamini (2008, p. 63) enquanto algumas das teorias psicológicas sobre motivação se basearam consistentemente nos acontecimentos passados, as teorias cognitivas ou conscientes viram a motivação como uma espécie de antecipação do prazer futuro.

Basicamente, o princípio mais característico dessa teoria propõe que os principais determinantes do comportamento humano sejam aquelas crenças, expectativas e antecipações que o indivíduo faz em termos de eventos futuros.

De maneira especial, o comportamento do ponto de vista da motivação consciente é visto como uma sistemática de fixação intencional de objetivos feita com base em propósitos conscientes. Dessa forma, as pessoas tomam decisões

conscientes que dizem respeito ao comportamento futuro, levando em conta sinais obtidos a partir do seu ambiente atual (BERGAMINI 2008.p, 43).

Percebe-se, que as teorias explicam que a motivação é baseada no que vem de dentro da pessoa, o comportamento individual tem a ver com suas crenças, expectativas e planejamento para futuro. As pessoas tomam decisões planejadas tendo resultados conscientes em seus comportamentos antecipados.

Enquanto a esses princípios motivacionais, os gestores precisam estar sempre ligados às teorias de motivação com o propósito de compreender as necessidades de cada um de seus colaboradores. Pois o conhecimento sobre a motivação ajuda na tomada de decisão tendo uma visão futura de cada resultado dentro da empresa.

2.10 GESTÃO MOTIVACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

2.10.1 Gestão organizacional

A gestão na organização tem que ser de maneira que ajuda no desempenho de cada colaborador, pois só assim, os resultados esperados pelo gestor são alcançados. A gestão organizacional tem o papel fundamental de conhecer cada indivíduo, pois é por eles que o gestor conta para atingir o sucesso empresarial. Desse modo gestão tem trabalhado com as pessoas de acordo com as transformações da atualidade.

Conhecer os referenciais e os desafios das empresas é fundamental para o sucesso no mundo dos negócios. Estamos passando por uma era de constante mudanças, e a flexibilidade para aceitá-las e nos adequarmos a elas torna-se uma ferramenta poderosa nas organizações (KNAPIK 2008.p,17).

Diante disso, é notável, que o conhecimento ajuda muito no crescimento de uma organização, está por dentro de várias mudanças em que exige muito das pessoas vem sendo um desafio muito grande para os gestores trabalhar em suas empresas.

2.10.2 Motivação de pessoas

Quando se trata sobre motivação humana, logo é entendido que tem sentido ao comportamento de uma pessoa, nas suas áreas de conhecimento e atitudes, na sua psicológica e na busca de suas necessidades pessoais e sociais (CHIAVENATO, 2007).

O conhecimento de motivação tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo genérico, motivo é a força ou impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira, isto é, dá origem a um comportamento específico. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou pode ser gerado intensamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 2007, p. 292).

Diante disto, a motivação pode ser compreendida de duas maneiras: pelo motivo e pela ação. Pois, para isso é preciso que a pessoa tenha um motivo antes de tomar qualquer atitude, ou seja, o motivo criado pela pessoa está ligado aos seus conhecimentos e ação gerada pela pessoa está ligada a suas atitudes. A motivação vem de dentro da pessoa quando algo que influencia atinge suas necessidades do momento. Isso tem disso um desafio para muitos gestores manter seus liderados motivados, pois, a motivação só é despertada por incentivos, por fatores motivacionais que vão impulsionar o indivíduo a satisfazer suas necessidades interiores.

Atualmente a pessoa para se manter motivada é necessário, buscar sempre algo positivo e que beneficie suas necessidades, expectativas e seu comportamento. Algo que, pode-se desmotivar a pessoa é o estresse no ambiente de trabalho, pois, pode ser grandes obstáculos para atingir sua objetiva pessoa. Chandler (2008, p. 24) afirma que:

A maior fonte de estresse no ambiente de trabalho é a tentativa da mente de se ocupar de muitos pensamentos, muitas tarefas, muitas perspectivas futuras, muitas preocupações, muitos interesses ao mesmo tempo.

Entende-se, que uma pessoa estressada no ambiente de trabalho é de fato muito prejudicial para sua motivação pessoal, uma pessoa que acumula muito compromissos gera medos, ansiedades, se sente sufocados e atolados de

preocupações na mente. A pessoa que consegue se organizar, se disciplinar e reconhecer seus limites sempre vai procurar está focada em seus objetivos dentro da organização.

Isso depende muito da liderança, pois é o líder que conduz o caminho dos colaboradores. Sendo assim, uma boa liderança faz com que as pessoas se sintam motivadas no ambiente de trabalho. Uma das maneiras de controlar o estresse é criar uma autodisciplina pessoal, se organizar e se comprometer somente com aquilo que pode no momento, pois, quanto menos se acumular de compromissos menos será seu estresse no ambiente de trabalho.

A autoestima é nosso direito inato. É o espírito vital dentro de nós. Não precisamos passar por uma bateria de testes humilhantes para obtê-la. Só temos de eliminar o tipo de pensamento que a contamina. Precisamos abrir caminhos para ela e deixá-la brilhar, em nós mesmo e nos outro (CHANDLER, 2008, p.65)

Contudo, é notório que a autoestima pertence um dos fatores que define a motivação pessoal, a autoestima é gerenciada quando eliminamos diversos pensamentos negativos, duvidas medos e estresses que encontramos no meio do caminho. Quando estamos indo ao rumo dos nossos objetivos precisamos eliminar tudo aquilo que contamina nosso interior. Com as diversas mudanças que vem acontecendo no mundo empresarial vem exigindo muita autoestima por parte dos colaboradores e dos líderes. Pois, a autoestima é andar no caminho liberado, com a mente positiva e acreditando sempre no potencial que tem para alcançar as metas.

Cada pessoa tende a desenvolver um tipo de necessidade prioritária sobre as demais. Cabe o empreendedor descobrir e localizar em cada pessoa as necessidades que são mais importantes e levá-las à satisfação por meio do trabalho. Algumas pessoas dão maior importância à segurança e à estabilidade no mercado, enquanto outras enfatizam o ambiente humano (CHIAVENATO 2012, p. 201).

Isso tem sido para os gestores um grande desafio na orientação de seus colaboradores na hora de integrar cada um em suas funções nas execuções em uma determinada tarefa.

Bergamini (2008, p. 35) também explica que em muitas organizações é mais comum encontrar um grande contingente de pessoas que não nutrem a menor motivação por aquilo que fazem. Esses trabalhadores não experimentam,

portanto, nenhuma satisfação ou realização pessoal gerada por aquilo que fazem em seu trabalho. O emprego, neste caso, passa a ser entendido como uma forma de angariar recursos para que possam sentir-se felizes fora dele. É nesse momento que o trabalho deixa de exercer seu papel como referencial de auto estima e valorização pessoal, passando a ser fonte de sofrimento e não oportunidade de realização sadia dos desejos interiores que cada um tem.

Em vista disso, percebe-se que os recursos oferecidos pela empresa para seus trabalhadores não mantêm eles motivados, pois para muitos trabalhadores, o salário é apenas o começo de um processo motivacional. A valorização pessoal, oportunidades novas e a autoestima no trabalho é o que alimenta os desejos e as expectativas de cada trabalhador, trazendo satisfação nas organizações.

A motivação só deixar de ser motivação para a pessoa, quando as suas necessidades e expectativas alcançam a satisfação desejada. "A maioria das pessoas que encontramos fazem o que não funciona, porque tenta motivar os outros projetando neles a própria ansiedade" (CHANDLER, 1994, p,15). Diante desse contexto é importante destacar como estamos motivando as pessoas dentro da organização, muitas vezes, líderes e gerentes fazem isso no local de trabalho pelo fato de estarem tão preocupados com um mal desempenho de suas equipes que passam essa preocupação para elas. O resultado é que todos ficam tensos e ansiosos e o resultado não é um dos melhores.

Passar sua ansiedade para outra pessoa só a motiva a se afastar de você o mais rápido possível. Não a incita a fazer o que você quer que ela faça, pelo contrário, não ajuda a dar o melhor de si. Chandler (1994, p.15)

É comum observar que em algumas organizações, gerentes culpando suas equipes pelos resultados medíocres, quando a responsabilidade é deles mesmos. Isso é um grande problema para uma empresa, pois em vez de motivar e capacitar seus colaboradores, e verificar o erro o quanto mais rápido preferem culpar pelo mal desempenho.

Segundo Chandler (1994, p,16) "O peixe apodrece da cabeça para baixo". Lembramos ao gerente cujo pessoal não está tendo bom desempenho. Portanto se você é o líder em busca de motivação para os outros, o primeiro passo é reconhecer que, "se há um problema, esse problema sou eu".

Vale ressaltar que muitas vezes, algum colaborador se quer se importam no quesito motivação. É sempre bom observar os dois lados, muitas organizações investem em treinamentos, benefícios, aumentos de salários e entre outros, fatores que motivem seus colaboradores, mas a Motivação sempre vem de dentro do funcionário, e não dos gerentes.

[...] que por mais que a motivação seja intrínseca, também não podemos dizer que motivamos os outros isso ou aquilo. Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que o de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo fora (VERGARA, 2013, p 42).

Geralmente as pessoas são motivadas quando há algo no caminho que impulsiona ela a correr atrás para alcançá-lo, isso pode ser as boas propostas que o chefe da empresa oferece a ela. Com isso a estratégia em manter as pessoas motivadas nas organizações é aplicada por que elas serão movidas para a ação em fazer o seu melhor no trabalho e trazendo um grande afeto no desempenho pessoal de cada funcionário.

A motivação vem de dentro da pessoa quando algo que influencia atinge suas necessidades do momento. Isso tem disso um desafio para muitos gestores manter seus liderados motivados, pois, a motivação só é despertada por incentivos, por fatores motivacionais que vão impulsionar o indivíduo a satisfazer suas necessidades interiores.

Para Lussier, Reis e Ferreira (2010, p.392) o funcionário precisa receber um reforço positivo para ter uma permanência no seu bom desempenho, geralmente esse reforço deve vir principalmente de seu chefe. Um dos meios de encorajar o comportamento desejável é oferecer consequências atraentes (recompensas)".

Quando o funcionário recebe um bom aumento no salário, um bônus ou uma promoção como recompensa, isso acontece quando a empresa aplica o processo motivacional, que é gerado um reforço positivo, pelo fato do gestor conseguir influenciar seu funcionário a buscar satisfação no trabalho que apresenta um comportamento que o empresário almeja pelos seus funcionários.

2.10.3 Conceito e importância da motivação para a organização

As organizações são compostas de pessoas, que representam o coração da empresa, bombeando informações e ações para sua sobrevivência. Para que a relação homem-empresa seja agradável e eficaz, devemos buscar harmonia e equilíbrio de interesses. Um relacionamento harmonioso não evita as discordâncias e os conflitos, mas desencadeia maturidade emocional para superar as dificuldades e fazer das divergências uma oportunidade de estreitar as relações e aumentar a capacidade de resolução de problemas (KNAPIK, 2008, p. 95).

Entende-se, que as organizações são as pessoas envolvidas em todos os processos da empresa, e que existe uma relação entre o homem e a empresa, cujo o comportamento seja eficaz para o crescimento positivo da organização. É importante que a organização tenha um relacionamento agradável com o homem para evitar contradições nos resultados. Para que esse relacionamento venha dar certo é preciso que cada um seja coerente em suas decisões.

2.10.4 Métodos e estratégias motivacionais

Geralmente as organizações tem usado a motivação estrategicamente para alcançar suas metas. Tal motivação que existe dentro de cada pessoa de acordo com que elas necessitam.

Há que se partir, antes de tudo, da premissa teórica de que motivação é um processo endógeno nos indivíduos, em que cada um desenvolve “forças motivacionais distintos” e, também, reconhecer que essas forças afetam diretamente sua maneira de encarar o trabalho e suas vidas (KNAPIK, 2008, p. 279).

Assim sendo, há três ações básicas que a gestão de pessoas deve implementar para trabalhar o campo motivacional:

1. Estimular os trabalhadores a atingir seus objetivos pessoais é profissional.
2. Não os desmotivar com ambientes, condições ou políticas inadequadas.
3. Propiciar condições financeiras, físicas e psicológicas a ponto de permitir atingir um nível médio de qualidade de vida muito próximo do desejado.

Pode-se entender que as estratégias empresariais da empresa têm o objetivo de fortalecer a motivação de cada pessoa. A gestão trabalha principalmente naquilo que eleva motivação para seus colaboradores. Aplicar novas ações que interessam e mantêm a motivação é a responsabilidade da área de recursos humanos que por sua vez tem maior contato com as pessoas.

2.11 A GESTÃO DA LIDERANÇA MOTIVACIONAL

As necessidades são como ferramentas motivadoras para os líderes motivarem sua equipe de trabalho. Quando o líder entende quais os níveis de necessidades que pode motivar seu colaborador ficam, mas fácil influenciar, impulsionar e inspirar a motivação.

Uma pesquisa realizada por Herzberg indicou que as necessidades de nível inferior, ou fatores higiênicos – o contexto da atividade, podem causar insatisfação, não sendo verdadeiros motivadores. Assim, se o teto do prédio da empresa desabar, isso lhe causará extrema insatisfação e, enquanto não for substituído, você ficará desmotivado. No entanto, se você gosta do restaurante da empresa e se no cardápio forem acrescentados novos pratos, isso não motivará você a trabalhar mais (EALLES-WHITE, 2006, p.121).

Entende-se, que esses níveis de necessidades precisam estar sempre se adaptando com a satisfação do colaborador. Com isso, o líder eficaz sempre vai buscar identificar quais necessidades inferiores e sociais precisam ser atualizadas de acordo com a satisfação do cliente interno. Pois, muitas vezes o cliente interno estar acostumado somente com sua rotina motivadora e nem sempre novas propostas na empresa vão agradar esse colaborador. Existem sempre aqueles seguidores que por serem mais esforçados, vão sempre se desafiar mais no trabalho com o intuito de crescer na organização.

Quando os líderes reconhecem que um seguidor tem o potencial para melhorar, e que a delegação eficaz é um processo que precisa ser planejado, e não um simples ato de passar mais trabalho, então a tensão se reduz significativamente entre todas as partes envolvidas. Da mesma maneira, quando bem-sucedidos, os líderes serão elogiados por conduzirem uma equipe tão esplêndida e por serem capazes de dar uma contribuição maior para a finalidade estratégica de seu cargo. (EASLES-WHITE 2006, p.124)

Percebe-se, com a citação do autor que, a liderança precisa planejar como deve ser aproveitado aquele colaborador que se mostram mais ativos nas execuções das atividades. O segredo não é dar mais responsabilidades, e sim impor o desejo de continuar no mesmo ritmo de trabalho alcançando novas metas e dando um melhor desenvolvimento na empresa. Assim, o líder pode contribuir com uma melhor estratégia em mantê-los motivados.

2.11.1 A relação entre líder e colaboradores

A liderança dentro de uma organização tem como principal objetivo influenciar seus liderados a prosseguir e persistir dentro da empresa. Pois, muitos quando entram numa organização entram por uma necessidade acompanhada com uma meta. Quando a liderança entende que pode usar a necessidade do indivíduo para motivar, ele vai oferecer boas propostas encima dessa necessidade. Além disso, o líder precisa acreditar no potencial de cada um de seus liderados.

Maxwell (2011, p. 93): “acreditar nas pessoas antes que elas tenham se provado é a chave para motiva-las a atingirem seu potencial”. Entende-se, que o líder pode também gerar motivação quando ele começa a acreditando no potencial de um indivíduo mesmo sem vê-lo provando.

Uma boa estratégia para um líder manter sua equipe motivada é começar a ouvir mais seus liderados, pois, quando se ouve as pessoas pode-se gerar ideias brilhantes para alcançar o sucesso de uma organização. Uma das maneiras de liderar de uma forma eficaz e motivadora, é a forma prática de se comunicar, se informar e discutir novas ideias entre seus liderados dando uma confiança a mais para os mesmos.

Chandler (2008, p.81) expõe um pouco sobre a importância da comunicação entre o líder e seus subordinados;

Nós vivemos na era da informação. Os seus funcionários usam a mente de forma criativa e produtiva o dia todo. Eles não estão cavando terra em uma vala. Para ganhar a vida, todos eles se comunicam. Agora, mais do que nunca, a comunicação é o nosso sangue vital. É o sangue vital de toda a organização. Muitas, porém, relegam a maior parte de sua comunicação ao acaso, ou ao "senso comum", ou a velhas tradições que não servem mais para informar e incluir todas as pessoas (CHANDLER, 2008, p.81).

Entende-se, que a informação é de fato muito importante para a organização e para a motivação de cada indivíduo. O líder que se atualiza com as diversas transformações no mundo do mercado, sempre vai está com uma melhor visão ao se comunicar com seus subordinados. A comunicação ou a troca de informação entre os funcionários faz cada um se sentir importante na organização e se sentido parte do processo da empresa. Essa atenção dada a cada um deles também é um fator motivacional.

Maxwell (2011. p. 111) aborda sobre a importância de ouvir quando você consistentemente ouve as pessoas, nunca fica sem ideias. As pessoas adoram contribuir, principalmente quando seu líder compartilha o credito com elas. Se você der a elas oportunidades para compartilhar suas ideias, e ouvir com uma mente aberta, sempre haverá o fluxo de novas ideias. E mesmo se você ouvir ideias que não funcionem, simplesmente ouvi-las pode acender a faísca para outras ideias criativas em você e nos outros. Você nunca vai saber quão perto está de uma ideia de um milhão de dólares a menos que esteja disposto a ouvir.

Diante desta citação, entende-se, que cada pessoa tem um foco e por isso tem a tendência de surgir muitas ideias para manter o foco, o líder eficaz quando para sua equipe para ouvir, ele tem chances de colher novas ideias , sem dizer que ele pode também ganhar confiança, melhorar seu relacionamento e motivar sua equipe de trabalho. Então organização pode alcançar suas metas usando novas ideias, e os colaboradores podem trabalhar mais motivados em busca de suas metas. Ou seja, um bom relacionamento entre a empresa e o colaborador tem a tendência de se manter sempre no nível satisfatório em ambos lados.

Uma das habilidades como líder é mostrar ao seu pessoal que eles são capazes de realizar mais do que pensam. Na verdade, um dia eles poderão ser líderes como você. E um dos motivos pelos quais seus funcionários o admiram é o fato de você sempre ver o potencial deles. Você sempre vê o melhor de cada um e comenta isso com eles (CHANDLER 2008, p.70).

Compreende-se, que o líder é um dos principais influenciadores para motivação dos indivíduos. O líder precisa fazer com que seus liderados também acreditem no sucesso da empresa e que esse sucesso pode beneficiar toda a equipe. O líder que tem a habilidade de reconhecer o potencial de cada liderado tem plantado uma vontade nova, um objetivo novo e a capacidade de se tornar

um líder no futuro, isso vai provocando um impulso a mais para sua motivação no trabalho a qual vai mostrar um melhor interesse em contribuir com o sucesso da organização.

2.11.2 A importância da liderança estratégica para o processo motivacional na organização

Nesse mundo que vem passando por diversas transformações todos os dias, tanto social quanto no mercado, vem sendo um desafio muito imenso para os gestores liderar, influenciar, estimular e impulsionar pessoas. Por que uma liderança dentro de uma organização é de suma importância para alcançá-lo o sucesso empresarial. Sabe-se que, liderar não é fácil, pois a motivação é intrínseca, precisa-se de influências positivas para motivar uma pessoa. O líder tem o papel fundamental de despertar no colaborador a vontade de realizar suas funções.

Pode-se entender mais sobre liderança com os seguintes conceitos de Vergara (2013, p.74) “que a liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos.” Ou seja, liderança é responsável por influenciar seus liderados a andar na mesma visão da empresa.

Vergara (2013, p.74) ainda aborda sobre a importância de a liderança a seguir:

Difícilmente, missão, visão e objetivos seriam alcançados sem que houvesse liderança, uma vez que as empresas, como qualquer coletividade, são movidas por movimentos contrários de cooperação e de conflitos; logo, é preciso magnificar a cooperação e direcionar os conflitos para seus aspectos contributivos de mudança e de criatividade.

Diante disto, a liderança é o suporte de todo o sucesso de uma organização, pois envolve vários processos a qual faz parte do desenvolvimento de uma empresa. É necessário que haja um líder para direcionar as pessoas nos seus devidos deveres de acordo com o planejamento estratégico da organização.

O líder eficaz sempre estar pronto para assumir riscos quando deposita sua confiança em seus seguidores. Por quer, pode não sair o resultado como foi planejado e passado para os colaboradores.

Assumir riscos é um pré-requisito para o aprendizado, e o aprendizado é necessário em um mundo em mudanças – as mudanças sendo definidas como “fazer ou tornar-se diferente.” A maioria das culturas culpa os erros e desencoraja correr riscos. O segredo do sucesso é administrar os riscos (EASLES-WHITE 2006, p.124).

Diante disto, quando o líder assume riscos ele tem a oportunidade de aprender e se adaptar com as mudanças gerando novas estratégias na sua empresa. Os resultados são bem aproveitados como: manter o controle, analisar processos e analisar as consequências. Assumir os riscos ajuda o líder se sentir, mas a vontade em confiar em seus colaboradores por saber dos riscos que pode evitar pela frente.

Os gerentes reclamam da falta de líderes de ponta – daqueles que deem motivação, gerem dedicação, promovam o reconhecimento e ofereçam orientação de longo prazo. Mesmo os líderes corporativos reconhecem a desconexão e a ameaça que ela representa aos futuros crescimentos e recuperações econômicas.

Afinal de contas, os líderes são necessários não somente para ajudar a suportar as tempestades financeiras, mas também para crescer e preparar as empresas fragilizadas para o futuro (EICK, 2013, p.22). Portanto, entende-se, que a falta de uma liderança eficaz numa organização tem sido algo de insatisfação para todos, pois toda organização precisa de líderes que gerem satisfação para o gerente e motivação para os colaboradores.

O líder eficaz consegue promover sucesso na empresa quando faz o nível de competição no mercado seja permanente e com expectativa de crescer mais no mercado. A liderança não é responsável só para ajudar a empresa sair da crise financeira e sim para ajudar a empresa a permanecer no mesmo nível dos concorrentes.

2.12 INDICADORES DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Como já foi visto nesse estudo, os colaboradores trabalham de acordo com suas recompensas, diante disso toda empresa procura medir o desempenho de cada funcionário, com o objetivo de identificar os resultados alcançados. Todo funcionário precisa receber um feedback, um retorno a

respeito do seu desempenho para saber se está ou não no caminho certo e alinhar expectativas de ação, identificar necessidades de mudanças de comportamento e de atitudes e as aquisições de habilidades (KNAPIK, 2008).

Essa avaliação procura reduzir incertezas, fornece indicadores para aumentos de salário, promoções e demissões, bem como possibilita saber o que a chefia está esperando como desempenho desejado. A avaliação de desempenho é um processo de mensuração dos indicadores de desempenho do funcionário.

Trata-se de um processo dinâmico, constante e representa um importante meio para identificar e resolver problemas de desempenho, objetivando uma melhoria contínua e qualidade nas relações (KNAPIK, 2008, p,173 e 174).

Percebe-se, que os indicadores de medição de desempenho são importantes para os obter resultados que avalia cada colaborador. Desempenho precisa-se de uma forma, ser avaliados, para a empresa ter uma visão estratégica na hora de resolver problemas.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 TIPOS E ABORDAGENS DE PESQUISA

Para se realizar uma pesquisa, são necessários requisitos essenciais para que possa apresentar de forma coerente e clara os dados encontrados ao receptor. Dessa forma, busca-se as melhores técnicas para auxiliar na maneira em que o processo será executado. A pesquisa permite a compreensão de forma clara e direta dos dados que se busca e dos resultados que são alcançados. A pesquisa foi realizada de forma exploratória e descritiva.

Para Barros e Lehfeld (2007) os problemas que o homem enfrenta em seu ambiente podem ser investigados através da pesquisa. Nesse sentido, Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p.53) define a metodologia da pesquisa como “o caminho e os passos no decorrer de um projeto”. Assim a metodologia trata-se da proposta de discutir e explicar métodos de pesquisa, ou seja, a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método (caminho) do trabalho da pesquisa.

Pesquisa é um procedimento reflexivo, sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo de conhecimento (ANDER-EGG, 2003, p.155).

Prestes (2012, p. 20) conceitua que “o conhecimento científico são modos acrescentados na pesquisa, investigando maneiras metódicas, de forma sistemática buscando artifícios entre realidade e fundamentos científicos”, abrangendo todos os fatores e os fenômenos expostos na elaboração da pesquisa, buscando todas as ferramentas para o desenvolvimento de análise de dados, possibilitando o término do trabalho não esquecendo dos princípios que as conduzem.

Para a realização da fundamentação do estudo foi trabalhada a pesquisa bibliográfica, que se trata do estudo através das obras onde Gil (2002. p, 44) descreve que: “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”

A pesquisa teve como objetivo a busca de informações e na construção das teorias referências do estudo realizado. O estudo apresenta de forma exploratórias que segundo Severino (2007, p,123) a pesquisa exploratória busca

apenas levantar informações sobre um determinado objetivo, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objetivo.”

O trabalho teve como base um método qualitativo que segundo Leite (2008, p. 100) “Os tipos de pesquisas qualitativas mais comuns são decorrentes de pesquisas teóricas, pesquisas exploratórias documentais e outras que possuam caráter de investigação lógica ou histórica”. Como instrumento para coleta de dados foi aplicado o questionário ao gestor e colaboradores da organização.

Foi utilizado o estudo de caso da empresa Metal Minas localizada na cidade de Itaituba-PA. Observando e avaliando de que maneira o gerenciamento da motivação empresarial é realizado. O estudo de caso, visa analisar um caso particular. O estudo é importante por reunir informações numerosas e detalhadas que possibilitem apreender a totalidade de uma situação. A riqueza das informações detalhadas auxilia o pesquisador num maior conhecimento e numa possível resolução de problemas relacionados ao assunto estudado (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977).

3.2 A EMPRESA PESQUISADA

O estudo foi desenvolvido na empresa Metal Minas em Itaituba-PA, se trata de uma loja que vende matérias e oferece serviços de ferro e aço entidade que iniciou suas atividades no município de Itaituba no ano de 2012. Atualmente está localizada na Rodovia Transamazônica km 03 – número 3460 – CEP: 78.180-230. CNPJ: 08759818/0001-02.

Para o levantamento das informações foi utilizado um questionário ao gestor da empresa e para alguns colaboradores, com o objetivo de analisar o gerenciamento desses métodos motivacionais adotado pela. Na entrevista, foi possível coletar os principais dados para a viabilidade da análise e da pesquisa de campo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 PERCEPÇÕES DO GESTOR E DOS COLABORADORES.

Foi realizado um questionário direcionado ao gestor e dois colaboradores da organização no intuito da coleta das informações necessárias para os resultados da pesquisa. O questionário foi intitulado de forma qualitativa com perguntas abertas. As entrevistas foram realizadas de maneira individual. Abaixo resultados obtidos:

Com o objetivo de identificar o conhecimento do Gestor e colaboradores da organização foi perguntado: O que você entende por motivação?		
Colaborador 1	Colaborador 2	Gestor
“Motivação para mim é quando o empregador mostra ter respeito pelos seus funcionários, sabe como conversar, prestar treinamentos e mostra para cada um como é ter um trabalho bom, ser motivado todos os dias para prestar o devido a ele exigido.”	“Reconhecimento, segurança e confiança.” Colaborador 3. “Motivação pra mim é salário em dia e ter respeito para todos os companheiros de trabalho e também pelos patrões. Servi bem a função e cuidar para que todos venham e voltem para suas casas todos os dias.”	“Estar sempre motivado ao trabalho e ter jogo de cintura para não se desmotivar perante as situações... Sempre olhar pelos olhos do bem, pelo lado bom de cada coisa.”

Quadro 1- O que você entende por motivação.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Análise: De acordo com as respostas, entende -se que a motivação é vista como uma melhor ferramenta para impulsionar o indivíduo a realizar suas atividades todos os dias alcançando de forma mais produtiva possível, alcançando suas metas.

A motivação na organização é vista com a mesma visão tanto para os colaboradores da empresa quanto para o gestor, pois é algo que todos precisam para suprir suas expectativas e necessidades diárias. Assim, melhorando a vida

da empresa. “A motivação é o que impulsiona o homem a agir de determinada forma.” (KNAPIK, 2008, p.96).

Quadro 2- Fatores motivacionais que considera mais importante e são ofertados pela empresa.

Direcionada aos colaboradores, a segunda questão buscou a compreensão dos fatores motivacionais importantes, em seu ponto de vista, que já são ofertados pela organização.		
Colaborador 1	Colaborador 2	Gestor
“Reconhecimento, Salário, segurança, palestras motivacionais, confiança, espaço bem estruturado e bônus e gratificações”	“O primeiro fator que mais motiva é a Confiança, o segundo fator segurança e em terceiro fator o reconhecimento e logo em seguida o salário”.	*

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Análise: Diante das seguintes respostas, pode-se analisar que a empresa Metal Minas tem como principal fator motivacional a Confiança, que é uma forma eficiente de fidelizar os seus colaboradores. Além de outros reconhecimentos importantes já realizados pela organização, que auxilia de maneira direta na motivação desses colaboradores. A auto estima e a confiança em nossa capacidade, são os impulsores para pensar enfrentar os desafios do cotidiano (CLARET *apud* BRANDEN, 2009 p.13).

Quadro 3- Quais fatores motivacionais você considera essenciais para aplicação na organização?

Direcionada ao gestor, a terceira questão vem com o questionamento sobre os fatores motivacionais essenciais, em sua visão, são importantes para serem aplicados na organização.		
Colaborador 1	Colaborador 2	Gestor
*	*	“Todos os fatores motivacionais são importantes para o desenvolvimento da equipe”

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Análise: Observa-se que o gestor reconhece todos os fatores motivacionais como importantes para a autoestima de os colaboradores. Nota-

se que a intenção do gestor é atribuir de melhor forma cada fator motivacional que esteja ao seu alcance no momento, e, também pode-se entender que a motivação é gerada quando se tem a valorização de cada indivíduo tornado um ambiente de trabalho mais produtivo.

Para Lussier, Reis e Ferreira (2010, p.392) "um meio de encorajar o comportamento desejável é oferecer consequências atraentes (recompensas)". Pode -se chegar em uma conclusão que uma das principais características que move a motivação são as necessidades e os objetivos que cada indivíduo busca ao longo de sua vida.

Quadro 4- Você se sente reconhecido e motivado em seu ambiente de trabalho? De que maneira.

Direcionada aos colaboradores, o quarto questionamento trata do sentimento de reconhecimento e motivação: Você se sente reconhecido e motivado em seu ambiente de trabalho? De que maneira?		
Colaborador 1	Colaborador 2	Gestor
"Sim, pois sou reconhecida pelo trabalho que faço dentro da empresa"	"Sim. Por meio de palestras semanais e ao oferecer um ambiente de trabalho que sempre está procurando melhorar".	*

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Análise: Conforme as respostas de cada colaborador, observa -se que todos os colaboradores se sentem motivados no seu trabalho e a maneira que a empresa investe tem trazido novas forças para continuar motivados.

A empresa mostra que investir em seus colaboradores com segurança, palestras, ambiente bem estruturado, salários e outros fatores, estão de forma ajudando a manter cada colaborador motivado trazendo uma melhor estratégia para o gestor da empresa.

Tudo o que a empresa pode fazer pelo colaborador é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo fora (VERGARA 2013).

Quadro 5- A maneira que a empresa investe na motivação dos colaboradores tem alcançado os resultados esperados.

A quinta pergunta, direcionada ao gestor, busca avaliar se a empresa tem um resultado esperado com os investimentos realizados na motivação de seus colaboradores.		
Colaborador 1	Colaborador 2	Gestor
*	*	“Sim, direcionado cada um deles é ensinando a lidar com várias situações”.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Análise: A resposta do gestor mostra o cuidado que ele tem em ensinar e oferecer ferramentas para seus colaboradores lidar com determinadas situações, deixando-os eles confiantes na sua empresa.

Knapik (2008) aborda o seguinte que o comportamento motivado é a ação gerada por uma tensão agradável ou desagradável, cujo objetivo é satisfazer uma necessidade. Cada indivíduo tem seu comportamento de acordo com o que é oferecido, e que, tais resultados positivos e negativos geram motivos para correr atrás da satisfação de suas necessidades.

Apesar das particularidades, existem fatores motivacionais que contribuem significativamente com o desempenho coletivo dos colaboradores. **Na sexta pergunta**, direcionada a Eles, **foi questionado quais fatores contribuem para seu desempenho no ambiente organizacional.**

Colaboradores 1 e 2: *o reconhecimento é o fator principal para mantê-los motivados, tendo um melhor desenvolvimento no seu trabalho. Em seguida observa-se que, a Confiança também se destaca como um dos principais fatores que também impulsiona o colaborador a buscar seu melhor desempenho na empresa. Outros fatores como reconhecimentos, remuneração, bônus são vistos como uma forma de resultados positivos que somam com a motivação.*

Análise: Sendo assim, observa-se que cada colaborador tem seu fator motivacional na empresa, basta sabermos se esses elementos motivacionais estão ligados com a estratégica do gestor.

É preciso compreender que cada um desenvolve “forças motivacionais distintos” e, também, reconhecer que essas forças afetam diretamente sua maneira de encarar o trabalho e suas vidas, por isso, é importante que a organização conheça seus colaboradores e entendam suas necessidades (KNAPIK 2008, p. 279).

Quadro 6- Quais métodos motivacionais você considera mais crítico e importante a ser aplicado na organização? Quais a organização investe?

Direcionada ao gestor, a sétima questão, traz uma busca dos métodos mais difíceis a serem aplicados no ambiente organizacional, e questiona também, se a empresa tem investido nesses métodos.		
Colaborador 1	Colaborador 2	Gestor
*	*	“São salário, segurança, palestras motivacionais, confiança e espaço bem estruturado. Todos são críticos. Investimos da melhor maneira possível”.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Análise: De acordo com a resposta do gestor, é possível analisar que ele busca investir em muitas ferramentas motivacionais, mas é importante salientar que na busca do perfeito possam haver falhas. A importância no investimento desses fatores motivacionais traz soluções para cada problemas dentro de uma organização.

Knapik (2008) diz o seguinte; *“Quando os fatores motivacionais são ótimos, aumentam a satisfação do indivíduo pelo trabalho, mas, quando são precários, evitam a satisfação, sendo dominados de fatores satisfacientes”* (KNAPIK, 2008 p.102).

Na **oitava questão**, direcionada aos colaboradores, foi perguntado **de que forma a motivação auxilia em seus trabalhos cotidianos. E ao gestor, foi questionado se a motivação tem sido fator estratégico para o sucesso na empresa.**

Colaborador 1- *“Adquirimos mais confiança tanto por nossos colegas de trabalho com os nossos patrões e com isso conseguimos desenvolver um trabalho melhor, chegando mais cedo, fazendo as tarefas com mais simpatia e ajudando os colegas quando precisam”*

Colaborador 2- *“Sim, pois quando se há motivação o trabalho se torna mais prazeroso.”*

Gestor: *“Com certeza, um funcionário motivado, consegue realizar suas funções com excelência e motivando até aos clientes.”*

Análise: Conforme as respostas compreendem-se que, a motivação na empresa Metal Minas tem contribuído para o sucesso da empresa, pois a motivação melhora o desempenho dos colaboradores. A motivação é vista na empresa como uma melhor ferramenta pelos colaboradores e pelo o gestor.

Segundo Vergara (2013, p. 47):

Quando as pessoas realizam um trabalho, seja ele qual for – jardinagem, modelo de nave espacial, decisão mercadológica colocam nele seu raciocínio, sua emoção, sua capacidade motora, enfim, a pessoa coloca -se no trabalho. Produto e produtor não se separam. Com esse sentido que aqui estou dando, o trabalho pertence à pessoa que nele colocou seu esforço.

Quadro 7- De que forma, em termos motivacionais, a empresa pode melhorar seu ambiente.

Na décima questão, direcionada aos colaboradores, foi perguntado de que maneira a empresa pode melhorar, em termos motivacionais, o seu ambiente de trabalho.		
Colaborador 1	Colaborador 2	Gestor
“Continuando e oferecendo mais palestras sobre a importância da motivação dentro do nosso ambiente de trabalho.”	“Reconhecimento. Reconhecer o trabalho que o funcionário faz é importante para que ele trabalhe mais motivado”.	*

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Análise: Conforme as respostas dos colaboradores, compreende-se que a empresa tem buscado melhorar a cada dia em manter seus colaboradores motivados, as ferramentas de motivação que embora o gestor tem aplicado na empresa tem sido proveitoso para o sucesso da empresa. Poucas são as

cobranças de seus colaboradores, pois já se sentem motivados com o que é oferecido a eles.

Compreendendo melhor o assunto dessa questão aplica-se a seguinte citação do autor Knapik (2008) que diz que o segredo para garantir a motivação dos trabalhadores caracteriza-se pelo enriquecimento das tarefas, ampliando - se as responsabilidades, as metas e os desafios profissionais; sem negligenciar fatores como estabilidade, segurança, benefícios, ferramentas de trabalho, salários adequados, bem como proporcionando um certo status e reconhecimento profissional (KNAPIK, 2008, p.103).

Para finalizar as análises de dados é possível perceber que diante das perguntas e respostas coletas na empresa, a motivação tem seu grande reconhecimento de seu gestor e seus colaboradores tornando um assunto bem proveitoso para a vida profissional de cada indivíduo.

4.2 SUGESTÕES DE MELHORIAS

Para somar com esforços já realizados pela organização, foi destacado alguns pontos nos quais seria importante uma atenção maior, para que pudessem ser ampliados os métodos e estratégias que já são realizados pela organização.

a) *Feedback*: foi analisado que não é realizado um *feedback* junto aos colaboradores, por isso é importante implantar uma forma de tal realização para que o gestor saiba em que pontos possa melhorar e trocar ideias com os mesmos.

b) Adotar um sistema de medição de desempenho: as medições de desempenho podem ser feitas tanto dos colaboradores quanto do desempenho geral da empresa, é importante adotar um indicador de medição para avaliar se as medidas adotadas estão trazendo bons resultados.

5 CONCLUSÃO

Desse modo, concluí-se, que diante de tudo que foi abordado no estudo, compreende-se que, o tema motivação é o fator muito relevante para a vida profissional e pessoal das pessoas. Entende-se que realmente as empresas precisam da motivação para alcançar seu sucesso no mercado que vem a cada dia mais competitivo, pois através dela, os colaboradores sentem-se mais empenhados a realizar suas atividades na organização.

De acordo com as pesquisas sobre o tema abordado no trabalho, pode-se criar uma melhor visão em relação a motivação no trabalho que tem sido vista pelo gestor, uma estratégia de melhoria no desempenho de cada colaborador, que tem contribuído no alcance do sucesso empresarial. A certeza disso, é quando, vista as análises de dados feitas na organização, pode-se, perceber que os fatores motivacionais aplicados na empresa pelo gestor, traz satisfação para seus colaboradores.

É possível perceber que a pesquisa alcançou seu objetivo geral que é analisar quais são as estratégias motivacionais utilizadas na organização. É notável, através dos resultados expostos, que a motivação é uma ferramenta estratégica para qualquer empresa que queira alcançar o sucesso, pois através de uma gestão de pessoas eficiente a motivação auxilia no desenvolvimento dos colaboradores e consequentemente da empresa de modo geral.

Conforme o estudo aplicado, observa-se que, a ideia de explorar a motivação entre os colaboradores é um fator ideal que a empresa sempre precisa inovar com mais palestras, treinamentos, benefícios e outros. Para que a cada dia mais na forma de manter-se um ambiente satisfatório para todos.

Conclui-se que a pesquisa responde a problemática que é compreender que uma gestão de pessoas adequada alinhada a motivação empresarial, auxilia de maneira significativa no desempenho de sua equipe, que motivada, irá trabalhar de maneira mais eficiente e eficaz na busca dos resultados coletivos que a empresa busca.

REFERÊNCIAS

ANDER-EGG, M. **Logistics and Supply Chain Management - Creating Value adding Networks**, 3ª Ed., Pearson Education Prentice Hall, 2003.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira, LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil Ltda, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4.ed. 7. reimpr.- São Paulo: Atlas, 2008.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica** / Agrícola Bethlem. – 6.ed.- São Paulo: Atlas, 2009.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro. 1977.

CHANDLER, Steve, 1944. **Motivando para o sucesso: conquiste resultados incríveis sem levar sua equipe à loucura** / Steve Chandler & Scott Richardson; tradução Marcos Malvezzi Leal. - Campinas, SP : Verus, 2008.

CLARET, Martin. **O poder da auto estima**. São Paulo: Martin Claret, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4.ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos**. 4ª ed. Atlas: São Paulo, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus 2000.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas**. 4ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

EALES-WHITE, Rupert. **O líder eficaz**; tradução de Henrique Amat Rêgo Monteiro. – São Paulo : Clío Editora, 2006.

EICH, Ritch K. **Líderes não dão ordens** / [tradução Julio Silveira].- Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2013.

FAISSAL, R.; VALVERDE, A. E.; PASSOS, M.; MENDONÇA, M. C. F.; ALMEIDA, W. M. C. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. 7ª ed. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. Rio de Janeiro: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**/ Antonio Carlos Gil. -4.es. – São Paulo : Atlas, 2002

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos Papéis Profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa**. Bahia: Editora Via Litterarum, 2010.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. 2.ed. Curitiba: Ibplex, 2008.

LEMONS, C. **Inovação na Era do Conhecimento**. In: LASTRES, H. M.M; ALBAGLI, S. **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LUSSIER, Robert N. REIS, Ana Carla Fonseca. FERREIRA, Ademir Antonio. **Fundamentos de administração**: Tradução e adaptação da 4. edição norte-americana. Tradução Guilherme Rocha Basilio e Marta Reyes Gil Passos. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

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

MAXWELL, John C. **Liderar é influenciar: seja agente de transformação positiva em qualquer ambiente**/ Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2011.

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

MAXIMIANO, A. C. A. **Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. São Paulo: Atlas, 1995.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**/ Antônio Joaquim Severino. – 23. ed. rev . e atual. – São Paulo : Cortez, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. – 13.ed.- São Paulo : Atlas, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WOOD Jr., T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. **Recursos humanos: para onde vai a gestão de Pessoas?** GVExecutivo, v. 11, n. 2, julho/dezembro 2012.