



Centro De Estudos Superiores De Itaituba – Ltda.

Faculdade De Itaituba – FAI

Curso Bacharelado Em Administração

PEDRO WILLIAM MAZUR SERRA

**MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA: Um estudo de caso na
empresa Moda Viva Confecções localizada em
Itaituba-PA**

Itaituba - PA

2017

PEDRO WILLIAM MAZUR SERRA

**MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA: Um estudo de caso na
empresa Moda Viva Confecções localizada em
Itaituba-PA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Itaituba para
obtenção de diploma de Graduação em
Bacharelado em Administração.

Orientador: Prof^a. Mestre Elisete Batista da
Silva Medeiros

Itaituba - PA

2017

PEDRO WILLIAM MAZUR SERRA

**MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA: Um estudo de caso na empresa Moda
Viva Confeções localizada em Itaituba-PA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Itaituba para
obtenção de diploma de Graduação em
Bacharelado em Administração.

Orientador: Prof^a. Mestre Elisete Batista da
Silva Medeiros

BANCA EXAMINADORA

Presidente: _____ Nota: _____

Prof. Francisco Cláudio de Sousa Silva, Doutor

Orientadora: _____ Nota: _____

Prof^a. Elisete Batista da Silva Medeiros, Mestre

Avaliador: _____ Nota: _____

Prof. Gleidson Souza Nascimento, Especialista

Data: 18 de março de 2017

À minha família, em especial aos meus pais, à minha esposa e sua família, pelo amor e incentivo. Dedico a todos esta conquista.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me acompanhou nesta longa jornada, iluminando minha mente, enxugando minhas lágrimas e me dando forças para superar todas as dificuldades, glória a Deus.

À minha família, Adelino Jorge da Silva Serra (pai), Maria Clarice Mazur Serra (mãe) e Viviane Araujo Lopes Serra (esposa), pelo incentivo, força, apoio, carinho, por nunca terem me deixado desistir de alcançar meus sonhos, e por terem tornado muitos deles uma realidade.

À família de minha esposa, que me acolheu e sempre me apoiou, me incentivando nos meus estudos e me dando conselhos para que jamais desistisse dos meus estudos.

À minha orientadora Elisete Batista da Silva Medeiros, pelas suas ideias, recomendações e cobranças, me ajudando a aperfeiçoar cada vez mais este trabalho.

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

Walt Disney

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho é analisar como a motivação intrínseca contribui para o desempenho de um colaborador em uma organização, e para isto foi feita uma revisão bibliográfica para entender o ponto de vista de diversos autores, e posteriormente o estudo de caso. A motivação intrínseca é um elemento importantíssimo nas organizações, porém pouco estudado na gestão de pessoas até então, e muito menos observado e conhecido por gestores de micro, pequenas e médias empresas. A motivação intrínseca é o elemento mais profundo e importante na produtividade de colaboradores, pois ela é um elemento que pode ser estimulado por fatores não financeiros, e tem mais influência na produtividade do que estímulos financeiros como bônus por produtividade, benefícios sociais, dentre outras ferramentas. Esta motivação, além de mais duradoura, tem maior poder de estimular a produtividade, ao passo que a motivação extrínseca – motivada por fatores externos como salário, bônus por produtividade, etc. – é volátil, rapidamente se esvai, e no momento em que está em seu apogeu de efeitos, não tem sequer metade dos efeitos produtivos da motivação intrínseca. O estudo de caso realizado na empresa Moda Viva Confecções situada em Itaituba-PA evidenciou que a motivação intrínseca tem de fato influência na produtividade dos colaboradores de uma organização. Logo, é um excelente elemento para se trabalhar na gestão de pessoas nas empresas de micro, pequeno e médio porte, pelo fato de ser um elemento que tem maior influência no desempenho organizacional do que outros elementos, e por ser um elemento de fácil estímulo, e pouco oneroso. O tipo de pesquisa adotado foi o estudo de caso, a amostra foi do tipo probabilística abordando todos os colaboradores da Moda Viva Confecções. O método de coleta foi uma entrevista com o gestor, e questionário fechado em escala de Likert e perguntas de afirmação ou negação.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Recursos Humanos. Motivação intrínseca. Produtividade do colaborador. Satisfação profissional.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	1
2 DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS	3
2.1 O SURGIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO.....	4
2.2 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS	9
2.3 PRODUTIVIDADE	11
3 PROCESSOS MOTIVACIONAIS	14
3.1 ALGUMAS TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	16
3.1.1 Surgimento do termo motivação intrínseca.....	16
3.2 PREMISSAS MOTIVACIONAIS	19
3.3. AÇÕES PARA ESTIMULAR A MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA	20
3.3.1 Estimule recompensas “agora que” entre colegas.....	20
3.3.2 Reconheça seus colaboradores.....	21
3.3.3 Anime com propósito, não motive com recompensas	21
3.3.4 Mostrar preocupação com o bem estar do empregado	21
3.3.5 Experimente um pouco a variação de funções.....	22
3.3.6 Criar condições para relacionamento informal entre colegas de trabalho	22
3.3.7 Envolver os colaboradores na definição de metas.....	23
3.3.8 Recorra ao teste do pronome de Reich	23
3.3.9 Assegure justiça interna e externa	23
3.3.10 Instigue a criatividade de seus colaboradores	24
3.3.11 Pague além da média	25
3.4 SATISFAÇÃO PROFISSIONAL	25
3.4.1 Fatores chave da satisfação no trabalho	26
3.4.2 Consequências da satisfação no trabalho	27

3.4.3 Consequências da insatisfação no trabalho	29
4 ESTUDO DE CASO: MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA NA EMPRESA MODA VIVA CONFECÇÕES	30
4.1 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	30
4.2 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MODA VIVA CONFECÇÕES	31
4.2.1 Análise da entrevista com o gestor da empresa Moda Viva Confeções ...	32
4.2.2 Análise do questionário aplicado com os colaboradores da empresa Moda Viva Confeções.....	37
4.2.3 Análise geral dos resultados obtidos no estudo de caso	57
5 CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS.....	63

1 INTRODUÇÃO

As organizações em todo o mundo evoluíram severamente seus processos de gestão do século XX até o presente momento. Tudo começou com os processos de gestão focados em maximização da produção, com a criação do modelo de produção em massa de Henry Ford, o qual é comumente ilustrado pelo filme Tempos Modernos, de Charles Chaplin, onde o operário é visto como custo, um simples artifício utilizado para geração de lucro da indústria, e as organizações pouco se preocupavam se havia motivação por parte do operário em trabalhar ou não.

Mas, com o passar das décadas as organizações pouco a pouco mudaram seus pensamentos até chegarem ao ponto de vista em que os colaboradores são considerados patrimônio da organização, fazendo parte de seus ativos, e que o colaborador é reconhecido pelo seu trabalho, respeitado, além de que as organizações se preocupam com seu bem estar. Isto por que com os estudos realizados ao longo de várias décadas chegou-se à conclusão de que o colaborador quando está motivado com o seu trabalho tende a produzir mais e melhor que um colaborador não motivado, ou totalmente desmotivado.

Neste contexto, este trabalho tem como objetivo geral analisar como a motivação intrínseca contribui para o desempenho de um colaborador em uma organização, ou seja, a motivação que tem seu propósito em fatores internos, e não somente por recompensas externas. Para entender isso, foram elaborados os seguintes objetivos específicos: compreender como funciona o processo motivacional, buscar o que o causa e quais suas consequências, como funciona a motivação intrínseca, e por fim, analisar a relação da motivação intrínseca com a produtividade de um colaborador em uma empresa, em um estudo de caso.

O presente estudo está organizado em três capítulos. No capítulo 2, buscou-se abordar de forma cronológica como se deram os estudos da motivação intrínseca. Começando pelo conceito de administração, que é a ciência de gerenciar recursos para alcançar os objetivos de uma organização, sua importância, que se dá pelo fato de que uma organização necessita de organização na sua gestão, caso contrário, torna-se muito mais difícil de alcançar os objetivos organizacionais.

Posteriormente, no mesmo capítulo foi pesquisado o que é a gestão de pessoas, que é a ciência que busca gerenciar os colaboradores das empresas, de

modo a lhes proporcionar uma boa experiência de trabalho, lhes assegurando seus direitos trabalhistas, além disso, se preocupando com seu bem estar, sua produtividade, motivação, a ergonomia de seu local de trabalho, dentre outras coisas. A partir de certo período histórico, entendeu-se que são as pessoas que movem as empresas, e por isso, passou-se a ter maior cuidado com elas.

Em seguida, analisou-se a bibliografia para entender melhor o que é a produtividade, sendo esta a relação entre os recursos investidos, e os resultados obtidos, sendo estes influenciados pelo desempenho tecnológico e humano.

Posteriormente, buscou-se entender o que é motivação e como funcionam os processos motivacionais, pelo que a motivação é influenciada, quais suas consequências nas organizações, revisaram-se as principais teorias motivacionais, e principais premissas para motivar os colaboradores. Por fim, estudou-se o que é motivação intrínseca, como e quando foi descoberta, e como trabalha-la através de ações organizacionais.

O capítulo 4 apresenta o estudo de caso na empresa Moda Viva Confecções, situada na cidade de Itaituba-PA, buscando aplicar a revisão bibliográfica com foco na motivação e na produtividade. Para isso, aplicou-se uma entrevista com José Gonçalves, gestor da Moda Viva Confecções, e aplicou-se um questionário fechado com os colaboradores da empresa, buscando relacionar a motivação e a produtividade. Tal objetivo foi alcançado, observando-se que colaboradores satisfeitos e motivados tendem a produzir mais e com maior qualidade.

2 DA ADMINISTRAÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS

Neste capítulo, abordaremos os conceitos de administração e gestão de pessoas para criar valores e bases para que posteriormente possamos entender melhor como funcionou a criação de conceitos e teorias que buscavam aprimorar a produtividade nas organizações.

Começando pelo conceito de administração, a palavra “administração” deriva da fusão entre *ad* (que em latim significa: direção, tendência para) e *minister* (em latim: subordinação ou obediência). O significado da fusão destes termos significa aquele que presta serviço a alguém, ou, alguém que realiza uma tarefa sob o comando de alguém (CHIAVENATO, 2013).

Porém o significado desta fusão sofreu mudanças, onde a tarefa da administração passou a ser gerenciar recursos para se alcançar objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2013).

Administrar é trabalhar através de uma equipe de pessoas para se alcançar os objetivos da organização e seus objetivos pessoais. Isto normalmente se dá pelas relações de trabalho, onde ao contratar a mão de obra a empresa visa um objetivo, que tradicionalmente é auferir lucros, crescer e se estabilizar no mercado. Já a mão-de-obra normalmente tem como objetivo aferir renda, ter tempo disponível para seus objetivos pessoais, e se sentir bem com o seu trabalho (LACOMBE, 2009).

É aí que vem a figura do administrador, um profissional capacitado para mediar conflitos, gerenciar recursos e pessoas para que os objetivos mencionados possam ser alcançados com o máximo em eficiência. Este profissional, quando contratado por uma empresa, é pago para gerar resultados para a empresa. Para alcançar estes resultados o administrador não trabalha sozinho, do contrário, ele lidera uma equipe e dela depende para que os objetivos organizacionais e pessoais sejam alcançados (LACOMBE, 2009).

Ele tem que conhecer muito bem a si mesmo e sua equipe, ter alto grau de conhecimento, bom senso e colocar os resultados financeiros como objetivo final de seus atos. Há uma grande responsabilidade em suas mãos, pois a empresa e seus colaboradores dependem de suas decisões, assim, cabe ao administrador pensar nas consequências, pontos positivos e negativos de suas decisões, visando sempre satisfazer o cliente final da organização, para que os produtos e serviços desta

satisfaçam os desejos e necessidades dos clientes e estejam economicamente acessíveis (LACOMBE, 2009).

Assim, dentre as funções do administrador temos gestão financeira, gestão de estoque, organização, métodos e procedimentos, gestão de compras, análise de mercado, dentre outras tantas funções, e uma delas é a gestão de pessoas, que como o próprio nome diz, é a função em que o administrador se encarrega de gerenciar os colaboradores em todos os aspectos, não só como funcionário, mas realmente como pessoa. E é dessa função administrativa que trataremos no parágrafo a seguir (LACOMBE, 2009; MARRAS, 2011; CHIAVENATO, 2013).

Para Flippo (1976) a função de gestão de pessoas é um conjunto integrado de ações que abrangem a busca, o desenvolvimento, a remuneração, integração e manutenção do corpo funcional da empresa, também conhecida por mão-de-obra trabalhadora, em prol de que tanto a organização quanto aqueles que nela trabalham atinjam seus objetivos essenciais.

Neves (2000) conceitua a Gestão de Pessoas como uma ciência humana e também uma área de atuação profissional, altamente interdependentes que objetivam influenciar culturas, comportamentos, normas da organização visando tornar o trabalho e seu ambiente um local acolhedor e propício ao trabalho em equipe.

A Gestão de Pessoas conduz de forma racional a redução de atrito entre os indivíduos, com o objetivo final de se alcançar a máxima performance empresarial através do ambiente de trabalho, a relação entre o trabalho e o indivíduo que o exerce (FLIPPO, 1976).

2.1 O SURGIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO

Neste capítulo faremos uma viagem histórica pela administração, entendendo seu surgimento, sua evolução, como surgiram as principais teorias de administração e estudos voltados para o entendimento da produtividade de um colaborador.

A administração existe há milênios atrás, desde antes de Cristo, mas como ciência a administração teve seu marco inicial, no século XX, com dois autores que obtiveram destaque, Frederick Winslow Taylor – americano criador da Escola da Administração Científica, que objetivava aumentar a eficiência, eficácia e

produtividade das indústrias da época através da racionalização do trabalho – e Henri Fayol – europeu, que foi destaque por desenvolver a Teoria Clássica da Administração, cujo objetivo era aprimorar as organizações por meio de sua organização e através da aplicação de princípios gerais de administração (FAYOL, 1950; CHIAVENATO, 2013).

A Escola de Administração Científica, do início do século XX, fundada pelo engenheiro americano Frederick Taylor, tinha ênfase na racionalização do trabalho, pois após testes e estudos, constatou-se que os trabalhadores perdiam muito tempo com movimentos desnecessários, o que gerou o conhecido estudo dos tempos e movimentos, que buscava analisar os movimentos para se realizar determinada tarefa, reorganizá-los para acréscimo na eficiência e descartar os movimentos inúteis. Também foi foco da escola a divisão dos trabalhos realizados pelos operários nas indústrias, a padronização das máquinas e procedimentos, adequando-os aos operários, além do treinamento dos operários, tudo em prol do aumento na produtividade. Tais estudos se provaram eficazes na época e funcionam até hoje (CHIAVENATO, 2013).

A Escola Clássica de Administração, também do início do século XX, criada pelo engenheiro francês Henri Fayol, enfatizava as funções do administrador, onde Fayol separou as funções da organização, dos colaboradores, e do administrador. Estas funções foram enumeradas, profundamente estudadas, e então conceituadas pela escola. Fayol destaca seis funções básicas de uma empresa: funções técnicas, funções comerciais, funções financeiras, funções de segurança e funções contábeis. Ainda, ele trata separadamente as funções administrativas, considerando-as hierarquicamente superiores, e não exclusivas dos gestores e diretores. Para ele, quanto mais alto hierarquicamente estava um colaborador da empresa, seja ele gerente, supervisor ou mesmo um funcionário, mais se desempenhava funções administrativas, e quanto mais baixo hierarquicamente, menos funções administrativas (FAYOL, 1950; LACOMBE, 2009; CHIAVENATO, 2013).

Éis que surge a Escola Humanística de Administração, liderada por Elton Mayo, que coordenou a experiência de Hawthorne, realizada em 1927, que buscava indicadores que influenciassem na fadiga, acidentes de trabalho e até mesmo rotatividade de pessoal (turnover). Esta escola veio então para contrariar as antigas escolas de administração, haja vista que antes se tinha os enfoques nos Processos – Escola Científica de Administração – e na Estrutura Organizacional – Escola Clássica

de Administração – enquanto a Escola Humanística tinha sua ênfase voltada nas pessoas, daí o nome “Escola Humanística” (CHIAVENATO, 2013; MARRAS, 2011).

O experimento na fábrica da Western Electric Company em um bairro chamado Hawthorne, onde na primeira fase deste experimento Elton Mayo buscava relacionar a luminosidade do ambiente de trabalho, como fator fisiológico, com o desempenho da mão de obra e fatores como fadiga, acidentes de trabalho, turnovers entre outros fatores. O que o estudioso não esperava era que fatores psicológicos estivessem mais ligados com o desempenho do que os fatores fisiológicos propriamente ditos, eis então que se inicia a segunda fase do experimento de Hawthorne (CHIAVENATO, 2013; MARRAS, 2011).

Na segunda fase foi criado um grupo experimental e um grupo de controle. O primeiro era formado por moças que eram supervisionadas por um gerente e um supervisor que garantiam um clima positivo no local de trabalho, além de que as operárias avaliassem suas próprias condições de trabalho e relatassem isso aos seus supervisores. Já o grupo de controle mantinha-se tendo as mesmas condições de trabalho usuais dos demais operários da fábrica, para que se tenha uma comparação mais precisa entre as diferentes condições de trabalho do grupo experimental com os demais operários daquela fábrica (CHIAVENATO, 2013; MARRAS, 2011).

Então se constatou algumas coisas que não foram percebidas na primeira fase, o fator humano:

1. As moças gostavam de trabalhar na sala de provas porque era divertido, e a supervisão branda (ao contrário da supervisão rígida na sala de montagem) permitia trabalhar com liberdade e menor nível de ansiedade.
 2. Havia um ambiente amistoso e sem pressões, no qual a conversa era permitida, aumentando a satisfação no trabalho.
 3. Não havia temor ao supervisor, pois este funcionava como orientador.
 4. Ocorreu um desenvolvimento social do grupo experimental. As moças fizeram amizades entre si e tornaram-se uma equipe.
 5. O grupo criou objetivos comuns, como aumentar o ritmo de produção, embora tivesse sido solicitado que trabalhassem normalmente.
- (CHIAVENATO, pg. 77, 2013)

Logo, preocupados com as tamanhas diferenças entre a produtividade do grupo experimental e o de controle, os pesquisadores voltaram seus focos para o fator humano, buscando fatores de Relações Humanas com a produtividade, iniciando-se a terceira fase do experimento (CHIAVENATO, 2013).

Em 1928 iniciou-se a terceira e última fase do experimento de Hawthorne, que consistia na realização de entrevistas não dirigidas, sem roteiros, que visava saber de

fato o que os operários achavam de seus trabalhos, como gostariam que fossem seus trabalhos, como eram seus relacionamentos interpessoais dentro da organização, como era o tratamento dado pelos supervisores com estes operários, dando-se de fato valor ao fator humano da organização: o colaborador. O experimento foi suspenso em 1932, 5 (cinco) anos após seu início, deixando profundas marcas de uma revolução no âmbito da Administração, que em seus primórdios era demasiado mecanicista e começou a tomar a forma contemporânea (CHIAVENATO, 2013; MARRAS, 2011).

Posteriormente surge uma nova teoria da administração, em 1940, denominada Teoria Comportamental da Administração, liderada por Herbert Alexander Simon. A teoria criticava todas as teorias anteriores, pois primariamente a teoria comportamental abolia os conceitos da administração científica e clássica nos aspectos rígidos e mecanicistas da forma como tratam as funções e estrutura da organização, sendo contrários à hierarquização rígida de responsabilidades – Escola Clássica – e divisão minuciosa de atividades – Escola Científica (CHIAVENATO, 2013).

Além disso, a teoria comportamental também criticava a escola humanística de administração por seu caráter romântico e ingênuo, onde esta escola defendia as relações humanas dentro de uma organização para que se aumentasse a produtividade. Já a teoria comportamental buscava tratar individualmente os colaboradores com suas motivações próprias para se obter a produtividade organizacional, tendo como notáveis estudiosos da área Abraham Maslow e Frederick Herzberg, os quais criaram a Teoria da Hierarquia das Necessidades e a Teoria dos Dois Fatores, respectivamente (CHIAVENATO, 2013; MARRAS 2011; RAMOS, FERREIRA, 2010).

Abraham Maslow criou e defendeu uma teoria de motivação através do estudo das necessidades humanas, dividindo-as em:

1. Necessidades Fisiológicas: são as necessidades básicas do ser humano, como alimentação, higiene, saúde, dentre outros fatores;
2. Necessidades de Segurança: são necessidades relacionadas à segurança, estabilidade financeira e familiar, privação do perigo, etc;
3. Necessidades Sociais: está relacionado aos relacionamentos com família, amigos, contatos profissionais, também com fatores como amor, afeto, amizades, acolhimento social. A insatisfação desta necessidade torna o

indivíduo rejeito à sociedade, o conhecido antissocial, sendo que tal insatisfação pode até mesmo acarretar em depressão;

4. Necessidades de Estima: este fator está relacionado com a auto avaliação do indivíduo, sua autoestima, amor próprio, auto valorização. Também está ligado ao sentimento de independência e autonomia. Sua satisfação leva ao amor próprio, força, valorização, determinação, desejo de sucesso. Ao contrário, sua insatisfação leva ao sentimento de fraqueza, desamparo, desânimo, sentimento de ser dispensável para a família e sociedade;
5. Necessidades de Autorrealização: estágio final das necessidades, é a necessidade suprema da escala. É o desejo insaciável de ser sempre mais do que se foi no dia anterior, e menos de que se será no dia de amanhã. É o desejo interminável de crescimento pessoal e profissional (CHIAVENATO, 2013; MARRAS, 2009; RAMOS, FERREIRA, 2010).

Já Frederick Herzberg criou uma teoria intitulada Teoria dos Dois Fatores, a qual buscava explicar o que guiava o comportamento dos colaboradores em uma organização. Então Herzberg explica que existem dois fatores que norteiam o comportamento humano dentro de uma organização: os fatores higiênicos ou extrínsecos, e fatores motivacionais ou intrínsecos (CHIAVENATO, 2013).

Os fatores higiênicos ou extrínsecos são fatores relacionados às necessidades básicas do ser humano e suas condições de trabalho. Estas condições não podem ser diretamente controladas pela pessoa, normalmente sendo ditadas pelas organizações. Dentre os fatores higiênicos, têm-se:

salário, benefícios sociais, estilo de chefia ou supervisão, condições físicas e ambientais de trabalho, políticas e diretrizes da empresa, regulamentos internos, clima de relacionamento entre empresa e funcionários, etc. (CHIAVENATO, pg. 211, 2013).

Já os fatores motivacionais ou intrínsecos estão mais envolvidos por elementos relacionados ao conteúdo e funções que o colaborador desempenha em uma organização, elementos motivacionais, subjetivos, que podem ser diretamente controlados pelo colaborador. Dentre os fatores motivacionais, pode-se citar: “sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e autorrealização”. Estes fatores normalmente estão diretamente ligados às funções desempenhadas pelo colaborador, e não estão ligadas a nenhum cunho financeiro

(CHIAVENATO, pg. 211, 2013).

Herzberg evidencia ainda que se os fatores higiênicos – salário, condições de trabalho, estilo de chefia, etc. – estiverem satisfeitos, não há necessariamente satisfação do colaborador, pois apenas possuem a função de evitar a insatisfação. O colaborador somente fica satisfeito com quando os fatores motivacionais – crescimento individual, reconhecimento profissional, clima organizacional – satisfazem o colaborador (CHIAVENATO, 2013).

Assim, Herzberg concluiu que:

1. Se há insatisfação dos fatores higiênicos ou extrínsecos, não haverá de forma alguma satisfação profissional do colaborador, independentemente de a necessidade dos fatores motivacionais terem sido preenchidas ou não;
2. Estando então os fatores higiênicos ou extrínsecos satisfeitos, o colaborador não necessariamente fica satisfeito, deixando apenas de ficar insatisfeito;
3. A partir do momento em que se satisfazem os fatores higiênicos, há a possibilidade de se satisfazer profissionalmente através da satisfação dos fatores higiênicos e dos fatores motivacionais (CHIAVENATO, 2013).

2.2 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Agora entenderemos como se deu a evolução da gestão de pessoas, como ocorreu a valorização dos funcionários das organizações, como surgiram os primeiros pensamentos de que os colaboradores devem ser pensados como patrimônio, investimento, e não apenas custo, e como se chegou ao início dos estudos motivacionais e de produtividade.

O conceito de Gestão de Pessoas tem seu uso iniciado recentemente, sendo o primeiro termo usado a Administração de Pessoal. Esta forma mais antiga de gerir pessoas preocupava-se sumariamente com os salários, avaliação e compensação dos empregados, e outras funções semelhantes, e todas estas funções eram técnicas, mecânicas, sem dinâmica e humanização (CARVALHEIRO, 2011).

No início do século XX a Administração de Pessoal se limitava a fatores administrativos e técnicos, tais como salários, recrutamento, demissão. Porém, após a 2ª Guerra Mundial este departamento passou também a aconselhar as empresas a

contratar e negociar coletivamente. Até então, em nenhuma das funções da Administração de Pessoal se usava de teorias referentes às suas ações. Apenas se preocupavam em resolver os problemas das empresas no momento, sem nenhuma teoria ou visão estratégica (CABRAL-CARDOSO, 2004).

A partir da década de 60 a Gestão de Pessoal passa a desenvolver planejamentos e práticas referentes à gestão dos funcionários. Começa-se a praticar novos métodos de seleção de pessoal, programas de formação de pessoal, programas de recompensas baseado em rendimento e o planejamento de futuras necessidades da organização em relação ao pessoal (CARVALHEIRO, 2011).

A partir dos anos 80 com o surgimento acelerado de novas tecnologias e acelerada globalização, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tradicional passa a traçar planejamentos estratégicos para as organizações para que estas pudessem aprimorar sua eficácia e eficiência, além de prever possíveis mudanças de mercado e futuro, e também alinhar os objetivos das organizações com as expectativas de mercado (CABRAL-CARDOSO, 2004).

Assim, cabe salientar as diferenças entre GRH e Gestão de Pessoas. A Gestão de Pessoas tem foco no operacional, vê as pessoas como custos, e as práticas de Gestão de Pessoas são direcionadas com foco no pessoal. Já a Gestão de Recursos Humanos, GRH, tem foco nas estratégias organizacionais e os colaboradores são vistos como meio para atingir tais estratégias (CABRAL-CARDOSO, 2004).

Enquanto a Administração de Pessoal tem foco nos colaboradores de base da organização, a GRH tem foco nos gestores intermediários da organização. Enquanto a Administração de Pessoal entende que os gestores intermediários trabalham suas políticas com foco nos colaboradores, a GRH gerencia um grupo de recursos orientados para alcançar os objetivos da empresa (CABRAL-CARDOSO, 2004).

Atualmente a GRH atua na criação de políticas organizacionais, potencialização de climas organizacionais, intervindo sobre práticas, culturas, interação entre colegas de trabalho, ergonomia, dentre outras coisas que envolvam os colaboradores da organização. Além disso, a Administração de Pessoal era tarefa de gestores que trabalhavam em departamentos específicos da empresa, enquanto que atualmente a GRH é trabalhada por gestores internos da organização de forma integrada com toda a empresa (CARVALHEIRO, 2011).

A transação deste sistema de gestão de pessoal da década de 70 para a GRH na década de 80 sofreu grandes mudanças. Primeiramente as empresas

preocupavam-se somente em pagar o que era imposto por lei, não havia método seletivo para contratar os colaboradores, procurava-se alinhar o funcionário à função, e não a função ao funcionário, como ocorreria posteriormente, e cobrava-se produtividade sem provocar qualquer incentivo (CARVALHEIRO, 2011).

Já no período da Gestão de Recursos Humanos iniciou-se um processo de valorização do colaborador, onde ele passa a ter posição de destaque na importância dentro da empresa. As pessoas passaram a ser selecionadas para entrar nas organizações, verificando-se as aptidões dos candidatos, e verificando se o perfil se encaixava com a função disponível. Além disso, preocupava-se com o equilíbrio salarial, e começou-se a trabalhar com bônus de produtividade, algo inédito até então (CARVALHEIRO, 2011).

Carvalho (2011) explica que esta evolução ocorreu principalmente entre as décadas de 70, 80 e 90, devido à grande competitividade entre as grandes corporações, pois todas almejavam dominar o mercado, e os estudos da época apontavam para a importância do colaborador nas organizações, e a sua representatividade no faturamento das grandes corporações.

Assim, com a evolução da Administração de Pessoal para GRH, e esta para a Gestão de Pessoas contemporânea, o colaborador das organizações ganhou enorme importância e reconhecimento quanto à sua parcela de contribuição no crescimento de uma organização. E vários são os autores que defendem a importância do colaborador nas organizações, como Jean Pierre Marras (2011), Sylvia Constant Vergara (2013), Daniel H. Pink (2010), Carvalho et. al. (2012), dentre outros que serão abordados posteriormente.

2.3 PRODUTIVIDADE

Aqui entenderemos melhor o que é de fato produtividade, para então entendermos melhor os frutos de uma motivação satisfeita por parte dos colaboradores. Entenderemos que um colaborador motivado faz não somente o que lhe pedem, mas tenta dar o seu melhor a todo instante, ele veste a camisa da empresa.

A produtividade é estudada por Heizer e Hender como a relação entre a

quantidade de bens e/ou serviços produzidos (saídas) e a quantidade de recursos usados para a produção de tais bens e/ou serviços (entradas) em um dado período de tempo (PEREIRA e MOORI, 2005).

Porém a produtividade não mede apenas quantitativamente baseado no quanto foi produzido, mas qualitativamente, observando-se a qualidade com que se conseguiu transformar as entradas em saídas, podendo-se assim detectar problemas no circuito de produção da organização, seja de linha de produção, seja de prestação de serviços, seja de revenda de produtos (PEREIRA e MOORI, 2005).

Carvalho et. al. (2012) concordam com Pereira e Moori (2005) em que o termo produtividade não se limita a fatores quantitativos, mas se expande também aos fatores qualitativos, pois para estes autores, tão importante quanto produzir muito, é produzir com qualidade.

Já para Marras (2011), a produtividade é formada por um conjunto de fatores definidos em vários níveis pelo autor:

1º Nível - Temos que a produtividade é fruto do desempenho tecnológico e o desempenho humano. Na presente pesquisa o autor dará foco ao desempenho humano na organização;

2º Nível – Dentro do desempenho humano o autor defende que são influenciados pela capacidade – relacionado às capacidades do ser humano, no que diz respeito às aptidões, conhecimento, nível escolar, etc. – e pela motivação – foco do presente estudo – que é composto pelas condições físicas, iluminação, ventilação, temperatura, cansaço, etc., pelas necessidades gerais e momentâneas, e pela condição social, organização formal, informal e liderança da organização;

3º Nível – Dentro do fator das necessidades o autor defende que existem as necessidades gerais – higiene, estima, autorrealização, cultura – e as necessidades momentâneas – condição econômica e situação pessoal. A presente pesquisa terá foco nas necessidades gerais.

Além disso, entende-se que a produtividade aumenta a partir do momento em que os produtos e serviços gerados crescem em um expoente maior em relação aos recursos utilizados para a realização de tais produtos e serviços (PEREIRA e MOORI, 2005).

Carvalho et. al. (2012) enfatizam também que a produtividade aumenta consideravelmente a partir do momento em que os próprios colaboradores passam a ter interesse pelo trabalho desempenhado.

Ao se medir a produtividade de uma empresa, deve-se, preferencialmente, comparar os dados coletados com os de outras empresas a respeito de produções e prestações de serviços similares, com vistas a validar a medição e ter como base a referência de produtividade de empresas bem sucedidas no mesmo ramo de atuação (PEREIRA e MOORI, 2005).

Vale ressaltar que o custo que se tem com o investimento de recursos em qualidade de vida no trabalho e motivação dos colaboradores, que têm uma influência maior sobre a produtividade do que demais fatores, é muito menor do que investir em estrutura e tecnologia, e o retorno desse investimento também é muito superior (CARVALHO et. al., 2012).

Autores afirmam que: De nada adianta dispor de todas as condições materiais necessárias para a produção, até mesmo as que dependem de uma organização racional de fabricação de bens, se não houver um sincero e íntimo desejo ou entusiasmo daqueles que põem em marca o processo produtivo (CARVALHO et. al., pg. 167,2012).

Dentre as definições de produtividade, têm-se a produtividade parcial ou de fator único, onde se usa, por exemplo, apenas um fator para se medir tal produtividade, por exemplo, a mão-de-obra. Há também uma visão mais ampla de produtividade, conhecida por produtividade total, a qual analisa todos os fatores ou recursos utilizados na produção de um determinado produto ou serviço da organização (PEREIRA e MOORI, 2005).

A importância do colaborador quando o assunto tratado é produtividade se dá quando pesquisas comprovam que a produtividade total é alcançada através desempenho tecnológico (20%) e desempenho do trabalhador (80%). Este desempenho do trabalhador é alcançado em 30% pela sua capacidade – como formação técnica e profissional, experiência, etc. – e 70% é alcançado pela sua motivação para trabalhar. É por esse motivo que tratar-se-á da motivação com maior profundidade para buscar quais fatores influenciam na produtividade (MARRAS, 2011).

3 PROCESSOS MOTIVACIONAIS

Este capítulo trata especificamente dos processos motivacionais, o que são, como ocorrem, o que estimula a motivação em uma pessoa, quais os tipos de motivação e qual é o mais indicado para que as organizações estimulem.

Vergara conceitua motivação como uma força que vem de dentro de cada um para incentivar a realizar uma determinada tarefa ou atividade. E que a motivação é um processo muito mais endógeno – intrínseco, ou seja, que vem de dentro de cada um – do que exógeno – extrínseco, influenciado por fatores externos. Assim, Vergara concorda com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, explicada no capítulo 1.1. Além disso, é um processo delicado, pois para se motivar um colaborador pode demorar um certo período de tempo, enquanto para desmotivar alguém pouco tempo basta (VERGARA, 2013).

É como montar um castelo em peças de madeira. É um processo lento, que exige paciência, e que se constrói de baixo para cima, logo há uma base para então construir-se as partes superiores. E se por acaso uma peça muito importante da base é quebrada ou retirada, todo o castelo está sujeito a ruir (LACOMBE, 2009; VERGARA, 2013; CHIAVENATO, 2013).

Assim é a motivação, e isto remete à Teoria dos dois Fatores de Herzberg, citada no capítulo 1.1., onde os fatores higiênicos – extrínsecos, quando satisfeitos deixam de causar insatisfação – e os fatores de motivação, quando satisfeitos juntamente com os fatores higiênicos, passam a gerar a satisfação. E que caso os fatores motivacionais estejam satisfeitos na ausência dos fatores de higiene, ainda assim haverá a insatisfação. Exatamente como um castelo em peças de madeira. Não há como se construir qualquer prédio, castelo ou casa se não há uma base que a sustente (LACOMBE, 2009; VERGARA, 2013; CHIAVENATO, 2013).

Para Vergara (2013), Freud explica que investimos mais tempo para fazer aquilo que estivermos motivados a fazer. Assim Vergara exemplifica a afirmação de Freud com exemplos de pessoas apaixonadas por leitura, afirmando que por mais ocupadas que sejam, sempre arrumam tempo para ler. Assim também os Entusiastas de Ginástica, que mesmo que tenham apenas 20 (vinte) minutos disponíveis no dia, investem este tempo para se exercitar. Além dos internautas, que por mais que tenham o dia todo atarefado, afirmam que a noite é uma criança para navegar pela internet.

Assim, Vergara (2013) conclui que a motivação possui um forte caráter de interioridade, estritamente intrínseco, que é experimentado por cada um de forma muito pessoal. Assim se justifica o porquê de algumas medidas motivacionais não servirem para todos os colaboradores, pois justamente o que motiva um, pode não motivar o outro, e há de se ter atenção para não interpretar mal algum colaborador, achando que ele está fazendo por má vontade, ou que quer prejudicar a equipe ou a empresa.

Marras (2011) defende que a plataforma motivacional é a mais importante a compor o quadro de responsabilidades da Administração Estratégica de Recursos Humanos, conhecida por AERH. Isto reforça a importância dos esforços realizados por pesquisadores e estudiosos como Herzberg, Maslow, McGregor, dentre outros.

Consoante a Marras, Vergara (2013, pg. 43) afirma:

O tema motivação é, sem dúvida, fascinante. Primeiro, porque mexe com nossas entranhas; segundo porque as empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão propalado binômio produtividade-qualidade aconteça. Assim, desvendar o tema tem sido a preocupação de inúmeros teóricos.

Boa parte da motivação de Marras (2011), assim como de Carvalho et. al. (2012) e de Vergara (2013), em defender a plataforma motivacional como sendo a mais importante, se deve ao fato de ser uma das plataformas em que se tem maior eficiência no investimento, ou seja, investe-se menos recursos financeiros, esforços e tempo, para se obter resultados muito mais expressivos (MARRAS, 2011).

Fato que comprova isso são resultados de uma pesquisa realizada nos Estados Unidos da América com 5000 (cinco mil) empresas, que constata que a produtividade total, representada por 100% (cem por cento) de uma organização é dividida em 2 (dois) elementos: desempenho tecnológico, que representa 20% (vinte por cento) da produtividade e o desempenho do trabalhador, que representa 80% (oitenta por cento) da produtividade (MARRAS, 2011).

O desempenho total do trabalhador, representado por 100% (cem por cento) é dividido também em 2 (dois) fatores: a sua capacidade – saúde, escolaridade, capacitação, etc. – que representa 30% (trinta por cento) da produtividade do trabalhador, e a motivação do trabalhador, que representa 70% (setenta por cento) da produtividade do trabalhador (MARRAS, 2011).

3.1 ALGUMAS TEORIAS MOTIVACIONAIS

Este capítulo é destinado a falar das primeiras teorias motivacionais, como surgiram e seus principais conceitos, como funcionam e qual sua importância para as organizações, que sempre buscam maximizar sua rentabilidade, seja diminuindo custo ou maximizando seus lucros. Haja vista que se constatou que o investimento em motivação dos colaboradores apresenta índices elevados de rentabilidade, as grandes organizações passaram a adotar as práticas recomendadas pelos principais teóricos da motivação, que serão melhor explanados neste capítulo.

Victor Vroom por volta da década de 60 desenvolveu uma teoria motivacional que relaciona o desempenho com recompensa, denominada Teoria da Expectativa. Vroom explica que uma pessoa se sente motivada, e desloca todos os seus esforços, para realizar uma tarefa quando acredita que será bem avaliada pelo desempenho que terá, e que isso resultará em recompensas que saciem seus objetivos pessoais. Não só nesses casos, mas também quando a pessoa simplesmente gosta do que está fazendo, sente prazer, e enxerga o real sentido e função de sua atividade (VERGARA, 2013).

Vergara (2013, pg. 46) exemplifica:

Se você considera que se varar a noite na frente de um computador seu chefe o elogiará (e isto é o que você quer), então, você vai varar a noite. Se considera que o chefe não dará a menor bola, então, você não fará isso.

Outro autor chamado John Stacy Adams elaborou uma teoria em meados da década de 60, chamada Teoria da Equidade, a qual trata que as pessoas tendem a comparar seus trabalhos, tarefas e funções de acordo com cargos semelhantes. Caso notem alguma divergência desproporcional, passam a ter o sentimento de injustiça, iniquidade, e tendem a produzir menos, ter menor comprometimento com o trabalho e a empresa em que trabalham (VERGARA, 2013).

3.1.1 Surgimento do termo motivação intrínseca

O surgimento do termo motivação intrínseca se deu por volta da década de 40, com um experimento de Harry F. Harlow, que na época era docente de Psicologia na University of Winsconsin, a respeito do comportamento de primatas. Até então os

cientistas defendiam a existência de dois impulsos capazes de motivar alguém a fazer algo: o primeiro e mais simples impulso era o biológico, ou seja, era o que movia os seres humanos e animais a saciar as necessidades fisiológicas, semelhante ao primeiro nível hierárquico das necessidades defendidas por Maslow, como fome, sede, higiene, etc.; o segundo impulso eram as forças externas, como recompensas, e no caso do experimento com os macacos, poderia ser uma banana para cada tarefa executada de forma bem sucedida (PINK, 2010).

O experimento com esses macacos consistia em resolver quebra-cabeças mecânicos, os quais Harlow deixava dentro da jaula dos macacos. Porém Harlow percebe que os macacos com o passar do tempo realmente se empenhavam em resolver os quebra-cabeças, e com o tempo foram diminuindo o tempo necessário para concluir o quebra-cabeças, mesmo que não saciassem nenhum dos impulsos motivacionais até então estudados. Então Harlow nota que havia um suposto terceiro impulso, que posteriormente chamaria de “Motivação Intrínseca”, ou seja, motivação interior, não influenciada ou instigada por fatores externos (PINK, 2010).

Isto é constatado quando Harlow afirma:

O comportamento obtido nessa investigação me coloca diante de indagações interessantes sobre a teoria da motivação, já que se alcançou um aprendizado significativo, e um desempenho eficiente foi mantido sem que se recorresse a incentivos especiais ou extrínsecos (PINK, pg. 3, 2010).

Harlow ainda faz questão de testar recompensas extrínsecas, como comida, toda vez que o quebra-cabeça mecânico fosse resolvido. E o resultado do teste foi que o rendimento dos macacos teve aparente queda, sendo necessário maior tempo para resolvê-los com as recompensas extrínsecas, do que sem. É a partir daí que Harlow cria uma então inusitada teoria, que possivelmente se tornaria um terceiro impulso: a recompensa intrínseca, o bem estar pelo simples fato de ter sido bem sucedido em uma ação, tarefa ou atividade. Mais tarde ele denomina o terceiro impulso motivacional de “Motivação Intrínseca”, e comunica os estudiosos e pesquisadores da área motivacional para estudarem a respeito do terceiro impulso. Mas por ironia do destino, tal descoberta revolucionária no campo da motivação viria a cair em esquecimento, pois Harlow tornou-se mais famoso com seu estudo sobre o Afeto do que sobre a Motivação (PINK, 2010).

Nota-se que antes de tal descoberta tudo que se sabia a respeito de motivação como eixo da produtividade girava em torno dos fatores extrínsecos, ou seja,

recompensar externas, como bônus de produtividade, e bônus denominados por Pink (2010) como “se, então”, ou seja, se alcançar uma meta, então terá determinada recompensa. Mais tarde um estudante chamado Edward Deci, em 1969, descobriria que as recompensas extrínsecas, a longo prazo podem diminuir, ao invés de aumentar a produtividade (PINK, 2010).

Edward Deci, até então estudante de pós-graduação em Psicologia da Carnegie Mellon University, resolver dar seguimento aos estudos de Harlow, criando um experimento com um grupo de controle e um grupo de experimento. Deci reunia os grupos em uma sala com quebra-cabeças de Soma, em um dia o experimental – grupo A, no outro dia o grupo de controle – grupo B (PINK, 2010).

No primeiro dia de cada grupo ambos os grupos receberam instruções de como proceder com a resolução dos diagramas, sem qualquer promessa de remuneração ou recompensa. Ambos os grupos tiveram rendimentos semelhantes. No segundo dia, o grupo A recebeu uma promessa de remuneração para cada diagrama que concluíssem, então o grupo A demonstrou um interesse em torno de 20% (vinte por cento) maior em relação ao grupo B, mas não necessariamente foi mais eficiente na resolução dos diagramas. E no terceiro dia, o grupo B permaneceu sem promessa de recompensas, e o grupo A teve sua promessa de remuneração rescindida com a justificativa de falta de recursos financeiros (PINK, 2010).

O resultado foi que o grupo A teve um interesse inferior ao mensurado no seu primeiro dia. Assim Deci conclui que as recompensas extrínsecas podem aumentar o interesse do indivíduo – e possivelmente a produtividade de forma momentânea, mas a partir do momento que deixar de existir as recompensas extrínsecas, o interesse – e provavelmente a produtividade – sofrem severo déficit. Isto impacta fortemente na relação custo benefício da motivação extrínseca frente à intrínseca, pois esta é muito mais eficiente que essa, e isso estava comprovado nos estudos de Harlow (PINK, 2010).

Ainda, Edward Deci apud (PINK, pg. 7, 2010) comenta: “Quando o dinheiro é utilizado como recompensa externa por alguma atividade, as pessoas perdem o interesse intrínseco por ele”. E PINK (pg. 7, 2010) complementa a afirmação de Deci: “Recompensas podem ser um empurrão de curto prazo – tal qual uma dose de cafeína para nos manter ligados por mais algumas horas. O efeito, porém, é passageiro – e, o pior, pode reduzir nossa motivação de longo prazo”.

3.2 PREMISSAS MOTIVACIONAIS

Marras (2011) descreve que para se trabalhar a plataforma motivacional é necessário consolidar 3 (três) premissas na organização:

- **Credibilidade:** a administração deve ter uma credibilidade, transparência e boa imagem com os colaboradores para que se possa ter um alicerce mínimo para se começar um processo de melhoria motivacional no corpo de colaboradores na organização. Pois caso contrário apenas o fato de os colaboradores não terem credibilidade com a organização em que trabalham já é suficiente para um processo de melhoria motivacional mal sucedido;
- **Sintonia:** o plano deve estar muito bem sintonizado com todos os níveis hierárquicos da organização. Deve-se atentar para não impor valores que não sejam bem recebidos pelos colaboradores, pois isso pode afastar resultados positivos;
- **Respeito:** Marras aborda que o respeito foi um dos principais fatores que influenciou na enorme produtividade encontrada no Japão, principalmente no período de sua reconstrução física, econômica e populacional após os incidentes da 2ª Guerra Mundial. O respeito é o elemento chave para quando se quer implementar novas práticas e discursos motivacionais em uma organização (MARRAS, 2011).

Porém Marras (pg. 281, 2011) reforça que muitos gestores lhe fazem a seguinte pergunta: “Por que fazemos tudo para ‘motivar’ os nossos empregados e eles não vestem a camisa?”. E sua resposta é simples e consoante com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, justificando que os gestores se preocupam em satisfazer os fatores higiênicos dos colaboradores achando que estão satisfazendo os fatores motivacionais.

Ou seja, os gestores pagam os salários em dia, dão as mínimas condições de trabalho e pagam todos os direitos trabalhistas achando que estão “motivando” seus colaboradores, mas na verdade estão fazendo apenas o necessário para não os deixar insatisfeitos a ponto de sair da organização – fenômeno conhecido como turnover (MARRAS, 2011).

Pensando nisso, Marras (2011) afirma que há três formas de estimular o processo de motivação do colaborador:

1. Delegando tarefas que permitam ao empregado atingir também seus

objetivos pessoais;

2. Auxiliando o empregado a identificar recompensas intrínsecas, tais como senso de realização ou de aumento de autoestima, que poderão ser obtidas através do comprometimento com o trabalho e o sucesso ao fazê-lo;
3. Reforçando constantemente os resultados favoráveis com recompensas exógenas por parte da organização, como dinheiro, elogios ou promoções (MARRAS, pg. 284, 2011).

E ainda afirma que:

Há 3 (três) ações básicas que a AERH deve implementar para trabalhar o campo motivacional:

1. Estimular os trabalhadores a atingir seus objetivos pessoais e profissionais;
2. Não desmotiva-los 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 (MARRAS, pg. 279, 2011).

3.3. AÇÕES PARA ESTIMULAR A MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA

Agora que sabemos como funciona a motivação, e que boa parte da produtividade de uma organização é movida pela motivação, e que essa é constituída pela motivação intrínseca em maior parte, devemos saber como estimular tal motivação para que possamos maximizar a produtividade nas organizações.

3.3.1 Estimule recompensas “agora que” entre colegas

Daniel H. Pink (2010) comenta o caso de uma empresa de engenharia civil chamada Kimley-Horn and Associates, que implementou um sistema de recompensas “agora que” entre os colegas de trabalho. Funciona da seguinte maneira: sempre que alguém faz algo excepcional, ou tem um rendimento do qual os colegas de trabalho o reconhecem, qualquer colega de qualquer nível hierárquico da empresa pode premiá-lo com \$50 (cinquenta dólares). Pink ainda explica que pelo fato de serem recompensas não esperadas, fazem com que o colaborador premiado se sinta reconhecido pelo seu trabalho, e se sinta motivado não pelo dinheiro, mas por saber que foi bem sucedido no seu esforço. Além disso, Pink defende que o fato de poder vir de um colega do mesmo nível hierárquico torna o bônus com um sentimento mais profundo.

3.3.2 Reconheça seus colaboradores

Vergara (2013) defende que o reconhecimento pode “[...] liberar potencialidades, talentos, características pessoais, que nem nos dávamos conta de que possuíamos”. Vergara explica que o reconhecimento pode aprimorar significativamente tanto a produtividade quanto o envolvimento com a organização.

O reconhecimento não precisa necessariamente vir do chefe, mas de qualquer um ao seu redor. Vergara (pg. 51, 2013) exemplifica:

O reconhecimento pode vir do chefe, dos pares, da equipe, do fornecedor, do cliente, do mercado quando aceita novos produtos e serviços ou mantém-se fiel aos já conhecidos, dos amigos, até da humanidade em geral, como no caso dos cientistas.

E explica ainda que o reconhecimento pode se dar através de uma promoção, viagem-prêmio – a qual é concedida quando o colaborador cumpre uma meta, ou é reconhecido pelo seu empenho, através de um gesto, um olhar, uma palavra, a forma como é tratado no dia-a-dia, vale de tudo, a sua criatividade é o limite para reconhecer o esforço de seus colaboradores (VERGARA, 2013).

3.3.3 Anime com propósito, não motive com recompensas

Pink (2010) defende que não há nada mais motivador para uma equipe de trabalho, do que o envolvimento coletivo com a causa para a qual estão trabalhando, não importa para o que seja. Seja para limpar uma rua ou revolucionar uma nova tecnologia, Pink defende que sempre que uma equipe estiver trabalhando em sintonia, e com um propósito em comum, sempre haverá uma produtividade maior que se cada um estiver trabalhando em causa própria.

3.3.4 Mostrar preocupação com o bem estar do empregado

Além de tornar a relação chefe-subordinado mais leve, mais informal, é interessante mostrar de fato preocupação com seus colaboradores, saber como anda seu trabalho, saber se está confortável ergonomicamente com seu local de trabalho, se possui todas as ferramentas necessárias para executar o trabalho, se todas essas estão funcionando adequadamente, ou mesmo se ele precisa de um tempinho para praticar ginástica laboral para se revigorar e aguentar o restante do expediente (MARRAS, 2011).

3.3.5 Experimente um pouco a variação de funções

Se alguém da equipe de trabalho se mostrar entediado com as tarefas que realiza, vale a pena treiná-lo para realizar funções diferenciadas, e também treinar o restante da equipe, para que periodicamente façam um revezamento de funções, assim, diminui-se o efeito de linha de produção em massa, tipicamente ilustrado no filme Tempos Modernos de Charles Chaplin. Além disso, o simples fato de que a gestão da organização se mostra preocupada com o bem estar do colaborador, e não somente com a produtividade e o lucro, já causa por si só uma leve motivação intrínseca nos funcionários (PINK, 2010).

3.3.6 Criar condições para relacionamento informal entre colegas de trabalho

Criar condições para que os colaboradores possam desenvolver amizades pode potencializar a capacidade de todos para que possam trabalhar em equipe. Vale destacar que quanto mais fechado, pesado e retraído o clima organizacional da empresa, mais os funcionários tendem a não gostar da empresa e nem de suas funções, sendo que o contrário é verdadeiro. Permitir que os colaboradores possam tirar aproximadamente meia hora durante o dia de forma intercalada pode ajuda-los a relaxar o stress, e acredite, essa meia hora investida em um momento informal é retornada em forma de produtividade no restante do expediente (MARRAS, 2011).

3.3.7 Envolve os colaboradores na definição de metas

Pink (2010) defende que quando os gestores permitem e estimulam o envolvimento dos colaboradores na elaboração de metas organizacionais os colaboradores se sentem motivados a alcançar essas metas, pois fixaram metas que sabem que estão ao seu alcance, e participaram da decisão – o que estimula por si só a motivação intrínseca por se sentirem capazes, importantes, parte da gestão da empresa em que trabalham.

Pink (pg. 148, 2010) indaga: Você preferiria fixar as próprias metas ou que alguém as impusesse? Então. Por que seria diferente com aqueles que trabalham com você? Uma quantidade considerável de pesquisas demonstra que os indivíduos se comprometem muito mais quando estão trabalhando por metas que ajudaram a criar. Desse modo, inclua os funcionários no processo. Eles podem surpreendê-lo: em geral, as pessoas têm metas mais elevadas do que as que você lhes dá.

3.3.8 Recorra ao teste do pronome de Reich

Robert B. Reich, ex-secretário do trabalho dos Estados Unidos da América, desenvolveu um método de avaliar a saúde de uma companhia em relação aos seus funcionários. O teste visa diagnosticar o grau de envolvimento dos funcionários com suas respectivas companhias ou organizações. Observe o pronome que eles utilizam. Se os funcionários se referirem a respeito da empresa em que trabalham com o pronome “eles” significa pouco ou nenhum comprometimento com a empresa, mostra desafeto com a companhia, ou mesmo um sentimento de desvalorização. Já se ele se referir à empresa com o pronome “nós”, mostra comprometimento, envolvimento, valorização, mostra que o funcionário se sente parte da empresa em que trabalha, e isto impacta positivamente na produtividade (PINK, 2010).

3.3.9 Assegure justiça interna e externa

Consoante com a Teoria da Equidade, criada por J. Stacy Adams, Daniel H. Pink defende que é necessário que se crie um ambiente de trabalho justo, com ideais justos, salários, reconhecimento e benefícios iguais de acordo com cada cargo e

responsabilidade. Na prática, não se deve pagar mais por um colaborador que realiza a mesma atividade que outro colaborador, nem o reconhecer ou beneficiá-lo mais porque é seu amigo ou familiar, pois isto causa desconforto e um forte sentimento de injustiça com os colaboradores da organização (VERGARA, 2013; PINK, 2010).

Mas, além disso, deve-se atentar para saber se a mesma função dos colaboradores de sua empresa não é melhor remunerada, beneficiada ou reconhecida em outra empresa, mesmo que de outra cidade, pois o colaborador sentir-se-á desmotivado, e sentirá vontade de fazer parte da equipe de trabalho daquela empresa que melhor remunera e reconhece aquela função e sua equipe de trabalho, e isto causará desinteresse e queda na produtividade, o que culminará em prejuízo para a empresa (PINK, 2010).

3.3.10 Instigue a criatividade de seus colaboradores

Empresas que abrem espaço para a criatividade de seus colaboradores tendem a elevar a autoestima dos mesmos, fazendo-os se sentirem mais importantes para a organização. E ao mesmo tempo é uma faca de dois gumes, pois abrir a empresa ao capital intelectual dos funcionários pode trazer as soluções que a empresa procurava. Este ideal se intensifica quando Grinberg (2011) cita:

Um grande fabricante de pasta de dentes estava enfrentando um problema em sua linha de produção: algumas caixas vazias, sem o produto, passavam para a seção seguinte e acabavam indo parar no mercado e sendo adquiridas pelo consumidor. Embora fossem poucas caixinhas, são óbvios os prejuízos que podem ocorrer com os consumidores e com a imagem da empresa.

Dois anos e 8 milhões de dólares depois, os engenheiros designados para resolver o problema chegaram a uma solução. Esta consistia em um sofisticado mecanismo que media o peso da caixinha e ao detectar o peso do interior ao padrão e, portanto a ausência do tubo, interrompia a produção e acionava um braço hidráulico que removia a caixinha vazia. O problema de fato fora resolvido e as reclamações cessaram.

Contudo, um dia quando um diretor foi até o chão da fábrica, percebeu que a máquina estava desligada. Aliás, segundo informaram os operários, permanecia desligada havia meses.

A explicação do operário foi surpreendente:

- A gente nunca liga isso aí. Dá muita dor de cabeça e atrapalha o cronograma cada vez que a produção para só por causa de uma caixinha vazia.
- Então, como você explica que não aparecem mais caixinhas vazias?
- Bem, a gente comprou um ventilador de 80 reais e colocou bem aqui, ao lado da esteira, de forma que, se a caixinha estiver vazia, o vento a empurra para

fora da linha de produção! (GRIMBERG, pg. 88, 2011).

Esta citação de Grimberg (2011) é clara ao mostrar que ambas as partes são beneficiadas ao se abrir para novas ideias advindas de ninguém mais, ninguém menos do que as pessoas que passam seus dias inteiros no processo de produção, seja uma indústria, ou uma prestadora de serviços. Pois no final das contas isto valoriza o capital intelectual do colaborador e, na maioria das vezes, traz soluções muito mais baratas do que as que são propostas pelas equipes de engenheiros. E autores como Vergara (2013) e Marras (2011) defendem que permitir que os colaboradores apresentem opiniões e soluções, faz com que os colaboradores tenham suas motivações intrínsecas estimuladas.

3.3.11 Pague além da média

Esta medida foi descoberta por um economista ganhador do Prêmio Nobel em economia chamado George Akerlof, e sua esposa Janet Yellen, também economista. Eles descobriram que empresas que pagavam salários um pouco além da daquilo fixado pela lei da oferta e procura tinham um retorno financeiro maior que o investimento excedente na remuneração e benefícios (PINK, 2010).

Dentre os benefícios obtidos pela remuneração acima da média estão: diminuição na rotatividade de pessoal, aumento na produtividade, acréscimo no comprometimento dos colaboradores com o trabalho, e que significativamente diminui as despesas da empresa (PINK, 2010).

3.4 SATISFAÇÃO PROFISSIONAL

Sabe-se que um profissional satisfeito com seu trabalho em essência, suas condições de trabalho, seus relacionamentos internos, e demais fatores organizacionais tende a estar motivado. Logo, trataremos neste capítulo sobre o que é motivação, qual sua função e quais suas consequências, tanto da satisfação, quanto da insatisfação, baseado principalmente nos estudos de Frederick Herzberg, apresentado no capítulo 1.1.

Herzberg evidencia em seus estudos que a satisfação profissional de um colaborador em uma empresa está muito mais relacionada a fatores motivacionais do que propriamente básicos. São estes fatores motivacionais o reconhecimento, responsabilidades, metas, chances de ascensão de carreira, relação pessoal entre colegas de trabalho, inclusive com supervisores, dentre outros aspectos (FRANCÈS, 1981; VASCONCELOS, 2001).

SPECTOR (2005) define satisfação no trabalho de forma clara e objetiva, como o quanto a pessoa gosta de executar suas funções no seu trabalho, levando em consideração os fatores ambientais e culturais da organização em que trabalha. Locke (1969) tem uma das definições mais aceitadas até então e não deixa de ser tão objetiva e direta como a de Spector, pois alega que a satisfação no trabalho é um bem estar positivo fruto das experiências de trabalho.

No que diz respeito aos conceitos relacionados à satisfação profissional, tem-se uma vertente tradicional que busca aspectos de pré-disposição do indivíduo quanto à sua própria satisfação com o trabalho; e uma vertente contemporânea que procura fatores dos quais o indivíduo está rodeado em seu ambiente de trabalho, como clima organizacional, relação entre colegas de trabalho, condições de trabalho, etc.

3.4.1 Fatores chave da satisfação no trabalho

Diversos pesquisadores buscam desde décadas anteriores quais fatores levam um trabalhador a estar satisfeito ou insatisfeito com seu trabalho, levando-se em consideração todo e qualquer mínimo fator, para então se chegar a um consenso (MARQUEZE e MORENO, 2005).

Bauk apud. Marqueze e Moreno (2005) constata que fatores como: longas jornadas de trabalho; ausência de oportunidades de crescimento profissional ou promoção dentro da empresa; influências negativas do trabalho com sua vida pessoal; ausência de movimentos e exercícios físicos por conta do trabalho; falta de autoridade em sua profissão por conta de seu cargo/função; e até mesmo a forma como são realizadas suas atividades podem influenciar em insatisfação no trabalho.

Ao fazer uma pesquisa com funcionários de um hospital, Sneed e Herman apud. Marqueze e Moreno (2005) afirmam que salário e benefícios, um bom

relacionamento social entre colegas no trabalho, perspectivas de crescimento profissional e também a forma como são executadas suas tarefas levam à satisfação do colaborador na organização.

Entretanto, Cavanagh apud. Marqueze e Moreno (2005) em suas pesquisas releva que fatores mais relacionados ao próprio trabalhador do que à organização tendem a acarretar em satisfação profissional. Tais como: sexo, idade, cargo, grau de escolaridade, inteligência, cargo, experiência, autonomia do cargo e status profissional.

Esteve (1999), apud. Marqueze e Moreno (2005) enfatiza em sua pesquisa com 291 professores que a grande maioria deles são insatisfeitos pela sua remuneração inadequada; más condições de trabalho; ausência de respeito com a classe por parte dos alunos, principais beneficiados com o compartilhar do conhecimento; baixo status social; e por fim, excesso de trabalho, pelo fato de serem dados curtos prazos para a realização, correção e lançamento de nota das avaliações bimestrais ou semestrais.

Korunka e Vitouch apud. Marqueze e Moreno (2005) seguem a mesma linha de raciocínio de Sneed e Herman apud. Marqueze e Moreno (2005) e Litt e Turk apud. Marqueze e Moreno (2005), quando alegam que a satisfação do funcionário está consoante à remuneração e benefícios, cargo, função exercida, prazos e metas flexíveis para melhor execução de suas funções, bom relacionamento com colegas de trabalho, sejam estes de mesmo nível hierárquico, superior ou inferior, perspectiva de crescimento profissional e ambiente de trabalho adequado e agradável.

Estabilidade no emprego, salário, benefícios, relação com a equipe de trabalho, carga de trabalho e jornada de trabalho, ambiente físico e equipamentos essenciais para execução de suas funções, oportunidade de crescimento profissional, rotina de trabalho (monotonia/diversidade), autonomia em seu cargo e domínio de sua função também são fatores abordados como positivos quanto à satisfação profissional, segundo O'driscoll e Beehr apud. Marqueze e Moreno (2005).

3.4.2 Consequências da satisfação no trabalho

Uma boa satisfação com o seu próprio trabalho pode levar trabalhadores e empregadores a vários benefícios para ambas as partes. Nota-se que se um

trabalhador está satisfeito com seu emprego ele tende a desenvolver menos problemas de saúde em relação àqueles empregados insatisfeitos, logo, tendem a produzir significativamente mais, segundo Rahman e Sem apud. Marqueze e Moreno (2005).

Benito apud. Marqueze e Moreno (2005) é consoante com o autor anterior ao relatar que a satisfação de uma profissional de enfermagem tende a fazê-la desenvolver-se como profissional.

Também O'driscoll e Beehr apud. Marqueze e Moreno (2005) e Zalewska (1999) afirmam que uma boa satisfação leva a menores índices de stress, melhor aproveitamento de sua carga horária e diminuição do índice de doenças.

Vale ressaltar que a satisfação dos clientes ou consumidores só é alcançada se os funcionários estiverem satisfeitos ou se sentirem prazer ou estados de felicidade com o que fazem no trabalho. Segundo Santos et al. (2003), o funcionário deve ser visto como um colaborador, pois o comprometimento que este tem com os resultados da empresa está diretamente relacionado com o grau de satisfação que ele possui pela mesma. Principalmente no caso do serviço, por ser um produto intangível, o produto final será o atendimento das expectativas dos clientes. Portanto, a qualidade no setor de serviços se encontra no esforço de gerar um bem-estar por meio de ações (SANTOS et al. apud. PALMEIRA, pg. 5, 2013).

Varma et. al. (1999) apud. Fleury et. al. (2006) investigam parâmetros relacionados a um desempenho financeiro e operacional aperfeiçoado em relação às demais organizações, e constata ligação direta entre a satisfação dos colaboradores e o desempenho da organização.

Fulmer et. al. (2003) apud. Fleury et. al. (2006) constatam algo ainda mais expressivo. Ao pesquisar as 100 melhores empresas de capital aberto para se trabalhar, constatou que relações de trabalho positivas podem impactar fortemente em fatores como *retorno sobre capital investido a longo prazo*, *retorno sobre ativo*, *valor de mercado sobre valor contábil*, se comparados a empresas semelhantes que tenham relações de trabalho neutras ou negativas.

Além disto, o treinamento e o desenvolvimento das habilidades dos funcionários também estão relacionados a menores índices de insatisfação, reduzindo consequentemente o índice de rotatividade de pessoal na organização (BATT, 2002, apud. FLEURY et. al., 2006).

3.4.3 Consequências da insatisfação no trabalho

A insatisfação no trabalho pode trazer inúmeras consequências negativas para o trabalhador, seja na saúde, seja na profissão, seja na vida profissional (MARQUEZE e MORENO, 2005).

Más condições de trabalho, cultura organizacional mal definida, dentre outras coisas geram insatisfação ao trabalhador podendo consequentemente leva-lo a uma sobrecarga de stress, podendo afetar não somente em seu desempenho como também em sua saúde física, mental e/ou psicológica (Silva et al., apud. MARQUEZE e MORENO, 2005).

Ainda, o índice de *turnovers* em uma organização remete à qualidade da implantação das estratégias de gestão de pessoas, pois essas influem direta e indiretamente na satisfação ou insatisfação do trabalhador, que pode acarretar em inúmeras situações, desde queda no rendimento e problemas de saúde até um possível *turnover* (MOBLEY, apud. GOMES et al., 2010).

4 ESTUDO DE CASO: MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA NA EMPRESA MODA VIVA CONFECÇÕES

Neste capítulo trataremos do estudo de caso aplicado na empresa Moda Viva Confecções, da metodologia aplicada nesse estudo de caso, da análise e a discussão dos resultados obtidos na pesquisa. Será utilizada a bibliografia pesquisada, para entender como se dá na prática a motivação intrínseca e extrínseca, e se essas motivações impactam de fato na produtividade dos colaboradores.

4.1 METODOLOGIA DA PESQUISA

O tipo de pesquisa utilizado neste trabalho, quanto aos fins, é o explicativo, que busca explicar um fenômeno, como este ocorre, os motivos que o levam a ocorrer, e quais fatores influenciam para que tal fenômeno ocorra (VERGARA, 2014).

Quanto aos meios são utilizados a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica busca fundamentar cientificamente aquilo que se busca entender ou comprovar, através de obras de estudiosos, pesquisadores, doutores na área, por meio de livros, artigos – científicos ou não, revistas, jornais, documentários ou qualquer meio que esteja ao alcance de todos que sirva de base científica para provar aquilo que se quer defender. Já o estudo de caso busca aprofundar-se detalhadamente em uma empresa, em uma cidade, região, país, ou mesmo uma família, a fim de se extrair informações para entender o fenômeno que se quer estudar (VERGARA, 2014).

Assim, a pesquisa bibliográfica foi feita para explicar como funcionam os processos motivacionais, e como a motivação intrínseca pode influenciar na produtividade de um colaborador em uma organização. O estudo de caso será realizado na empresa Moda Viva, uma empresa varejeira de roupas no município de Itaituba, no Estado do Pará. Buscar-se-á com os gestores da organização se há conhecimento, mesmo que empírico, sobre gestão de pessoas e suas práticas, se são utilizadas práticas de gestão de pessoas, e se forem, quais práticas são estas, e correlacionar com as teorias de gestão de pessoas (GIL, 2002; VERGARA, 2014).

Os dados coletados serão quantitativos e qualitativos, sendo que qualitativos

referem-se a dados abertos, colhidos de entrevistas, questionários abertos etc., e quantitativos se referem a escalas de valor, questionários fechados com múltiplas alternativas, dados numéricos, etc. Este método de coleta de dados foi escolhido pela maior flexibilidade na elaboração da pesquisa, dando maior liberdade ao pesquisador em coletar dados para encontrar respostas para seus questionamentos, ou, criar novos questionamentos, mudando o foco da pesquisa, como ocorreu no estudo de caso de Elton Mayo no experimento de Hawthorne (VERGARA, 2014; LAKATOS, 2003; CHIAVENATO, 2013).

Os métodos de coleta de dados em campo constituem-se de entrevista com os gestores da empresa Moda Viva, questionando-lhes a respeito do seu conhecimento científico ou empírico a respeito de práticas de gestão de pessoas, e qual visão que eles têm sobre produtividade do colaborador, se eles concordam com as teorias motivacionais citadas neste trabalho, e se enxergam a necessidade de se aplicar melhorias nos processos de gestão de pessoas com ênfase na motivação dos seus colaboradores, e questionários com perguntas fechadas a respeito de seu ponto de vista em relação à gestão da empresa Moda Viva, e como isso influencia na sua motivação no trabalho (GIL, 2002; VERGARA, 2014).

4.2 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MODA VIVA CONFECÇÕES

O estudo de caso aplicado na empresa Moda Viva Confecções busca entender a relação entre os Fatores Intrínsecos e Extrínsecos de Herzberg, a Teoria da Equidade de J. Stacy Adams, a Motivação Intrínseca de Harlow e Deci, e a produtividade do colaborador em uma organização.

Para isso foi feita uma entrevista com o gestor da Moda Viva Confecções, e foram distribuídos questionários fechados em escala de Likert para os colaboradores. A entrevista com o gestor tem como intuito entender o ponto de vista do gestor em relação às ciências de administração e especificamente sobre a gestão de pessoas, seu ponto de vista em relação à estrutura de sua empresa, se entende que precisa melhorar sua estrutura e seus processos de gestão de pessoas, e se seus colaboradores se encontram motivados e produtivos, em seu ponto de vista.

Os questionários fechados foram feitos em escala de 1 a 5 em escala de grau

de satisfação, e perguntas de sim ou não, buscando entender se a motivação influencia na produtividade, e se a empresa Moda Viva Confeções consegue preencher as necessidades higiênicas e motivacionais, conforme a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg com seus colaboradores, se trata os colaboradores conforme a Teoria da Equidade de J. Stacy Adams, e se a empresa estimula a motivação intrínseca ou extrínseca de seus colaboradores conforme as teorias de Harlow, Deci e Pink.

4.2.1 Análise da entrevista com o gestor da empresa Moda Viva Confeções

Dados Socioeconômicos

Nome Completo:

José Gonçalves de Souza Lima Júnior;

Idade:

Quarenta anos;

Cargo na empresa Moda Viva Confeções:

Diretor-Geral;

Função na empresa Moda Viva Confeções:

Gestão estratégica, compras, gestão de pessoas e gestão financeira;

Escolaridade e área de formação, se houver:

Nível Superior Especialista, formado em Direito, especializado em Docência do Ensino Superior pela Faculdade de Itaituba e Gestão do Desenvolvimento Regional pela Universidade Federal do Estado do Pará, e cursando Economia.

Qual o ano de fundação desta empresa?

Foi fundada em 2012.

Qual o ramo de atuação da empresa?

Varejo de confecções.

Quantos colaboradores a organização possui?

Cinco colaboradores.

Qual o público alvo?

Classes C e D.

--Entrevista--

Comente sobre o que entende sobre administração:

Administração é a gestão sistemática de uma instituição pública ou privada com decisões fundadas em registros e análise dos respectivos registros.

Para Chiavenato (2013) administrar é gerenciar recursos para alcançar objetivos organizacionais. E para Lacombe (2009) administrar é trabalhar através de uma equipe de pessoas para se alcançar os objetivos da organização e seus objetivos pessoais. O gestor José Gonçalves tem uma boa visão de administração, mas deve atentar para não esquecer de que seus colaboradores são peça chave no alcance de seus objetivos.

Comente sobre o seu entendimento sobre gestão de pessoas (recursos humanos):

Os colaboradores são avaliados através do acompanhamento individual com registros de desempenho e perfil psicológico com o objetivo de otimizar a mão de obra.

Para Flippo (1976) a função de gestão de pessoas é um conjunto integrado de ações que abrangem a busca, o desenvolvimento, a remuneração, integração e manutenção do corpo funcional da empresa, também conhecida por mão-de-obra trabalhadora, em prol de que tanto a organização quanto aqueles que nela trabalham atinjam seus objetivos essenciais.

Neves (2000) conceitua a Gestão de Pessoas como uma ciência humana e também uma área de atuação profissional, altamente interdependentes que objetivam influenciar culturas, comportamentos, normas da organização visando tornar o trabalho e seu ambiente um local acolhedor e propício ao trabalho em equipe.

José Gonçalves deve atentar para não confundir gestão de pessoas com uma

ferramenta de mensuração de desempenho. Gestão de pessoas não se resume a mensuração de desempenho, mas também procura verificar se os colaboradores estão satisfeitos e motivados com o trabalho, se a organização consegue acomodar os colaboradores, se os equipamentos de trabalho são ergonômicos – se são feitos para não causar lesões de trabalho nos colaboradores.

Comente sobre o que sabe sobre motivação e satisfação profissional:

Motivação são fatores subjetivos que causam nos indivíduos motivos para agir com prazer pessoal. Satisfação profissional decorre da realização da atividade desejada pelo indivíduo nas condições que este anteriormente desejava.

Vergara (2013) conceitua motivação como uma força que vem de dentro de cada um para incentivar a realizar uma determinada tarefa ou atividade. E satisfação profissional é conceituada por Spector (2005) como o quanto a pessoa gosta de executar suas funções no seu trabalho, levando em consideração os fatores ambientais e culturais da organização em que trabalha. Locke (1969) tem uma das definições mais aceitas até então e não deixa de ser tão objetiva e direta como a de Spector, pois alega que a satisfação no trabalho é um bem estar positivo fruto das experiências de trabalho.

Assim, José Gonçalves está de acordo com os autores citados nas teorias de motivação e satisfação profissional, e isto pode ajudá-lo a trabalhar de forma correta na tarefa de motivar seu pessoal.

Quem é o responsável pela gestão de pessoas?

José Gonçalves de Souza Júnior.

Quais as práticas de gestão de pessoas que merecem destaque na sua organização, em sua opinião?

Pesquisa de satisfação de trabalho, banco de dados com avaliação bimestral do desempenho individual dos colaboradores, feedback e avaliação de desempenho com acompanhamento do desempenho individual em todos os setores dos colaboradores como vendas, inter-relacionamento com os colegas, qualidade do

serviço prestado e satisfação de cada colaborador.

O gestor José Gonçalves utiliza as principais ferramentas de gestão de pessoas tradicional, e também utiliza a ferramenta de pesquisa de satisfação de trabalho, e isto é de suma importância para se saber se os colaboradores estão produzindo o máximo que têm capacidade, pois insatisfeitos, tendem a ter menor produtividade (SPECTOR, 2005).

Você considera sua organização uma referência para se trabalhar, uma organização motivadora? Comente.

Não considero no momento por falta de estrutura, plano de carreira e outras ações que possam motivar os colaboradores da empresa.

É muito importante o gestor ter este tipo de visão, pois reconhece que sua organização possui falhas e oportunidades para melhorar sua estrutura e processos de gestão. Assim, o gestor José Gonçalves evidencia que entende que os fatores motivacionais de Herzberg não estão presentes em sua organização (CHIAVENATO, 2013).

Como é o relacionamento dos colaboradores entre si?

Atualmente a relação dos colaboradores é boa, não se observou nenhum conflito em decorrência do trabalho realizado pela gestão enfatizando a importância do trabalho em equipe.

Conforme Pink (2010) o trabalho em equipe em sintonia é um elemento motivacional, e isto é um ponto positivo para a gestão da Moda Viva Confecções, pois trabalhando em equipe, além de não perderem tempo com desavenças, constroem um relacionamento saudável de esforço mútuo e em equipe em prol de um objetivo em comum, alimentando a motivação intrínseca dos colaboradores.

Como se dá o relacionamento entre gestores e colaboradores na empresa Moda Viva?

O relacionamento entre gestores e colaboradores com formação dos gestores se dá através de ajuda mútua, respeito pessoal e permanente trabalho motivacional.

Conforme a teoria dos dois fatores de Herzberg, o bom relacionamento entre

gestores e colaboradores é um fator higiênico, que inibe a insatisfação, e é o primeiro passo da gestão de pessoas para motivar os colaboradores (CHIAVENATO, 2013).

Você considera seus colaboradores produtivos?

Sim, observou-se que os mesmos procuram realizar seus trabalhos, buscam alternativas de vendas e preocupam em melhorar a qualidade de atendimento.

Cabe salientar que não necessariamente porque são produtivos estão motivados. Pois é comum colaboradores serem produtivos por pressão da gestão ou por medo de estarem desempregados, e conseqüentemente sem renda para sustentar suas famílias (MARRAS, 2011).

Você considera seus colaboradores motivados? Desmotivados? Entediados com o serviço que executam?

Após a avaliação bimestral, os indicadores que avaliam o ambiente organizacional e o posterior feedback da referida avaliação, têm se observado maior participação dos colaboradores e um bom rendimento na execução das atividades.

A participação e o bom rendimento dos colaboradores são indicativos de que estão motivados, mas esses não devem ser considerados de forma isolada (MARRAS, 2011).

Todos os colaboradores são tratados de forma igualitária?

Sim. Procuramos passar para a equipe a ideia de trabalho em grupo e dessa forma tratamos todos os colaboradores da mesma forma, não hierarquizando a equipe.

Conforme a Teoria da Equidade de J. Stacy Adams esta é a maneira correta de tratar os colaboradores, mas Adams destaca que a equidade deve ser considerada não somente dentro da organização, mas também em relação a outras organizações do mesmo ramo de atuação.

Você entende que poderia implantar novas práticas de gestão de pessoas com ênfase na motivação dos seus colaboradores?

Sim, observamos alguns cursos que foram realizados sobre gestão de pessoas, vários programas, ideias, iniciativas que a empresa poderá no futuro implementar para aumentar o envolvimento dos colaboradores e aumentar a produtividade.

É um bom sinal, pois gestores que reconhecem oportunidades para aprimorar suas estruturas, processos de gestão, e inclusive seus pensamentos e comportamentos tendem a observar suas próprias falhas e as de suas organizações, aceitar recomendações, e buscar melhoria contínua em sua organização, segundo Grimberg (2011). Sugere-se ao gestor José Gonçalves as ações para estimular a motivação intrínseca, como permitir e estimular que os colaboradores participem na elaboração das metas da empresa, utilizar o teste do pronome de Reich, e estimular recompensas “agora que” com seus colaboradores, com base nos estudos de Pink (2010), Marras (2011) e Vergara (2013).

4.2.2 Análise do questionário aplicado com os colaboradores da empresa Moda Viva Confecções

Os colaboradores foram questionados a respeito de seu grau de satisfação em relação aos itens perguntados abaixo, assinalando com X em uma das 5 alternativas, sendo a primeira “totalmente insatisfeito”, a segunda “insatisfeito”, a terceira “neutro”, a quarta “satisfeito”, e a quinta “totalmente satisfeito”, e a respeito de outros aspectos, respondendo sim ou não.

Cada item será analisado conforme o que explicam os autores utilizados na fundamentação teórica, buscando entender melhor sobre como está à satisfação profissional e motivação dos colaboradores, e a relação entre tais fatores com a produtividade do colaborador. Cada item será avaliado conforme a porcentagem de satisfação dos colaboradores.

Item 1: Está satisfeito com seu salário?

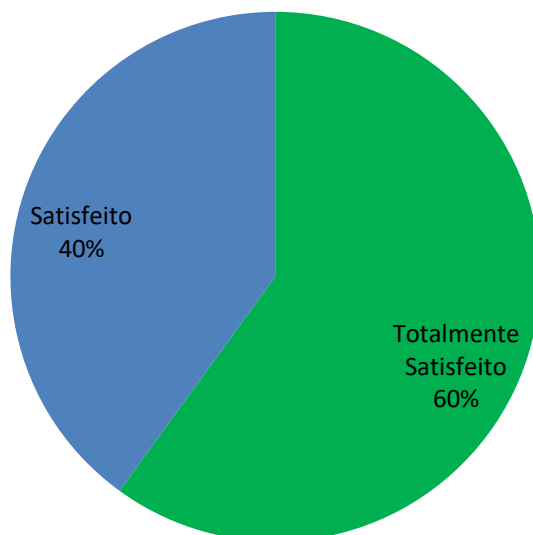


Gráfico 1 – Satisfação em relação ao salário.

Quando questionados a respeito da sua satisfação com seus salários, 60% dos colaboradores afirmaram estar totalmente satisfeitos, e 40% afirmaram estar satisfeitos.

Assim, o primeiro fator higiênico de Herzberg que está satisfeito, que são os fatores extrínsecos, não controlados pelo colaborador, normalmente ditados pela empresa em que trabalha. O fato de os entrevistados estarem em sua maioria totalmente satisfeitos em relação ao salário não necessariamente vai garantir que eles fiquem satisfeitos com seus trabalhos e funções, mas é importante para impedir o oposto, a insatisfação no trabalho (CHIAVENATO, 2013).

Se a maioria dos fatores higiênicos e motivacionais forem satisfeitos, os colaboradores irão trabalhar animados, motivados, serão mais produtivos, proativos, e haverá um melhor atendimento aos clientes, o que na prática irá refletir em um aumento e manutenção no faturamento da empresa (CHIAVENATO, 2013).

Item 2: Em relação à estabilidade no seu trabalho você está?

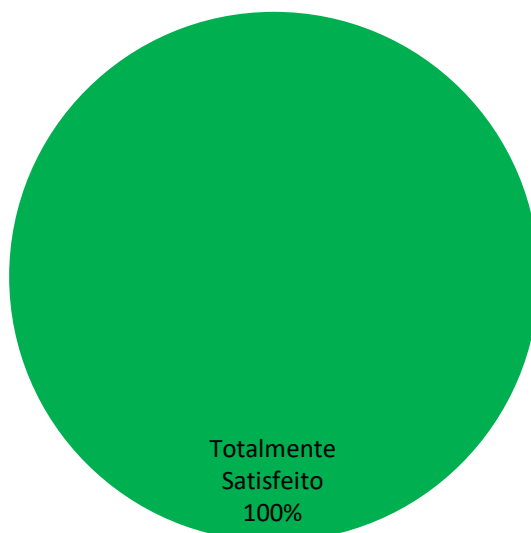


Gráfico 2 – Satisfação em relação à estabilidade.

Todos os colaboradores marcaram a opção “totalmente satisfeito”, o que representa que todos os colaboradores estão totalmente satisfeitos com a estabilidade que têm em seus empregos, mostrando que na empresa estudada não há rotatividade no quadro de colaboradores, a não ser que o próprio colaborador opte por deixar a empresa.

Assim, mais um fator higiênico de Herzberg está satisfeito, pois segundo esse autor quando um colaborador não tem receio de perder seu trabalho, ele tem um motivo a menos para se preocupar, garantindo assim um local de trabalho mais propício à uma melhor produtividade, mas este item ainda trata dos fatores extrínsecos, ou fatores higiênicos, que são os fatores que, quando satisfeitos, inibem a insatisfação dos colaboradores (MARRAS, 2011).

Item 3: Você está satisfeito com seu ambiente de trabalho (iluminação, espaço, conforto, temperatura, ventilação, etc)?

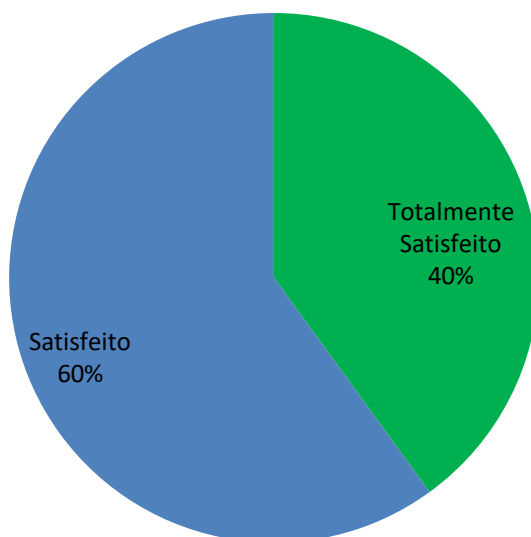


Gráfico 3 – Satisfação com o ambiente de trabalho.

Neste item, 40% dos colaboradores optaram pela opção “Totalmente Satisfeito”, e 60% optaram pela opção “Satisfeito”.

Assim, mais um fator higiênico de Herzberg está satisfeito na empresa estudada. As condições do ambiente de trabalho, segurança, equipamentos, espaço, iluminação, ergonomia, entre outros fatores, são fundamentais para a produtividade de uma empresa, pois mesmo que os fatores intrínsecos estejam satisfeitos, se os fatores higiênicos ou extrínsecos não estiverem satisfeitos, os funcionários ficam insatisfeitos com o trabalho. Por mais que haja reconhecimento no trabalho, que satisfaz um fator intrínseco, o funcionário continuará insatisfeito se estiver com calor, dor nas costas, ou sentindo que a qualquer momento ele pode se machucar. (VERGARA, 2013).

Item 4: Você está satisfeito com a forma como é supervisionado (como os seus gestores controlam o seu trabalho)?

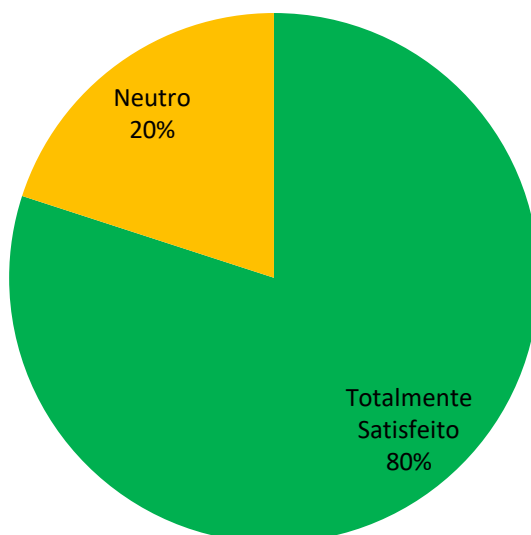


Gráfico 4 – Satisfação em à supervisão.

Neste item, 80% dos colaboradores afirmaram estar totalmente satisfeitos com relação a forma de supervisão, e 20% afirmaram estarem neutros.

Mais um fator higiênico de Herzberg está satisfeito, porém o fato de haver um percentual de 20% de colaboradores que responderam como neutro pode significar que em algum momento a empresa estudada deixou a desejar no quesito supervisão com estes colaboradores. Na prática caso o supervisor for grosseiro com seus subordinados, excessivamente presente, ou até cobrar demasiadamente por produtividade, pode acabar ferindo uma necessidade dos fatores higiênicos de Herzberg, pondo todo o esforço nos demais itens em cheque, e ao invés de aumentar a produtividade, pode diminuí-la, mesmo satisfazendo os demais fatores (CHIAVENATO, 2013).

Item 5: Com relação ao relacionamento profissional entre você e seus colegas de trabalho você está?

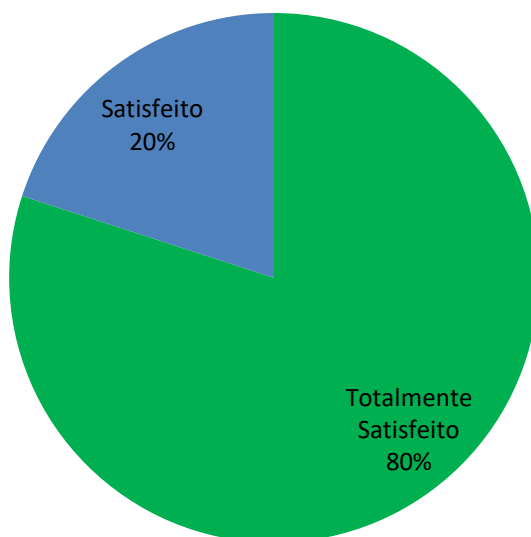


Gráfico 5 – Satisfação em relação ao relacionamento com colegas de trabalho.

Quando questionados a respeito da satisfação com o relacionamento profissional com seus colegas de trabalho, 80% responderam estar totalmente satisfeitos, e 20% responderam estar satisfeitos.

Isto satisfaz mais uma necessidade higiênica de Herzberg, e alimenta a motivação intrínseca como explica Pink. Uma equipe de trabalho que se relaciona bem entre si tende a funcionar melhor, produzir mais, ter menos pedidos de demissão por parte dos colaboradores (PINK, 2010; CHIAVENATO, 2013).

A empresa estudada opera no ramo de varejo de confecções, e uma equipe bem entrosada pode ser excelente para ofertar um melhor atendimento ao público, haja vista que um bom atendimento ao cliente é um fator chave para um bom volume de vendas, e uma fidelização dos clientes de forma eficiente (PINK, 2010; CHIAVENATO, 2013).

Item 6: Em relação à possibilidade de crescimento profissional na Moda Viva Confeções você está?

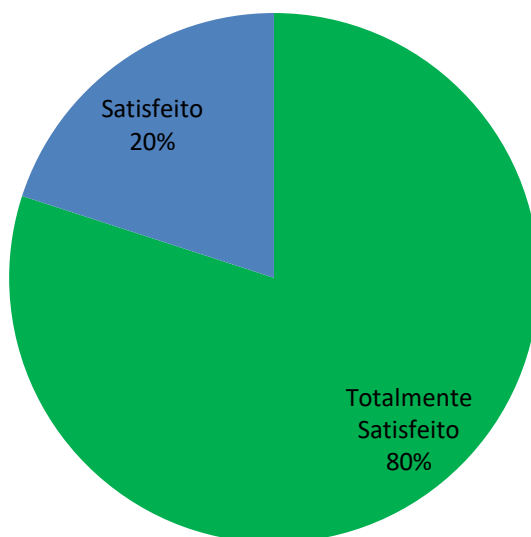


Gráfico 6 – Satisfação em relação à possibilidade de crescimento profissional na empresa.

A maioria dos colaboradores está totalmente satisfeitos, sendo a porcentagem obtida 80%, e dos satisfeitos, 20%.

Tal gráfico representa a satisfação profissional dos colaboradores, e isso impacta significativamente na produtividade, inibindo a insatisfação profissional. Isto satisfaz um fator motivacional de Herzberg e satisfaz a necessidade de autorrealização de Maslow (MARRAS, 2011; CHIAVENATO, 2013).

Portanto na empresa estudada os colaboradores acreditam que de alguma forma eles podem aumentar o valor percebido pelo seu trabalho, seja através de comissão nas vendas, seja através de uma ascensão de cargo. Com isso eles tendem a trabalhar sempre se esforçando para obter melhores resultados (MARRAS, 2011; CHIAVENATO, 2013).

Item 7: Você está satisfeito com a forma que a Moda Viva Confeções investe no seu desenvolvimento profissional?

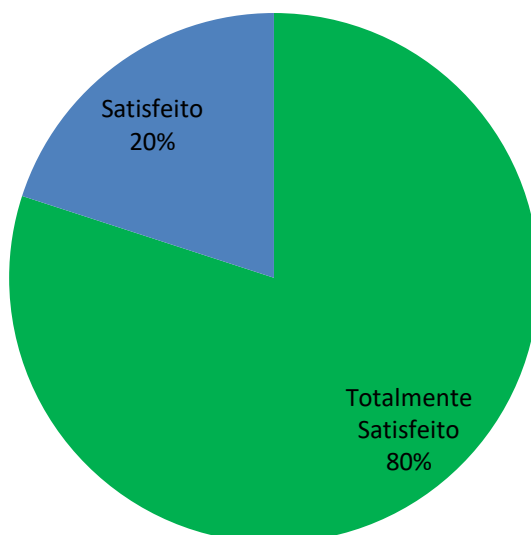


Gráfico 7 – Satisfação em relação ao investimento em desenvolvimento profissional.

Conforme mostra o gráfico acima, 80% dos colaboradores afirmaram estar totalmente satisfeitos quanto à forma que a empresa investe no desenvolvimento profissional de seus colaboradores, e 20% dos colaboradores afirmaram estar satisfeitos, representando que quase todos os colaboradores estão totalmente satisfeitos com os investimentos da Moda Viva Confeções no seu desenvolvimento profissional.

Isto satisfaz mais um fator motivacional de Herzberg e mais uma necessidade de autorrealização de Maslow. Isso mostra que a Moda Viva Confeções investe em treinamentos para os colaboradores, e isso é fundamental para todos, pois o colaborador recebe um investimento em conhecimento técnico que ele pode carregar para a sua carreira em futuros cargos ou empresas, o cliente ganha com um atendimento de excelência, e a empresa ganha com aumento no volume de vendas e fidelização de clientes (MARRAS, 2011; CHIAVENATO, 2013).

Item 8: Qual o seu grau de satisfação em relação ao reconhecimento dado pelos seus colegas de trabalho e seus gestores em relação ao seu esforço no trabalho?

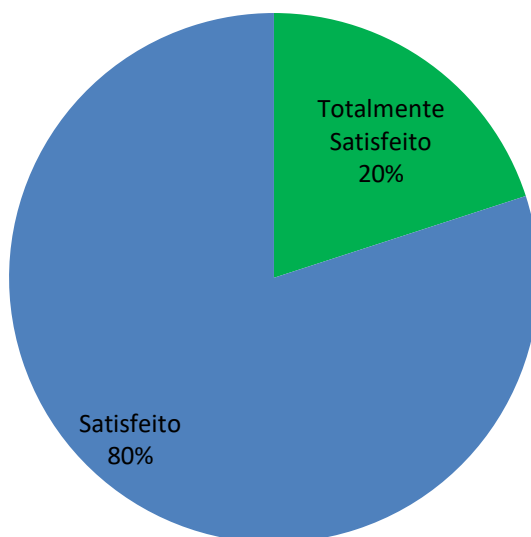


Gráfico 8 – Satisfação em relação ao reconhecimento.

O gráfico acima mostra que em relação ao reconhecimento pelo trabalho e esforço por parte dos colegas de trabalho e dos gestores, 20% dos colaboradores estão totalmente satisfeitos, e 80% estão satisfeitos.

Isto mostra que pode se melhorar algo em relação às práticas e culturas dos colaboradores e gestores da Moda Viva Confecções, com o objetivo de se obter a satisfação total por parte dos colaboradores nesse aspecto. Todavia, isso satisfaz mais um fator motivacional de Herzberg, atendeu a uma das recomendações de Vergara (2013), que enfatiza que o reconhecimento pode liberar potencialidades dos colaboradores, seja por parte dos gestores ou colegas de trabalho, e atendeu também uma das recomendações de Pink (2010), que explica que o reconhecimento mútuo melhora a produtividade e o relacionamento entre os colaboradores, tornando-os mais íntimos.

Item 9: Você se sente satisfeito profissionalmente trabalhando na empresa Moda Viva Confecções?

Todos os colaboradores questionados estão totalmente satisfeitos. Isto é saudável para a organização, pois satisfeitos, os colaboradores produzem mais, melhor, e a organização tem retornos financeiros mais expressivos de seus investimentos, ou seja, se os colaboradores estão satisfeitos profissionalmente, certamente os gestores estarão satisfeitos com os resultados obtidos (MARQUEZE E MORENO, 2005; FLEURY, 2006).

Na prática, com os funcionários satisfeitos com o seu trabalho, há uma menor incidência de faltas e atrasos em serviço, os funcionários conseguem criar um relacionamento mais saudável, proativo e animado com os clientes, facilitando uma fidelização dos clientes, o que garante rentabilidade a longo prazo para a empresa (MARQUEZE E MORENO, 2005; FLEURY, 2006).

Item 10: Como se sente em relação à sua participação na tomada de decisões na Moda Viva Confeccões?

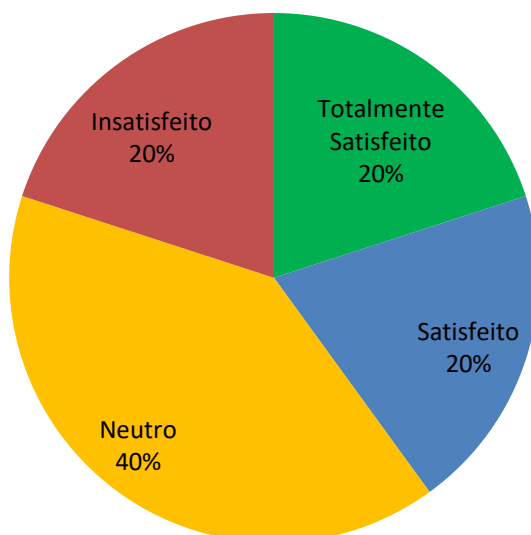


Gráfico 9 – Satisfação em relação à participação na tomada de decisões.

Neste item, ao questionar os colaboradores sobre a participação na tomada de decisões as opiniões se dividiram, sendo que 20% deles estão totalmente satisfeitos, 20% apenas satisfeitos, 40% estão neutros em relação a isso, e 20% estão insatisfeitos.

Portanto deve ser aberto espaço para que todos os colaboradores participem das tomadas de decisão. Conforme Pink (2010), participar das tomadas de decisão na organização em que se trabalha estimula a motivação intrínseca, o que estimula grandemente a produtividade dos colaboradores.

Aqui podemos constatar que a Moda Viva Confeccões não está satisfazendo um dos fatores motivacionais de Herzberg. Desta forma a empresa estudada está deixando de motivar seus funcionários, e isto certamente está impactando na satisfação e produtividade da maioria dos funcionários. Uma proposta de solução seria realizar mensalmente uma reunião com os colaboradores a portas fechadas, para questionar aos funcionários sobre qual decisão tomar a respeito de algum assunto (PINK, 2010).

Item 11: Você está satisfeito com relação à forma que a Moda Viva Confeções te estimula a expor suas opiniões?

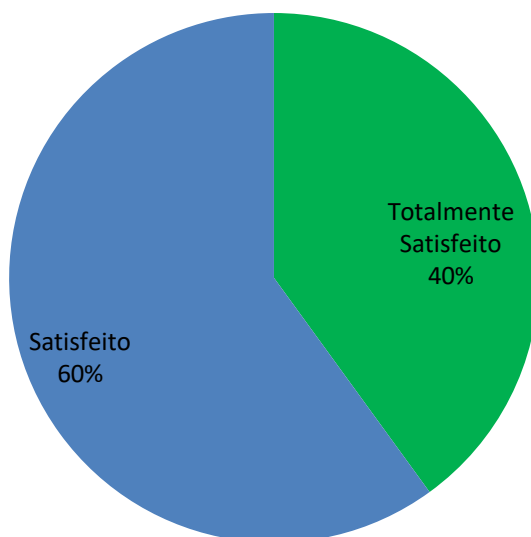


Gráfico 10 – Satisfação em relação ao estímulo em opinar.

Como mostra o gráfico acima, ao serem questionados a respeito da forma como a gestão da Moda Viva Confeções estimula os colaboradores a expor suas opiniões, 40% dos colaboradores afirmaram estar totalmente satisfeitos, e 60% afirmaram estar apenas satisfeitos.

Conforme Pink (2010) e Marras (2011) a motivação intrínseca representa a maior parte de todo o desempenho organizacional. Todavia quanto a este item a empresa estudada apresentou um bom desempenho.

Contudo, sugere-se ao gestor atentar para esses dados, buscando incrementar seus processos de gestão participativa, para que se possa satisfazer totalmente uma parcela maior de seus colaboradores. Isto estimula, segundo Vergara (2013) e Marras (2011), a motivação intrínseca. Uma forma de estimular os colaboradores a dar sua opinião seria recompensar financeiramente com um pequeno bônus uma ideia que o colaborador deu, e que esta ideia foi utilizada pelos gestores da Moda Viva Confeções.

Item 12: Qual o grau de satisfação que sentiu quando seus gestores aceitaram alguma opinião sua?

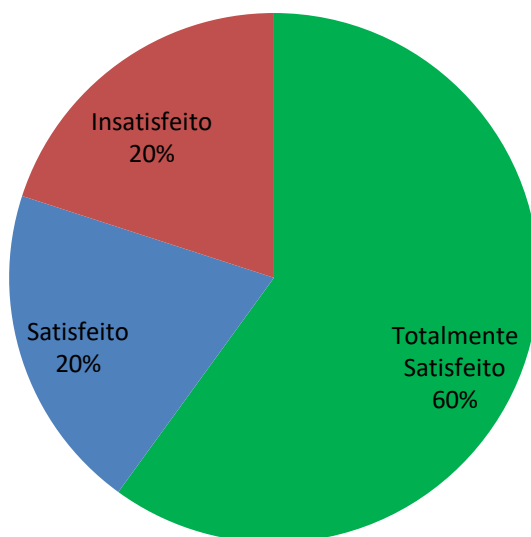


Gráfico 11 – Satisfação ao ter uma opinião aceita.

O gráfico acima mostra que ao serem questionados sobre a satisfação que sentiram quando os gestores aceitaram suas opiniões, 60% responderam que se sentiram totalmente satisfeitos, 20% responderam que se sentiram somente satisfeitos, e 20% responderam que se sentiram insatisfeitos.

Isso provavelmente se deve ao fato de que suas sugestões não foram aceitas, ou até mesmo na forma como foi trabalhada a comunicação em rejeitar uma ideia, afinal nem todas as opiniões dos colaboradores de uma empresa irão se encaixar com o propósito dos proprietários ou gestores de uma empresa. Conforme Marras (2011) e Vergara (2013) quando os colaboradores tem a oportunidade de expor suas opiniões para colaborar com a empresa, se sentem importantes e motivados intrinsecamente, principalmente quando a opinião é bem recebida pelos gestores, fazendo com que os colaboradores se sintam parte da equipe de gestão da empresa.

Neste item, este fator da motivação intrínseca, ou fatores higiênicos de Herzberg, está sendo parcialmente atendido pela Moda Viva Confecções (MARRAS, 2011).

Item 13: Você se sente satisfeito em fazer parte da sua equipe de trabalho?

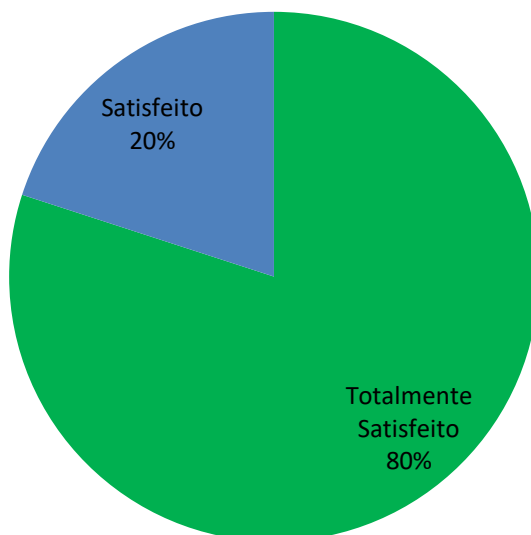


Gráfico 12 – Satisfação em fazer parte da equipe de trabalho.

Como mostra o gráfico acima, 80% dos colaboradores estão totalmente satisfeitos em fazer parte de suas respectivas equipes de trabalho, e 20% responderam estar satisfeitos.

Isto mostra que na Moda Viva Confecções há uma boa relação entre os colaboradores, e entre os colaboradores e gestores da empresa. Isto aumenta a percepção de pertencimento à empresa em questão (PINK, 2010).

Quando os colaboradores trabalham em equipe, mostra sintonia e respeito entre os colegas de trabalho. Quando se está satisfeito com a própria equipe, os benefícios são ainda superiores, tendo uma forte motivação intrínseca (PINK, 2010; MARRAS, 2011; VERGARA, 2013).

Item 14: Você está satisfeito com a credibilidade, sintonia e respeito na empresa Moda Viva Confeções?

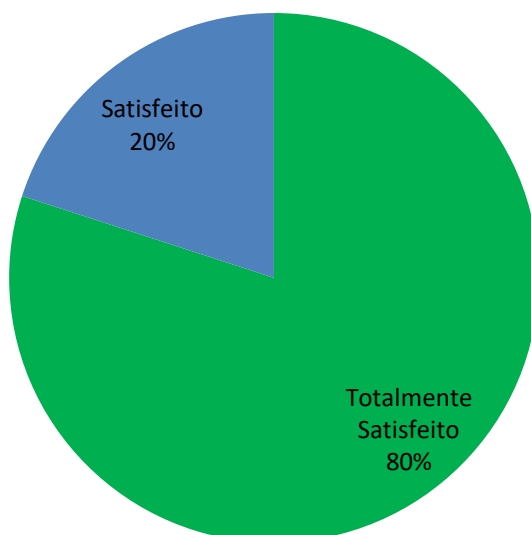


Gráfico 13 – Satisfação em relação a credibilidade, sintonia e respeito.

Neste item, os colaboradores foram questionados a respeito da satisfação em relação à credibilidade, sintonia e respeito na empresa, e conforme apresenta o gráfico acima, 80% dos colaboradores estão totalmente satisfeitos, e 20% estão somente satisfeitos.

Isto mostra um excelente resultado da Moda Viva Confeções neste quesito, satisfazendo mais um fator motivacional ou intrínseco, conforme a teoria de Herzberg (MARRAS, 2011).

Conforme Marras (2011) o respeito, a credibilidade e a sintonia são premissas para desencadear a motivação nos colaboradores. Para Marras (2011) sem se respeitar essas premissas não há nenhuma ação capaz de motivar os colaboradores.

Item 15: Qual o grau de satisfação em relação ao modo que o gestor delega funções a você?

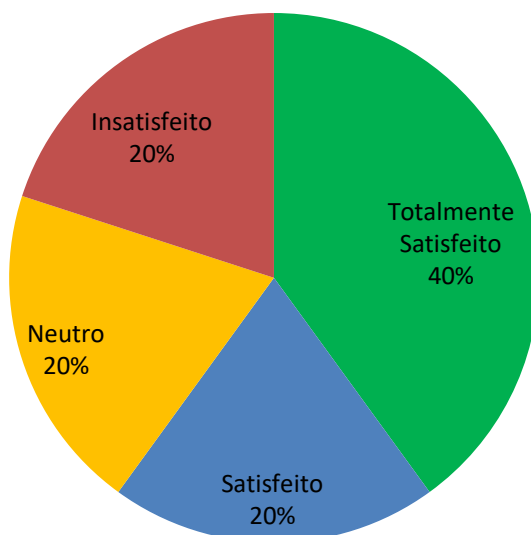


Gráfico 14 – Satisfação em relação à delegação de funções.

Quando questionados a respeito da forma como são delegadas as funções, o gráfico acima apresenta que os colaboradores dividiram opiniões, sendo que 40% responderam estar totalmente satisfeitos, 20% satisfeitos, 20% neutros e 20% insatisfeitos.

Notoriamente é necessário melhorar a forma como são delegadas as funções até que os colaboradores estejam satisfeitos com esse aspecto, pois conforme Marras (2011) e Pink (2010) os gestores devem atentar muito com o modo que abordam e se relacionam com seus colaboradores, afinal trata-se de um fator higiênico de Herzberg, e uma vez que esse esteja insatisfeito, não há fator motivacional algum que possa motivar os colaboradores.

Assim foi dada a sugestão aos gestores da Moda Viva Confecções de que pedissem a opinião dos colaboradores sobre como estão se comunicando com os funcionários, e como estão delegando funções para eles, afim de atender tanto os fatores higiênicos, quanto os fatores motivacionais de Herzberg. Um ambiente de trabalho saudável reflete em aumento da produtividade dos colaboradores, e aumento de faturamento da empresa (MARRAS, 2011; PINK, 2010).

Item 16: Se sente satisfeito com o modo que a Moda Viva Confeccões estimula você a alcançar os objetivos da empresa?

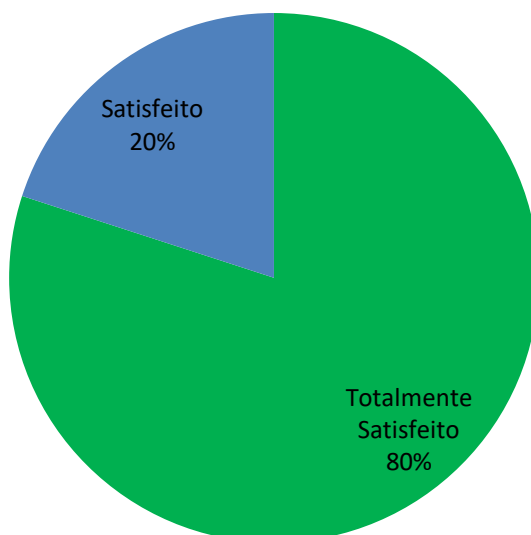


Gráfico 15 – Satisfação em relação ao estímulo para o alcance de objetivos da empresa.

A respeito da forma como a empresa estimula os colaboradores a alcançar os objetivos da empresa, como mostra o gráfico acima, 80% dos colaboradores responderam estar totalmente satisfeitos, e 20% responderam estar satisfeitos.

Isto mostra que a Moda Viva Confeccões consegue transmitir os objetivos aos seus colaboradores, e estimular os funcionários a alcança-los de forma satisfatória, sem ser rudes, ou mal-educados, reforçado uma boa relação dos gestores com a equipe de trabalho.

Conforme Marras (2011) isso atende a uma das principais ações para motivar os colaboradores de forma intrínseca, ou seja, a motivação duradoura e interior do indivíduo, e que é mais representativa na sua produtividade do que a motivação extrínseca. Todavia, vale lembrar que conforme o referido autor não é suficiente que sejam atendidos os fatores motivacionais de Herzberg para que os colaboradores estejam satisfeitos e sejam produtivos, é necessário também dar a devida atenção aos fatores higiênicos de Herzberg, pois eles são o pilar da motivação. Se estes não estiverem sendo devidamente satisfeitos, atender os fatores motivacionais não será o suficiente para motivar a equipe de trabalho.

Item 17: Em relação ao tratamento igualitário na Moda Viva Confeccões você está?

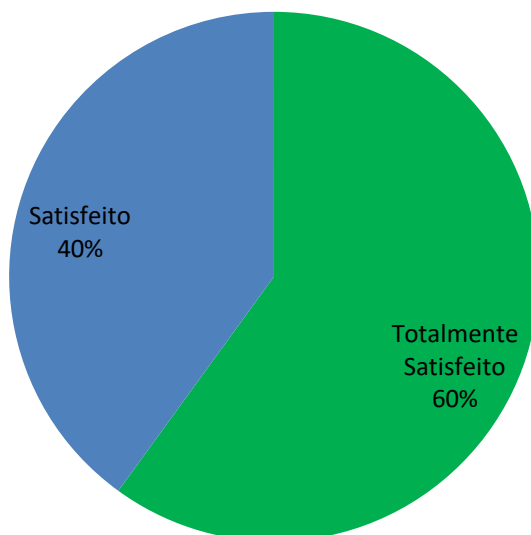


Gráfico 16 – Satisfação em relação à equidade.

Ao questionar os colaboradores a respeito da equidade na empresa Moda Viva Confeccões, o gráfico acima apresenta que 60% dos colaboradores estão totalmente satisfeitos e 40% estão satisfeitos.

Essa média mostra que conforme a Teoria da Equidade de J. Stacy Adams, os colaboradores são tratados igualmente, e isso promove um sentimento de justiça, e isso satisfaz uma necessidade higiênica de Herzberg (VERGARA, 2013).

Segundo a Teoria da Equidade de Adams, se houver salários diferentes para o mesmo cargo ou função, houver tratamento diferenciado para algum funcionário por motivo de laço familiar, amizade, ou outros motivos, ou mesmo os salários e condições de trabalho estiverem abaixo daqueles de cargos equivalentes em empresas de fora, mesmo que de outras cidades, haverá uma desmotivação dos funcionários em vender e produzir. Também haverá uma maior rotatividade dos funcionários, pois quando eles tiverem uma oportunidade de trabalhar em uma nova empresa com um melhor salário e melhores condições para a mesma função, irão aceitar a oportunidade, e assim a empresa em questão pode perder vendedores talentosos, e investimento feito em sua equipe de trabalho (VERGARA, 2013; PINK, 2010).

Item 18: Você conhece os objetivos e metas da Moda Viva Confeções?

Todos os colaboradores responderam sim, representando 100% dos colaboradores, como mostra o gráfico acima, e isto é excelente.

Para Chiavenato (2014) é fundamental que a equipe conheça os objetivos, metas, missão, visão e valores da organização, para que todos saibam aonde a empresa busca alcançar, e o quanto a equipe já conseguiu alcançar. Sem conhecer essas coisas a equipe não será capaz de saber o melhor caminho para alcançar as metas estipuladas pelos gestores.

Conforme Vergara (2013) quando o trabalho faz sentido para o colaborador, o mesmo se sente motivado para realizar tal trabalho, e, logo se é mais produtivo. Assim, é sempre importante deixar claro o porquê os colaboradores estão realizando suas funções e quais os impactos de suas ações dentro das empresas, e este quesito a organização está cumprindo.

Item 19: Você deixaria a Moda Viva Confeccões para trabalhar em outra empresa que pagaria um pouco mais?

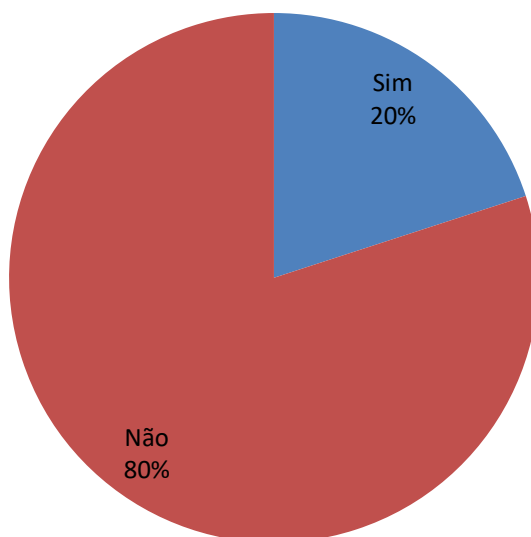


Gráfico 17 – Possibilidade de trocar de empresa.

O gráfico apresentado acima mostra que 80% dos colaboradores responderam que não deixariam a Moda Viva Confeccões para trabalhar em outra empresa que pagaria um pouco mais, e isto é um bom indicativo, pois mostra que os colaboradores estão comprometidos e envolvidos com a empresa.

Conforme Pink (2010) isto significa que os colaboradores são motivados por forças intrínsecas, ou seja, trabalham pelo prazer de trabalhar nesta organização com estas funções, e não somente por forças extrínsecas, e isto significa que sua produtividade é mais profunda e constante do que se fossem motivados por forças extrínsecas como salário, bônus por produtividade, dentre outras coisas.

Assim, fazendo uma média geral de satisfação em relação aos itens questionados, o resultado aponta que os colaboradores em geral estão satisfeitos. Pela média geral tem-se que a satisfação dos colaboradores em trabalhar na Moda Viva Confeccões de modo geral é boa, estão muito satisfeitos, mas não totalmente.

Por exemplo, o item 15 que questionava a forma como os gestores delegam as funções aos colaboradores, o gráfico apresenta que 20% dos colaboradores estão neutros e 20% estão insatisfeitos, o que representa uma oportunidade para que os

gestores reformulem o método utilizado para se delegar funções aos colaboradores, logo, pode ser reformulada.

Já o item 10, que questionava a respeito da satisfação em relação à participação na tomada de decisões na Moda Viva Confecções, o gráfico do item 10 mostra que 40% dos colaboradores estão neutros, e 20% estão insatisfeitos, então a gestão deve abrir espaço para que os colaboradores participem ativamente das tomadas de decisão, ou pode melhorar a forma como está sendo feita. Estas são as oportunidades para a gestão da Moda Viva Confecções melhorar seus processos de gestão de pessoas e aprimorar ainda mais a satisfação de seus colaboradores.

4.2.3 Análise geral dos resultados obtidos no estudo de caso

Olhando por um prisma geral a satisfação dos colaboradores na Moda Viva Confecções vai bem, e conforme os autores citados na revisão bibliográfica, isso faz com que se obtenha o máximo de rendimento. Conforme o que o gestor José Gonçalves afirmou na entrevista, ele está satisfeito com o desempenho de seus colaboradores de modo geral, e isso coincide com o nível geral de satisfação profissional dos colaboradores.

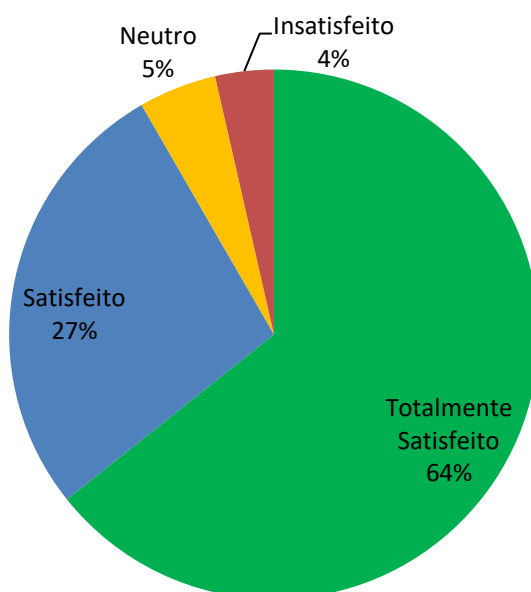


Gráfico 18 – Satisfação geral.

Assim, pode-se afirmar que, se os colaboradores estão satisfeitos de modo geral com o seu trabalho, ambiente, relações entre colegas e gestores, dentre outros fatores, têm-se uma maior chance de estarem motivados, e se estão motivados, têm um bom rendimento profissional. Isso se provou quando se obteve os resultados apresentados no gráfico acima, onde 64% das vezes os colaboradores marcaram totalmente satisfeito, 27% das vezes marcaram satisfeito, 5% das vezes marcaram neutro e 4% das vezes marcaram insatisfeito. Isso permite a motivação, e tal motivação foi percebida pelo gestor José Gonçalves, e que juntos, a satisfação e a motivação são capazes de gerar bons rendimentos profissionais dos colaboradores, pois o gestor José Gonçalves entende que seus colaboradores são produtivos, e conforme os resultados obtidos, isso se deve à motivação dos colaboradores em trabalhar.

De modo geral a gestão de pessoas na Moda Viva Confecções está no caminho certo, e há oportunidades de crescimento e melhorias nos seus processos de gestão, para melhoria contínua de gestão de pessoas, conseguindo satisfazer tanto a motivação extrínseca ou necessidade higiênica de seus colaboradores, quanto à motivação intrínseca ou necessidade motivacional, conforme a teoria dos dois fatores de Herzberg. E deve-se levar esta tarefa com empenho, pois pelo seu ramo de atuação, os colaboradores tem uma parcela significativa no desempenho geral da organização (MARRAS, 2011; VERGARA, 2013; CHIAVENATO; 2013).

Por fim, sugere-se que o gestor José Gonçalves utilize as ações para estimular a motivação intrínseca, como permitir e estimular que os colaboradores participem na elaboração das metas da empresa, utilizar o teste do pronome de Reich, e estimular recompensas “agora que” com seus colaboradores, para motivar profundamente seus colaboradores, haja vista que as necessidades higiênicas de seus colaboradores já estão satisfeitas, conforme Herzberg. A principal ação sugerida é a do capítulo 3.4.7, “Envolve os colaboradores na definição de metas”, pois é justamente este um dos itens que os colaboradores não estão satisfeitos.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho conseguiu alcançar o seu objetivo com êxito, chegando-se à conclusão de que de fato a motivação intrínseca tem uma parcela significativa de contribuição na produtividade de um colaborador.

Compreendeu-se que a motivação é um processo intrínseco e extrínseco, mas que a motivação extrínseca se esvai com rapidez, e não tem tanta influência no desempenho organizacional, e que a motivação intrínseca é um processo profundo, duradouro e tem grande influência no desempenho de um colaborador.

Entendeu-se que a motivação pode ser gerado através da remuneração, bem estar, boa relação com os gestores, ambiente de trabalho ergonômico e agradável, benefícios sociais, estilo de chefia e supervisão, políticas organizacionais, normas e regulamentos, e demais fatores externos que não podem ser controlados pelo colaborador, no caso da motivação extrínseca. Já a motivação intrínseca é causada por fatores internos, como sentimento de crescimento pessoais, status, reconhecimento, seja por parte de clientes, amigos, colegas de trabalho ou mesmo superiores hierárquicos, sentimento de autorrealização, dentre outros fatores que estimulam a autorrealização do indivíduo com o seu trabalho e com a sua pessoa interior.

Compreendeu-se que a motivação intrínseca sempre existiu, somente não era compreendida, nem reconhecida cientificamente, até que Harry F. Harlow e Edward Deci conseguiram comprovar e entender o seu funcionamento através de seus experimentos. A partir daí as organizações passaram a investir cada vez mais nesse fator, em busca de um diferencial competitivo, formando não só colaboradores produtivos, mas clientes internos, capazes de vender a imagem da empresa em que trabalham para todos com quem convivem.

Explorou-se o funcionamento da motivação intrínseca, que é a motivação que vem de dentro do indivíduo, e que pode ser estimulada por fatores que propiciem o bem estar consigo mesmo, o sentimento de crescimento e autorrealização. Tal motivação é capaz de desencadear novas potencialidades nos colaboradores, e melhorar grandiosamente os índices de produtividade dos colaboradores. Assim entendemos que a motivação intrínseca, apesar de pouco conhecida nas organizações na região oeste-paraense, tem uma grande importância e relevância nas

organizações.

Relacionou-se a motivação intrínseca como uma peça chave na produtividade de uma empresa, sendo a produtividade total de uma empresa constituída por desempenho tecnológico – que representa 20% da produtividade total – e desempenho do trabalhador – que representa 80% da produtividade total. Este desempenho do trabalhador é alcançado em 30% pela sua capacidade – como formação técnica e profissional, experiência, etc., e 70% é alcançado pela sua motivação para trabalhar, e com base neste estudo surgiu o interesse neste tema para a elaboração do presente estudo de caso.

Reconhece-se que há muito mais a se pesquisar a respeito não somente do tema motivação intrínseca, mas a respeito do tema motivação profissional de modo geral, haja vista que grande foi a dificuldade em encontrar acervo bibliográfico, seja em forma de livros, artigos científicos, dissertações ou teses sobre o tema. O tema é relevante para as organizações, pois gestores de muitas empresas buscam formas menos onerosas de aprimorar a produtividade de suas empresas.

Portanto dar atenção aos fatores higiênicos e motivacionais da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg é fundamental para as empresas – haja vista que não é necessário se investir grandes recursos financeiros, nem se elaborar complexas equações para se diagnosticar a situação atual da motivação do quadro de colaboradores da empresa.

REFERÊNCIAS

- BATT, R. Managing customer services: human resource practices, quit rates and sales growth. *Academy of Management Journal*, v. 45, n. 3, p.587- 597, 2002;
- BENITO, G. A. V. *Análise de exigências cognitivas das atividades do trabalhador de enfermagem*. 1994. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Programa de Pós-Graduação em Enfermagem de Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis;
- CABRAL-CARDOSO, C. (2004) – “The Evolving Portuguese Model of HRM”, *The International Journal of Human Resource Management*;
- CARVALHEIRO, Célio Daniel da Silva. *A Evolução da Gestão de Recursos Humanos*. Universidade de Coimbra. 2011;
- CAVANAGH, S. J. Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*. v. 17, n. 6, p. 704-711, 1992;
- CHIAVENATO, Idalberto. *Princípios da administração: o essencial em teoria geral da administração*. 2ª ed – Baruerim SP: Manole, 2013;
- CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. São Paulo: Editora Atlas 8ª Edição, 2004;
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. Ed. Barueri, SP: Manole, 2014;
- ESTEVE, J. M. *O mal-estar docente: a sala de aula e a saúde dos professores*. Tradução: Durley de Carvalho Cavicchia. Bauru: Edusc, 1999;
- FAYOL, Henry. *Administração Industrial e Geral*. São Paulo: Editora Atlas, 1950;
- FLIPPO, Edwim B. *Princípios de administração de pessoa*. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1976;
- FRANCÈS, R. (1981). *La satisfaction dans le travail et l'emploi*. Paris : Presses Universitaires de France;
- FULMER, I. S.; GERHART, B.; SCOTT, K. S. Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, v. 56, n. 4, p. 985- 993, 2003;
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo, 2002;
- GOMES, Daniel Roque, DUARTE, Ana Patricia, NEVES, José Gonçalves das. *Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: papel mediador da implicação organizacional*; 2004;
- GRIMBERG, Renato. *A estratégia do olho de tigre: atitudes poderosas para o sucesso*

na carreira e nos negócios. São Paulo: Editora Gente, 2011;

HEIZER, Jay; RENDER, Barry. *Administração de operações, bens e serviços*. Rio de Janeiro: LTC, 2001;

HERZBERG, Frederick. *Work and Nature of a Man*. Cleveland, Ohio, The World Publishing Co., 1966;

KARPINSKI, David, STEFANO, Silvio Roberto. Qualidade de vida no trabalho e satisfação um estudo de caso no setor atacadista de beneficiamento de cereais. *Revista Eletrônica Lato Sensu*; 2008; nº 1;

KORUNKA, C.; & VITOUCH, O. Effects of the implementation of information technology on employees strain and job satisfaction: a context-dependent approach. *Work and Stress*. v. 34, n. 4, p. 341-363, 1999;

LOCKE, E. A. What is job satisfaction? *Organizational Behaviour Human Performance*. v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969;

MARQUEZE, Elaine Cristina, MORENO, Claudia Roberta de Castro. Satisfação no trabalho – uma breve revisão. São Paulo: Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, 2005;

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

MAYO, George Elton. *The Human Problems of na Industrial Civilization*. Cit.; T. N. Whitehead, *The Industrial Worker*, Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1938;

MOORI, Roberto Giro, PEREIRA, Luiz Carlos Jacob. O arranjo produtivo de franca (sp): um estudo sobre a produtividade da mão-de-obra nas empresas fabricantes de calçados. *Revista de Administração Mackenzie*; Ano 6, n. 2, 2005, p. 137 – 158;

NEVES, José Gonçalves das (2000). *Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas*. In Vala, Jorge e Caetano, António (Org.) (2000). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, Processos e Técnicas*. (pp. 3-30). Lisboa : RH Editores;

O'DRISCOLL, M. P.; & BEEHR, T. A. Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. *The Journal of Social Psychology*. v. 140, n. 2, p. 151-159, 2000;

PALMEIRA, Marina Louza (2013). Funcionário feliz é sinônimo de cliente satisfeito? Um estudo a partir de uma pesquisa de clima organizacional, *Revista de design, inovação e gestão estratégica*;

PINK. Daniel H. *Motivação 3.0: Os novos fatores motivacionais para a realização pessoal e profissional*, versão traduzida do inglês para o português. Elsevier. Rio de Janeiro, 2010;

RAHMAN, M.; & SEM, A. K. Effect of job satisfaction on stress, performance and health in self-paced repetitive work. *Int. Arch. Occup. Environ. Health*. v. 59, n. 2, p. 115-121, 1987;

RAMOS, Bruno Schmidt; FERREIRA, Camila Lopes. O aumento da produtividade através da valorização dos colaboradores: Uma estratégia para a conquista de mercado. *Revista de Engenharia e Tecnologia*; V. 2, Nº. 2, Agosto/2010;

SANTOS, A. C. DE O.; MARTINS, H. DOS S.; LEDOUX, P DE P. Uma metodologia de avaliação da satisfação dos clientes externos e internos para empresários do ramo de restaurantes. *Revista Traços*, 6, p.81-942, 2006;

SILVA, G. C.; FERREIRA, J. C. M.; & YAMAOKA, T. *Stress e trabalho*. 1998. Monografia (Especialização em Medicina do Trabalho) – Curso de Especialização em Medicina do Trabalho de Florianópolis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis;

SNEED, J.; & HERMAN, C. M. Influence of job characteristics and organizational commitment on job satisfaction of hospital foodservice employees. *Journal of the American Dietetic Association*. v. 90, n. 8, p. 1072-1076, 1990;

SPECTOR, E. P. *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Editora Saraiva, 2005;

TAYLOR, Frederick Winslow. *Shop Management*. Nova York: Harper & Bros., 1903;

VARMA, A. et al. High performance work systems: exciting discovery or passing fad? *Human Resource Planning*, v. 22, n. 1, p. 26- 37, 1999;

VASCONCELOS, A. F. (2001). Qualidade de vida no trabalho: Origem, evolução e perspectivas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, 8(1), 23-34;

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de Pessoas*. 14ª ed. São Paulo: Atlas, 2013;

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 15.ed. – São Paulo: Atlas, 2014;

ZALEWSKA, A. M. Achievement and social relations values as conditions of the importance of work aspects and job satisfaction. *Int. Occup. Saf. Ergon.* v. 5, n. 3, p. 395-416, 1999.