

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM  
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**GIOVANA BIZ PETERLE**

**IDENTIFICAÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UM SETOR DE  
PRODUÇÃO DE UMA EMPRESA SITUADA EM UM MUNICÍPIO DO EXTREMO  
SUL CATARINENSE**

**CRICIÚMA**

**2017**

**GIOVANA BIZ PETERLE**

**IDENTIFICAÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UM SETOR DE  
PRODUÇÃO DE UMA EMPRESA SITUADA EM UM MUNICÍPIO DO EXTREMO  
SUL CATARINENSE**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Empresas na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Esp. Débora Volpato

**CRICIÚMA**

**2017**

**GIOVANA BIZ PETERLE**

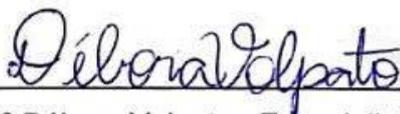
**IDENTIFICAÇÃO DA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DE UM SETOR DE  
PRODUÇÃO DE UMA EMPRESA SITUADA EM UM MUNICÍPIO DO EXTREMO  
SUL CATARINENSE**

Monografia apresentada para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Empresas na Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Esp. Débora Volpato

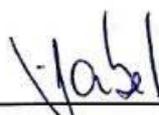
Criciúma, 05 de julho de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof.<sup>a</sup> Débora Volpato - Especialista - Orientadora  
Universidade Do Extremo Sul Catarinense - UNESC



---

Prof.<sup>a</sup> Jucélia da Silva Abel – Mestre  
Universidade Do Extremo Sul Catarinense - UNESC



---

Prof.<sup>a</sup> Maria Helena Souza dos Santos – Especialista  
Universidade Do Extremo Sul Catarinense - UNESC

**CRICIÚMA**

**2017**

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a minha família que sempre me apoiou durante toda a minha caminhada acadêmica. E ao meu namorado Adriano Mezzari que sempre me ajudou e me incentivou para concluir mais esta etapa de minha vida.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus pelas bênçãos que já recebi e que irei receber, por ter me dado forças para concluir mais esta etapa na minha vida.

Agradeço a minha família pelos incentivos e por me ajudarem de alguma forma quando eu precisei. Ao meu namorado que sempre esteve ao meu lado para a elaboração deste trabalho, me ajudando e me incentivando para que meu objetivo fosse concluído.

Agradeço a minha avó, que hoje não está mais entre nós, mas que sempre me incentivou a seguir com os estudos, todo dia me dando apoio e palavras de incentivo. De algum lugar sei que estás feliz por mais essa conquista.

Aos meus amigos que conquistei durante a faculdade, obrigada Caroline de Oliveira Stairk, Dayani Cristina Teixeira Maciel, Daniel Carniato, Lucas da Rosa Menegassi por contribuírem de alguma forma para que esta caminhada acadêmica chegasse até aqui.

Agradeço ao gestor da empresa objeto de estudo por ter aberto as portas para que fosse possível a realização deste trabalho. Ao coordenador de recursos humanos por ter contribuído para a pesquisa. A todos que me ajudaram durante a coleta dos dados e aos colaboradores que foram a base para que o objetivo geral deste trabalho fosse alcançado.

Obrigado a todos os professores do curso de Administração pelos ensinamentos passados durante todo o percurso acadêmico.

Agradeço imensamente a minha orientadora Débora Volpato por todo o auxílio prestado, pelos ensinamentos passados, por toda a dedicação para que este trabalho fosse concluído.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para que minha trajetória fosse alcançada.

De coração o meu muito obrigada a todos.

**“As pessoas costumam dizer que a motivação não dura sempre. Bem, nem o efeito do banho, por isso recomenda-se diariamente.”**

**Zig Ziglar**

## RESUMO

PETERLE, Giovana Biz. **Identificação da motivação dos colaboradores de um setor de produção de uma empresa situada em um município do Extremo Sul Catarinense.** 2017. 66 páginas. Monografia do Curso de Administração com linha específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

As organizações precisam estar em constante mudança de seus produtos e serviços, e os colaboradores possuem um papel importante nessa etapa de proporcionar o melhor desempenho possível para alcançar os objetivos organizacionais e manter a competitividade necessária para o mercado. Sem pessoas não existe empresa e para fazer com que os colaboradores tenham o comprometimento necessário para o crescimento da organização é preciso motivá-los. Para isso, é necessário identificar quais fatores contribuem para a sua motivação ou desmotivação. Deste modo, o presente estudo tem o objetivo de identificar a motivação dos colaboradores de um setor de produção de uma empresa situada em um município do Extremo Sul Catarinense. A pesquisa em questão é caracterizada como descritiva e quanto aos meios de investigação foi realizada uma pesquisa de campo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, sendo gravadas e posteriormente transcritas para identificar os fatores que interferem na motivação dos colaboradores. Alguns fatores motivacionais identificados foram o salário juntamente com a satisfação de trabalhar na empresa. Já alguns dos fatores que acabam desmotivando os colaboradores é o salário baixo, acordar muito cedo, pois moram longe, ter uma longa espera até o momento de entrar no setor, e por fim, o cansaço e dor ocasionado pelos movimentos repetitivos. Deste modo sugerem-se algumas propostas para a melhoria da motivação dos colaboradores.

**Palavras chaves:** Motivação. Colaboradores. Organização.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Bases do processo e mudança organizacional. ....	25
Figura 2 – A hierarquia das necessidades, de Maslow. ....	28

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fontes de Títulos da pesquisa bibliográfica .....	34
Quadro 2 – Gênero .....	38
Quadro 3 – Idade .....	39
Quadro 4 – Escolaridade.....	39
Quadro 5 – Tempo de empresa .....	40
Quadro 6 – Comparativo dos fatores motivadores. ....	54
Quadro 7 – Comparativo dos fatores desmotivadores. ....	55

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	13
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	15
2.1 TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO .....	15
<b>2.1.1 Teoria das Relações Humanas</b> .....	17
<b>2.1.2 Teorias Comportamentais</b> .....	18
<b>2.1.3 Teoria das Contingências</b> .....	18
2.2 GESTÃO DE PESSOAS .....	19
<b>2.2.1 Recrutamento de Pessoal</b> .....	20
<b>2.2.2 Seleção de Pessoal</b> .....	21
<b>2.2.3 Treinamento e Desenvolvimento</b> .....	21
2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	23
<b>2.3.1 Clima Organizacional</b> .....	24
<b>2.3.2 Mudança Organizacional</b> .....	25
2.4 MOTIVAÇÃO .....	26
<b>2.4.1 Motivação Extrínseca e Intrínseca</b> .....	30
<b>2.4.2 A Importância da Motivação nas Organizações</b> .....	30
<b>2.4.3 Comprometimento do Colaborador</b> .....	31
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	33
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	33
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO .....	33
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS .....	35
3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS .....	35
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA</b> .....	37
4.1 Perfil dos colaboradores .....	38
<b>4.1.1 Gênero</b> .....	38
<b>4.1.2 Idade</b> .....	39
<b>4.1.3 Escolaridade</b> .....	39

<b>4.1.4 Tempo de empresa</b> .....	40
4.2 Entrevistas dos colaboradores da área de produção .....	40
<b>4.2.1 Fatores motivadores</b> .....	41
<b>4.2.2 Fatores desmotivadores</b> .....	42
<b>4.2.3 Fatores que interferem no desempenho profissional</b> .....	44
<b>4.2.4 Relacionamento com os colegas de trabalho</b> .....	45
<b>4.2.5 Relacionamento com os líderes</b> .....	46
<b>4.2.6 Definição de motivação – na visão dos colaboradores</b> .....	47
<b>4.2.7 Sugestões de melhorias no ambiente de trabalho</b> .....	48
4.3 Entrevistas com o Gestor e Coordenador de Recursos Humanos .....	50
4.4 Análise Geral dos Resultados .....	53
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	57
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	60
<b>APÊNDICE</b> .....	64

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais as organizações percebem que precisam estar constantemente em busca de inovação para seus produtos ou serviços. Por essa razão é necessário ressaltar a importância que os colaboradores apresentam nessa tarefa, de estar sempre contribuindo para o crescimento da empresa para então alcançar o objetivo desejado e manter a competitividade que a organização necessita para o mercado.

Chiavenato (1999) afirma que a Gestão de Pessoas nas organizações é uma função que possibilita a colaboração eficaz das pessoas para alcançar as metas organizacionais e individuais. Para alcançar tais metas é necessário que as empresas estejam mais atentas aos seus colaboradores, pelo fato de as pessoas serem um elemento importante para o seu processo produtivo.

As organizações dependem diretamente de pessoas, ou seja, de seus recursos humanos, pois são eles que fornecem às empresas o devido posicionamento para que se tornem competitivas no mercado (DESSLER, 2003).

Como recursos humanos, os funcionários precisam ser administrados para obter deles o melhor desempenho possível, e isso envolve planejamento, organização, direção e controle das suas atividades (CHIAVENATO, 1999). No entanto, as pessoas não podem ser tratadas como objetos de produção, elas sentem a necessidade de serem reconhecidas de uma forma diferente umas das outras em seu ambiente de trabalho, pois essa diferenciação irá resultar na motivação e satisfação para cada indivíduo.

Lacombe (2012) define que o grau de satisfação dos funcionários em relação ao ambiente interno da empresa é refletido através do clima organizacional, ou seja, reflete a qualidade percebida pelos colaboradores em seu ambiente de trabalho. Fatores que motivam cada colaborador dentro da organização são essenciais para que exerçam cada vez melhor suas tarefas, de forma que a empresa cresça constantemente.

Ainda segundo Lacombe (2012), todas as pessoas precisam ser motivadas conforme suas necessidades, prioridades e desejos. Os fatores que motivam algumas pessoas não são os mesmos que motivam outras, e para fazer com que os colaboradores se sintam sempre motivados é necessário estabelecer um ambiente propício para isso, pois funcionários que são bem tratados e desfrutam

de um ambiente de trabalho confortável proporcionam um maior rendimento para a organização.

Sabendo-se da importância da motivação, o presente estudo apresenta como objetivo identificar os fatores que motivam e os fatores que desmotivam os colaboradores de um setor de produção de uma empresa situada em um município do Extremo Sul Catarinense, e através dos resultados obtidos, apresentar propostas de melhorias para a empresa em estudo.

O presente trabalho está estruturado em quatro capítulos, onde no primeiro capítulo está a situação problema, que indicará o propósito para a realização da pesquisa, o objetivo geral juntamente com os objetivos específicos que verifica como será alcançado o objetivo da pesquisa em questão e a justificativa para a realização da mesma.

No segundo capítulo está contida a fundamentação teórica, dando embasamento à pesquisa abordando conceitos sobre teorias da administração, gestão de pessoas, cultura organizacional e motivação.

O terceiro capítulo é composto pelos procedimentos metodológicos, neste item encontram-se o delineamento da pesquisa, definição da população alvo plano de coleta e análise dos dados, cujos tópicos são necessários para a coleta dos dados para a realização do presente trabalho.

E por fim, no quarto capítulo encontra-se a análise geral da pesquisa, onde é possível identificar, por meio dos dados coletados, quais os fatores que causam a motivação e desmotivação dos colaboradores de um setor de produção da empresa objeto de estudo.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

Sabe-se que para uma organização obter sucesso é necessário pessoas capazes de fazer isso acontecer, pessoas para dirigir e controlar, com o intuito de fazer com que a empresa funcione de forma correta. Antigamente, a administração de recursos humanos tratava as pessoas de maneira padronizada, ou seja, tratava as pessoas como se todas elas fossem iguais. Esse conceito mudou com o tempo. As pessoas estão sendo percebidas de forma diferente umas das outras, e quanto maior for essa diferenciação, maior será seu potencial para a criatividade e inovação dentro das empresas (CHIAVENATO, 2004).

É necessário ter a consciência de que sem pessoas não existe empresa, e para fazer com que os colaboradores continuem sempre auxiliando para o crescimento da organização, é necessário motivá-los. Fazer com que se sintam valorizados e satisfeitos no ambiente de trabalho é essencial para que continuem exercendo suas funções de forma correta aumentando assim a produtividade da organização.

Ao trabalhar com a motivação dos colaboradores é preciso identificar os fatores que contribuem para isso, ou seja, quais fatores motivam e desmotivam os funcionários de uma determinada organização. Diante dos pressupostos citados, surge o seguinte questionamento: Quais fatores motivam e desmotivam os colaboradores de um setor de produção de uma empresa situada em um município do Extremo Sul Catarinense?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar a motivação dos colaboradores de um setor de produção de uma empresa situada em um município do Extremo Sul Catarinense.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar o perfil dos colaboradores pesquisados;
- b) Averiguar os fatores que motivam os colaboradores no ambiente de trabalho;
- c) Identificar os fatores que desmotivam os colaboradores no ambiente de trabalho;
- d) Verificar a percepção do gestor e do coordenador de recursos humanos sobre a motivação e desmotivação de seus funcionários;
- e) Apresentar sugestões de melhorias a partir das informações obtidas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

De uma forma geral, motivação é um fator que impulsiona as pessoas a agirem de uma determinada maneira, buscando sempre alcançar uma meta estabelecida.

Atualmente, as empresas sentem uma grande necessidade de motivar e satisfazer seus colaboradores dentro do ambiente de trabalho, pois profissionais competentes estão sendo disputados no mercado de trabalho diariamente. Por essa razão, o estudo proposto é relevante, pois irá identificar na empresa em estudo os fatores que trazem a motivação e a desmotivação de seus colaboradores.

Além disso, a pesquisa também irá contribuir para a minimização de conflitos que possa existir entre interesses dos colaboradores e empresa, tornando assim a possibilidade de identificação de uma proposta de melhoria com o intuito de defender os interesses pessoais dos indivíduos e também as metas organizacionais.

Para a empresa é importante averiguar como está a questão de motivação de seus funcionários, pois são eles que irão fazer com que a empresa atinja os objetivos almejados. Além de estabelecer sempre um incentivo aos funcionários, o estudo, como já citado, irá minimizar conflitos existentes entre os interesses de ambos.

Para a universidade o estudo poderá contribuir para pesquisas futuras, auxiliando como base para a elaboração de novos projetos referente ao tema abordado. Para a pesquisadora, a importância se dará pelo conhecimento adquirido ao longo da elaboração do trabalho e execução da pesquisa, aprimorando assim seus conhecimentos na área e também apresentando proposta de melhoria para a empresa em estudo.

Por fim, o presente estudo tornou-se viável, pois o momento para realização da pesquisa foi oportuno tanto para a pesquisadora quanto para a empresa em estudo.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica tem o objetivo de fundamentar os assuntos abordados. Serão apresentadas teorias de variados autores com o propósito de oferecer embasamento teórico para o presente estudo.

A seguir tem-se a fundamentação teórica abordando os seguintes temas: Teorias da Administração; Teoria das Relações Humanas; Teorias Comportamentais; Teoria das Contingências; Gestão de Pessoas; Recrutamento de Pessoal; Seleção de Pessoal; Treinamento e Desenvolvimento; Cultura Organizacional; Clima Organizacional; Mudança organizacional; Motivação; Motivação extrínseca e intrínseca; Importância da motivação nas organizações e Comprometimento do colaborador.

### 2.1 TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Segundo Maximiano (2004), as teorias da administração são conhecimentos que foram produzidos e organizados através de experiências práticas nas organizações. O conjunto dessas teorias denomina-se Teoria Geral da Administração, cada qual sendo nomeada por diferentes termos como: teoria, enfoque, escola, modelo de gestão, modelo de organização, doutrina e técnicas.

Ao final do século XIX e início do século XX, devido à influência da Revolução Industrial, a administração foi marcada por um grande avanço. As pessoas começaram a sair do campo e procurar emprego em fábricas, o que ocasionou um aumento de pessoas trabalhando nas fábricas. Devido a esse fato, as organizações precisaram desenvolver novos métodos para então resolver os problemas que estavam surgindo (MAXIMIANO, 2004).

O crescimento acelerado e desorganizado das empresas fez com que os métodos administrativos fossem inovados. Cada vez mais as organizações precisavam ter eficiência e competitividade, pois precisavam aproveitar melhor seus recursos a fim de poder competir com a concorrência que estava cada vez mais acirrada (RIBEIRO, 2003).

Surgiu então a teoria da administração científica estabelecida por Frederick W. Taylor, com o objetivo de aumentar o desempenho organizacional proporcionando maiores lucros para os gestores das empresas. Taylor inovou os

processos tradicionais utilizados no trabalho, e aplicou métodos científicos, gerando assim novos procedimentos para serem aplicados no desenvolvimento das funções da organização (SILVA, 2008).

Além de Taylor, Henry Laurence Gantt e também Frank Bunker Gilbreth e sua esposa Lillian Moller Gilbreth contribuíram para essa teoria. Assim como Taylor observou que as empresas precisavam aderir novos procedimentos de trabalho para aperfeiçoar as operações, Gantt contribuiu ao desenvolver um controle através de gráficos para que fosse possível acompanhar diariamente a produção dos colaboradores. Já o casal Gilbreth estabeleceram padrões com o objetivo de evitar desperdício tanto de tempo quanto de movimento, o que em consequência aumentaria a produtividade da organização (ANDRADE; AMBONI, 2007).

Assim como a Teoria Científica, a Teoria Clássica também foi importante para a obtenção máxima da produtividade organizacional. Foi criada por Henri Fayol com a finalidade de aumentar a eficiência da empresa por meio da ordenação dos departamentos e da sua estrutura (ANDRADE; AMBONI, 2007).

Henri Fayol determinou que as atividades existentes nas organizações são divididas em seis grupos: atividades técnicas, comerciais, financeiras, contábeis, de segurança e administrativas (SILVA, 2008).

Entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas, surgiu a Teoria da Burocracia. Tal teoria surgiu devido à necessidade de um modelo organizacional que levasse em consideração tanto os conceitos humanos quanto estruturais da organização (RIBEIRO, 2003).

A Teoria da burocracia foi criada por Max Weber visando a organização das organizações que estavam em um constante crescimento e também aumentando a complexidade das operações. Devido a isso se observou a necessidade de um modelo capaz de ordenar a organização como um todo, desde as áreas e as formas de atividades existentes (SILVA, 2008).

De acordo com Andrade e Amboni (2007), a burocracia proporcionaria a estabilidade, previsibilidade e a padronização do comportamento dos colaboradores, tendo em vista a eficiência máxima a partir de dimensões como Normas e Regulamentos; Divisão do Trabalho e Hierarquia da Necessidade.

De um modo geral, ter conhecimento das teorias da Administração auxilia os gestores a entender melhor os processos da organização, podendo então utilizá-los de uma maneira eficiente promovendo uma maior produtividade. É comprovado

que os métodos citados nas teorias administrativas permitem ter-se uma ideia de qual decisão tomar para determinadas situações, aplicando a melhor teoria para proporcionar maiores resultados para a organização (STONER; FREEMAN, 1994).

### **2.1.1 Teoria das Relações Humanas**

A Teoria das Relações Humanas foi desenvolvida baseada na Teoria Clássica. Antes o foco era direcionado nas tarefas (conforme Taylor), na estrutura (de acordo com Fayol) e na autoridade (como mencionava Weber), já na teoria das relações humanas o foco foi transferido para as pessoas que compõem a organização (SILVA, 2008).

A teoria das Relações Humanas surgiu após a percepção de que era necessário considerar que os fatores psicológicos e sociais são importantes para a produtividade da empresa. Tal percepção foi desenvolvida pelo psicólogo americano Elton Mayo, ao desenvolver uma experiência na área do comportamento humano, na fábrica da *Western Electric*, em Chicago, o tão conhecido Estudo de *Hawthorne* (GIL, 2001).

A princípio, o estudo teve o objetivo de observar a influência da iluminação na produtividade, averiguar o índice de acidentes e a fadiga. Com esse estudo observou-se que os fatores psicológicos e sociais são importantes para uma maior produtividade. A partir de então as relações humanas no trabalho passou a receber uma maior valorização (GIL, 2001).

Maximiano (2004) reforça que o modo como os colaboradores são tratados pelos gestores influencia de forma considerável o seu desempenho, ou seja, um bom tratamento por parte da gerência contribui de forma positiva para uma produtividade ainda maior dos colaboradores. Esse efeito favorável causado pela forma como a administração zela pelos funcionários ficou conhecido como Efeito *Hawthorne*, que ganhou esse nome devido ao experimento de *Hawthorne*.

Conforme afirma Gil (2001), as Relações Humanas estabelecem uma maneira de integrar os funcionários fazendo com que os mesmos colaborem com a organização, e inclusive sintam-se satisfeitos com suas necessidades sociais e psicológicas.

### 2.1.2 Teorias Comportamentais

A Teoria Comportamental, denominada também como nova Teoria das Relações Humanas, deu um novo encaminhamento às teorias da administração. Essa teoria que enfatiza a valorização do comportamento dos funcionários veio através dos estudos de Kurt Lewin, estudos esses voltados para a administração e a psicologia industrial de 1960 (SILVA, 2008).

Nas teorias fundadas por Max Weber, Fayol e Taylor o foco era direcionado aos métodos de trabalho. As pessoas que trabalhavam na organização não tinham uma atenção adequada, suas necessidades, interesses e sentimentos eram deixados em segundo plano. Percebeu-se então que o comportamento das pessoas influencia na produtividade e desempenho organizacional (MAXIMIANO, 2004).

Montana e Charnov (2003) ressaltam que a abordagem comportamental é focada no ser humano e surgiu com o propósito de entender o comportamento dos colaboradores e promover a melhoria da produtividade. Esse foco nas pessoas surgiu a partir das experiências de *Hawthorne*, realizada por Elton Mayo, estudos esses importantes até os dias atuais pela importância que acarretou nos estudos focados nas pessoas.

### 2.1.3 Teoria das Contingências

A Teoria das Contingências tem como objetivo definir qual tipo de estrutura melhor se adequa a uma determinada situação organizacional (SILVA, 2008). Essa teoria teve origem com diversos autores, mas a principal foi Joan Woodward, uma estudiosa inglesa especializada em sociologia industrial. Woodward realizou vários estudos revolucionários no campo da administração das empresas (OLIVEIRA, 2008).

Com os estudos de Woodward constatou-se que a tecnologia possui um papel importante tanto quanto a estrutura e os processos internos organizacionais. As empresas que possuem sua estrutura mais adequada com suas tecnologias, aparentemente, deveriam ter mais sucesso (SILVA, 2008).

Segundo Andrade e Amboni (2007) na Teoria da Contingência tudo é relativo, ou seja, uma coisa depende da outra, nada é considerado certo. As

variáveis do ambiente direto e indireto agem como razões capazes de impulsionar a modificação dos aspectos internos da organização.

Ribeiro (2003) reforça que em cada situação é utilizado um modelo diferente. Para a tomada de decisão a organização precisa levar em consideração as variáveis do ambiente. A organização não irá somente reagir de acordo com as mudanças, mas sim interagir com elas, ou seja, a empresa necessita encontrar a melhor maneira possível para se adaptar as situações decorrentes no ambiente.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de pessoas é uma função gerencial que tem por objetivo colaborar para que as pessoas que atuam na empresa alcancem os objetivos tanto pessoais quanto organizacionais (GIL, 2001).

Gestão de Pessoas tende a substituir a Administração de Recursos Humanos, pois o termo restringe as pessoas simplesmente como recursos de produção, porém as pessoas não são mais vistas dessa maneira, não são mais consideradas como simples empregados ou funcionários, mas sim, como cooperadores e parceiros (GIL, 2001).

Segundo os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004), a gestão de pessoas vem se adaptando para apoiar os gestores. Esse departamento está se desenvolvendo de forma descentralizada, onde vem surgindo novos modelos de gestão e, por consequência, novas maneiras de administrar tanto os interesses organizacionais quanto os interesses das pessoas.

Gil (2001) complementa que o departamento de gestão de pessoas está cada vez mais ganhando seguidores, pois as empresas estão dispostas a tratar seus colaboradores como parceiros e não mais como simples ferramenta de trabalho. E essa nova forma de zelar pelos colaboradores faz com que eles tenham um incentivo dentro da organização, de participarem das decisões organizacionais, fornecendo à empresa a oportunidade de explorar ao máximo o que cada funcionário tem a oferecer para o desenvolvimento da organização.

### 2.2.1 Recrutamento de Pessoal

O recrutamento de pessoal tem a finalidade de atrair novos recursos humanos para dentro da organização. Esse processo pode ser realizado internamente ou externamente à empresa. Tal departamento é de responsabilidade do sistema de Administração de Recursos Humanos (MARRAS, 2016).

Lacombe (2012) afirma que o recrutamento engloba práticas e processos capazes de atrair indivíduos para vagas em aberto na organização, e é considerada uma atividade permanente, ou seja, só é exercido o recrutamento quando existir vagas a serem ocupadas.

O recrutamento tende a atrair candidatos que sejam adequados e qualificados para os cargos disponíveis e pode acontecer por diversas maneiras diferentes, nas quais o profissional responsável por essa função irá determinar qual o método mais adequado para recrutar os profissionais desejados (GIL, 2001).

O recrutamento pode acontecer interna ou externamente a empresa. O recrutamento interno acontece quando a organização procura o candidato que já está dentro da empresa, ou seja, o candidato será promovido de seu cargo atual para o cargo pretendido pela empresa. Esse tipo de recrutamento requer um intenso controle e pode envolver itens como transferências e promoções de pessoal, ou até mesmo transferências com promoções de pessoal (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

Já o recrutamento externo é quando a organização procura por candidatos fora da empresa, ou seja, o recrutamento irá atrair novos indivíduos para dentro da organização. Várias técnicas podem ser utilizadas no recrutamento externo como banco de dados, cartazes, anúncios em jornais e revistas, através de contatos com sindicatos, e até mesmo por meio de agências de recrutamento e seleção de pessoal, entre outras (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

É por meio da análise de cargos e suas descrições que os gestores desenvolvem programas de treinamento, porém para recrutar e selecionar os candidatos o método mais utilizado é a descrição de cargos (DESSLER, 2003).

### **2.2.2 Seleção de Pessoal**

Visto que as pessoas são o bem mais precioso que uma organização possui, após a etapa de recrutamento é necessário selecionar quais delas melhor se adequam ao cargo em questão (GIL, 2001).

A atividade de seleção de pessoal tem o objetivo de escolher quais candidatos melhor se enquadram em uma determinada vaga de emprego. Tal departamento é de responsabilidade do sistema de Administração de Recursos Humanos (MARRAS, 2016).

Marras (2016) afirma ainda que o processo de seleção é realizado através de uma análise onde são comparados dois campos: Exigências do cargo e características do candidato. As exigências do cargo são os atributos necessários que o profissional precisa ter para assumir uma determinada função. Esses atributos são os seus conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que possa desempenhar as funções de maneira correta. Já as características do candidato são os conhecimentos, habilidades e atitudes que o candidato já possui para desempenhar tais funções.

Para obter uma boa seleção é necessário dar preferência aos candidatos que possuem comportamentos, habilidades e atitudes desejáveis pela organização, pelo fato de que tais requisitos são difíceis de serem alcançados através de treinamento. O fato de se ter vários candidatos também contribui para uma boa seleção, pois quanto mais candidatos, maiores são as chances de encontrar a pessoa adequada para o cargo (LACOMBE, 2012).

Dessa forma, selecionar os candidatos certos é muito importante, já que funcionários que possuem habilidades e atributos favoráveis para desempenhar determinadas funções farão um melhor trabalho, e por consequência, irá contribuir para o constante crescimento da organização (DESSLER, 2003).

### **2.2.3 Treinamento e Desenvolvimento**

Após o recrutamento e seleção de pessoal é necessário que as organizações desenvolvam seus colaboradores, promovam ações capazes de capacitar as pessoas com o intuito de torná-las ainda mais eficazes nas funções que

desempenham, proporcionando assim um maior crescimento para a empresa (GIL, 2001).

Assim, treinamento é um processo de curto prazo, e tem como objetivo repassar e aperfeiçoar conhecimentos, habilidades ou atitudes que estão diretamente associadas à execução das funções ou a sua otimização no trabalho (MARRAS, 2016).

Ainda segundo Marras (2016), o treinamento gera mudanças no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de cada colaborador. Qualquer diferença de CHA em relação ao que o cargo ocupado exige poderá ser corrigida através de um treinamento.

De acordo com Dessler (2003), o treinamento é o agrupamento de métodos utilizados para transmitir aos funcionários as habilidades necessárias para a execução das tarefas. O processo de treinamento abrange cinco passos:

- Levantamento das necessidades: onde é preciso identificar as necessidades para então traçar os objetivos do treinamento;
- Projeto Instrucional: definição de quais métodos serão repassados no treinamento. Tais métodos podem ser materiais didáticos, guias, ou até mesmo vídeos;
- Validação: processo onde o programa de treinamento é constatado como válido, ou seja, o programa é capaz de promover resultados positivos à organização;
- Implementação: etapa em que o programa é aplicado aos colaboradores;
- Avaliação e *Follow-up*: etapa onde é preciso acompanhar a eficácia do processo de treinamento e também após o término do treinamento (DESSLER, 2003).

Devido ao fato de que as habilidades dos colaboradores podem decair, é necessário que as organizações invistam em programas de treinamentos e desenvolvimentos para manter sempre seus funcionários competentes para desempenharem suas funções de forma eficaz proporcionando assim um constante crescimento organizacional (ROBBINS, 2002).

## 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Daft (2003) cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças, conhecimentos e maneiras de pensar compartilhados entre os membros de uma organização, e com o passar do tempo serão transmitidos para os novos colaboradores.

Ainda segundo Daft (2003), a cultura estabelece aos funcionários uma forma de identidade organizacional gerando assim um comprometimento de cada indivíduo com as crenças e valores da organização.

Toda organização possui sua cultura de forma individual, ou seja, costumes e valores que a identificam de uma forma diferente de outras empresas. É por meio da cultura que as organizações orientam seus colaboradores, fazendo com que cada indivíduo se comporte conforme a cultura estabelecida na empresa (MARRAS, 2016).

A cultura retrata o modo de como as coisas são feitas na organização. É um componente que deve ser gerenciado, pois é um fator que reflete o ambiente interno e particular de cada empresa. Se a cultura interage de acordo com as metas organizacionais, pode-se ter um impacto positivo dentro da empresa (SILVA, 2008).

De acordo com Luz (2003) a cultura organizacional influencia de alguma forma o comportamento dos colaboradores de uma determinada organização. Podendo impactar na sua rotina de trabalho, nas decisões, na forma como os funcionários se vestem e se comportam em seu ambiente de trabalho. Assim, a cultura de uma empresa fortalece o comportamento de seus funcionários, determinando o que deverá ser seguido ou evitado dentro da empresa.

Dias (2003) afirma que a cultura organizacional determina os seguintes fatores:

- Estabelece limites, definindo os papéis para seus colaboradores, e cria uma diferenciação em relação a outras organizações;
- Transmite uma ideia e identidade;
- Facilita o compromisso dos colaboradores com a organização;
- Ajuda a manter a organização unida;
- Dá sentido ao modo de realizar as coisas dentro da organização;
- Influencia o comportamento dos colaboradores (DIAS, 2003).

Apesar de a cultura ser uma forma de fortalecer as pessoas na organização, ela também pode restringir as mudanças organizacionais, ou seja, com o passar do tempo a cultura se tornou tão forte que fez com que se tornasse resistente as mudanças organizacionais, o que faz com que as empresas tenham dificuldades em se adaptar as novidades que o mercado oferece (ROBBINS, 2002).

### **2.3.1 Clima Organizacional**

O clima organizacional é formado pela percepção dos funcionários da empresa, onde as pessoas começam a perceber as condições de seu local de trabalho e o dia a dia da organização (DIAS, 2003).

As empresas em geral tendem a atrair colaboradores que se identifiquem com o seu clima. E o clima organizacional de cada empresa é essencial para identificar os fatores que afetam de forma negativa e positivamente os indivíduos que integram determinada organização (GOMES, 2002).

A satisfação dos funcionários em relação ao ambiente interno da empresa é refletida por meio do clima organizacional, ou seja, reflete a qualidade percebida pelos colaboradores em seu ambiente de trabalho. Fatores que motivam cada colaborador dentro da organização são essenciais para que exerçam cada vez melhor suas tarefas, de forma que a empresa cresça constantemente (LACOMBE, 2012).

Dias (2003) cita que o clima organizacional está ligado com o grau de satisfação, expectativas e necessidades de cada indivíduo. Essa percepção desenvolvida pelos colaboradores da empresa é fruto do clima organizacional. Se o clima é favorável haverá uma maior proximidade entre as pessoas, já se o clima for desfavorável, se houver insegurança, haverá maior distanciamento entre as pessoas e as metas organizacionais. O clima precisa ser positivo para que os colaboradores possam contribuir para o crescimento da empresa.

O clima organizacional está ligado de forma íntima com o grau de motivação dos colaboradores. Quando a motivação é alta, por consequência, o clima também se eleva e torna um relacionamento de satisfação, animação e interesse entre os funcionários. No entanto, quando a motivação é baixa entre os indivíduos, o clima também irá decair, levando à fatores como insatisfação e desinteresse (FARACO, 2007).

É importante sempre avaliar o clima organizacional de uma empresa, pois é uma estratégia importante utilizada com o propósito de oferecer melhorias ao ambiente de trabalho, criando assim um maior comprometimento dos colaboradores com a organização (LUZ, 2003).

### 2.3.2 Mudança Organizacional

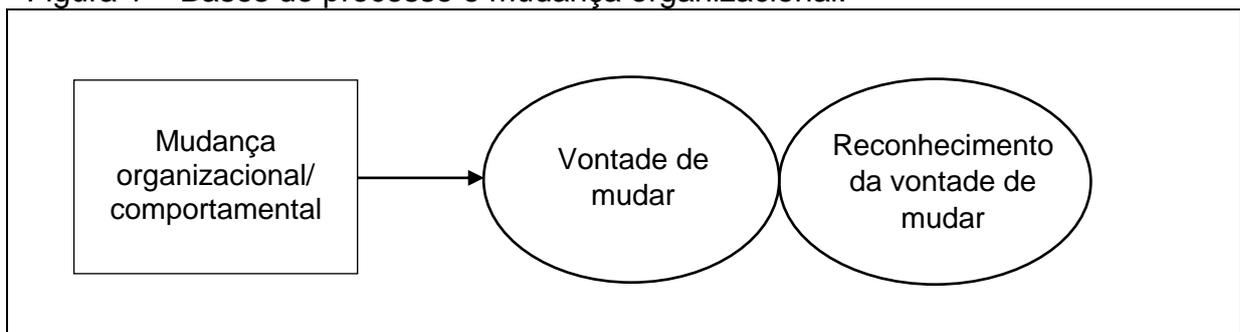
Com as mudanças que ocorrem o tempo todo no ambiente, as organizações precisam consequentemente se adaptar para manterem-se competitivas no mercado. Porém segundo Lacombe (2012), uma das maiores dificuldades que as empresas encontram é a questão da mudança. É fundamental que as organizações mudem suas culturas para que possam estar de acordo com as transformações que estão acontecendo no mundo.

Ainda segundo Lacombe (2012), mudar a cultura de uma empresa é um ato que desafia os hábitos de pensamentos e ações que já estão profundamente ligados às pessoas, ou seja, mudar a cultura significa mudar a maneira como as pessoas pensam e agem.

Em geral as organizações e até mesmo as pessoas tem um determinado bloqueio para se adaptarem as mudanças e acreditam que as tais mudanças não causarão qualquer impacto na organização (CARVALHO, 1999).

Carvalho (1999) afirma ainda que a mudança só começa a ter algum resultado quando os colaboradores da organização sentem que precisam, de fato, mudar. A apresentação de um programa de aprendizagem organizacional não terá efeito se a organização não aceitar as mudanças necessárias para uma nova maneira de pensar e agir.

Figura 1 – Bases do processo e mudança organizacional.



Fonte: Carvalho (1999, p. 52).

Segundo o autor Carvalho (1999), uma mudança só acontece quando existe a vontade de mudar, e sucessivamente esse desejo é reconhecido, como mostra a Figura 1. Quando essa mudança é reconhecida a organização tende a adotá-la, surgindo então uma nova maneira de agir no mundo dos negócios.

Sobre resistência à mudança, Robbins (2002) complementa que uma mudança aparentemente pode não impactar tanto no momento da implementação, mas com o passar do tempo, a dificuldade em se adaptar a mudança pode aumentar levando então à resistência por parte dos colaboradores.

Ainda de acordo com Robbins (2002) alguns motivos para a resistência organizacional foram identificadas como:

- Inércia estrutural: A forma como as coisas são conduzidas internamente é realizado sempre da mesma forma, por exemplo, o processo de treinamento e seleção é realizado de forma sistemática, ou seja, as pessoas são selecionadas pelo fato de se ajustarem a organização e em seguida são treinadas sempre da mesma maneira;
- Foco limitado de mudança: As empresas são formadas por subsistemas que dependem um do outro. Se um setor adotar uma mudança, todos os setores dependentes terão que mudar. Quando a organização se depara com esse tipo de situação as mudanças tendem a ser anuladas;
- Inércia de grupo: Um funcionário pode ser a favor de adotar determinada mudança, mas as normas de grupo limitam tais mudanças. Por exemplo, um funcionário sindicalizado pode querer mudar, porém precisa seguir o que o sindicato determina (ROBBINS, 2002).

Mesmo com tanta resistência por parte das empresas, a mudança se tornou uma atividade considerada significativa, pois toda organização precisa se adaptar as novidades que o mercado oferece para que continuem competitivas (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

## 2.4 MOTIVAÇÃO

A motivação das pessoas é um assunto que desde o início do século XX vem chamando a atenção dos estudiosos, foi por volta dessa época que se teve notícias oficiais sobre os primeiros estudos realizados em tal área (MARRAS, 2016).

Maximiano (2004) afirma que no campo de administração é importante ter uma pessoa motivada, pois terá um maior entusiasmo para executar determinada tarefa. Porém, da mesma forma que as pessoas se sentem motivadas para executar as tarefas do dia a dia, elas também poderão ter motivação para realizar ações que não são bem vindas para a organização, como por exemplo, greves, sabotagens ou até roubos de mercadoria.

A motivação é um fator que pode ser utilizado para fazer diversas coisas como estudar, viajar ou simplesmente para não fazer nada. É por meio da motivação que surgem determinados comportamentos. A motivação é específica para cada caso, uma pessoa pode possuir motivação para trabalhar e não ter para estudar, por exemplo. A pessoa nem sempre está disposta para executar todas as tarefas (MAXIMIANO, 2004).

Robbins (2002) define motivação como sendo o fator responsável pela intensidade, direção e persistência do empenho da pessoa para alcançar as metas organizacionais.

Quando se trata de motivação é necessário levar em consideração que cada pessoa possui suas necessidades de forma individual, ou seja, esse diferencial dos objetivos de cada indivíduo faz com que cada pessoa passe a agir de maneira própria para alcançar seus objetivos (BERGAMINI, 1997).

Com a alta competição dos negócios, é indispensável manter o nível de motivação das pessoas elevado, uma vez que colaboradores motivados tendem a exercer melhor suas funções proporcionando assim resultados positivos. Desse modo a motivação pode ser considerada um elemento importante para a produtividade da empresa (GIL, 2001).

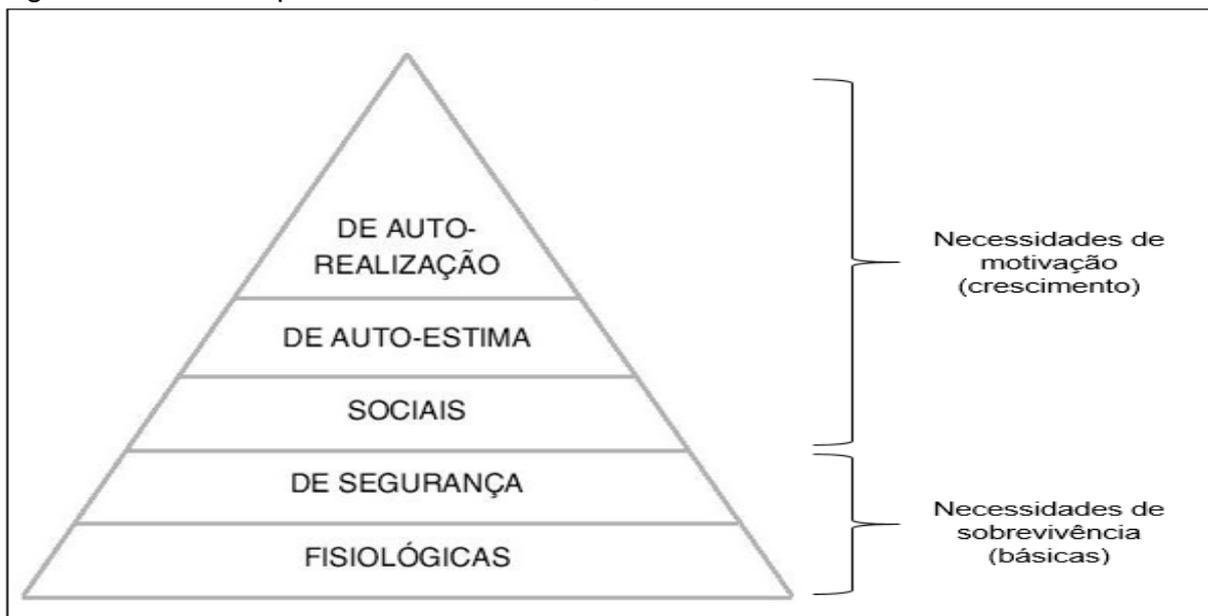
Porém, motivar os colaboradores de uma organização é uma tarefa difícil para os gestores, pois o processo motivacional é complexo e não possui uma fórmula para alcançar a motivação e o comprometimento (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2004).

O comportamento dos colaboradores é motivado por fatores do próprio indivíduo, ou seja, por motivos internos, mas também por fatores do ambiente, isto é, por motivos externos. Nesse sentido, a motivação não é o entusiasmo que uma pessoa sente, mas sim a causa que leva à um determinado comportamento (MAXIMIANO, 2004).

Sempre que se fala em teorias relacionadas a motivação, deve-se levar em consideração teorias citadas por grandes autores, a mais conhecida é a teoria da hierarquia das necessidades, de Abraham Maslow. Segundo Maslow as necessidades deveriam ser estruturadas de uma maneira hierárquica, onde as necessidades mais imediatas seriam supridas em primeiro lugar. Essa hierarquia das necessidades de Maslow foi organizada abordando cinco necessidades, são elas: necessidade fisiológica, de segurança, sociais, de estima e de auto realização, que estão especificadas abaixo (ROBBINS, 2002):

- Fisiológicas: refere-se às necessidades de sobrevivência básicas como alimentação, repouso, moradia, entre outras;
- Segurança: está relacionada à proteção contra ameaças tanto físicas quanto emocionais;
- Sociais: trata-se dos fatores de relacionamento com a sociedade, incluem fatores como afeto, amizade, amor, entre outros;
- Estima: refere-se aos fatores internos como auto confiança, auto respeito, e também fatores externos como aprovação social, consideração e status;
- Auto realização: são as necessidades mais elevadas, onde há o objetivo de ser tudo aquilo que se deseja.

Figura 2 – A hierarquia das necessidades, de Maslow.



Fonte: ROBBINS (2002). Adaptado pela pesquisadora.

Como ilustrado na Figura 2, as necessidades citadas por Maslow segue uma hierarquia, as primeiras a serem saciadas são as necessidades básicas e em seguida as necessidades de crescimento. A medida que cada uma delas é atendida, a subsequente se torna prioritária (ROBBINS, 2002).

Assim, Maslow separou as cinco necessidades em dois grupos, um mais alto e outro mais baixo. As necessidades de nível baixo são as fisiológicas, de segurança e sociais (satisfeitas externamente), já as necessidades de nível alto são de estima e auto realização (satisfeitas internamente) (ROBBINS, 2002).

A teoria dos dois fatores também é considerada importante. Tal teoria foi desenvolvida por Frederick Herzberg com o objetivo de explicar a relação existente entre o ambiente de trabalho ou até mesmo a função desenvolvida com a motivação. De acordo com Herzberg, os fatores que levam a motivação podem ser divididos em fatores motivacionais ou intrínsecos, que são fatores relacionados ao próprio trabalho e fatores higiênicos ou extrínsecos, os quais são relacionados com as condições de trabalho. A teoria dos dois fatores estabeleceu que a motivação é resultante do trabalho e não do ambiente (MAXIMIANO, 2004).

Segundo Herzberg, o que levava a satisfação dos colaboradores eram os fatores intrínsecos, tal como o trabalho exercido, a responsabilidade, o reconhecimento. Ao contrário, os fatores extrínsecos como a remuneração, supervisão, as políticas da organização e as condições de trabalho tendiam a levar os colaboradores a insatisfação (ROBBINS, 2002).

Douglas McGregor também contribuiu para o estudo do comportamento humano através das Teorias X e Y. Na teoria X, McGregor estimava que o ser humano tem aversão ao trabalho, e que precisavam ser supervisionados constantemente para que fossem produtivos (RIBEIRO, 2003).

Na teoria X as pessoas precisam fazer o que a organização precisa que elas façam e a opinião dos funcionários não é levada em consideração. Os objetivos da empresa são mais importantes que os objetivos pessoais de cada colaborador (ANDRADE; AMBONI, 2007).

Já a teoria Y é o oposto da teoria X, as pessoas são consideradas capazes de assumir responsabilidades para executar as suas tarefas sem supervisão constante. Segundo McGregor, as empresas precisam criar condições para que as pessoas desenvolvam o potencial e a capacidade de assumir responsabilidades (RIBEIRO, 2003).

Logo, comparando as teorias X e Y, percebe-se que “as atividades baseadas nas suposições da Teoria Y são mais aptas a motivar os membros da organização do que as atividades baseadas nas suposições da Teoria X” (CERTO, 2003, p. 354).

#### **2.4.1 Motivação Extrínseca e Intrínseca**

Desde muito tempo os estudos no campo do comportamento humano busca entender da onde surge a motivação humana, e a partir do século XX, aplicou-se técnicas nas organizações com o objetivo de entender e resolver diferenças entre as pessoas que tinham bloqueio com o trabalho, e aquelas pessoas que ofereciam seu trabalho de forma espontânea. A partir de então, utilizou-se métodos para aumentar a produtividade organizacional (RIBAS, 2011).

Esses métodos, com o tempo, foram aperfeiçoados, porém as organizações ainda enfrentam dificuldades em atender as necessidades de cada indivíduo. Quando se fala em motivação, não se pode levar em consideração uma única regra para atender os desejos de todos (BERGAMINI, 1997).

Existem dois tipos de motivação que podem surgir nas pessoas, a motivação extrínseca e a motivação intrínseca. A motivação extrínseca está relacionada a fatores externos, ou seja, refere-se a recompensas tangíveis ou matéria que pode ser o salário, benefícios, ambiente de trabalho satisfatório, entre outros (ANDRADE; AMBONI, 2007).

Já a motivação intrínseca refere-se a estímulos que partem do interior de cada pessoa, tais estímulos podem ser a auto realização ao assumir um novo desafio, a realização desse desafio, ou também um reconhecimento positivo (ANDRADE; AMBONI, 2007).

#### **2.4.2 A Importância da Motivação nas Organizações**

A motivação exerce uma influência no desempenho profissional e pessoal dos indivíduos, dessa forma é considerada um dos fatores fundamentais na produtividade. Para se obter um bom rendimento não alterar as estruturas da empresa ou o processo como as atividades estão sendo executadas se o fator principal, que são as pessoas, não se sentem motivadas em realizar as atividades

necessárias. A motivação funciona como um impulso para que os colaboradores contribuam para um constante crescimento organizacional (DOS SANTOS; VARGAS, 2014).

Independente do tamanho ou ramo da organização, os colaboradores são diferentes uns dos outros, cada indivíduo possui suas necessidades. Desta forma não se pode tratar todas as pessoas da mesma maneira como se fossem um grupo com as mesmas necessidades. Cada um possui um comportamento próprio, resultante de motivações distintas, tanto dentro quanto fora da organização (BROXADO, 2001).

Nos dias atuais as organizações em geral precisam do comprometimento de seus colaboradores para sobreviver, pois a sobrevivência da empresa precisa do fator humano. Colaboradores motivados e satisfeitos realizam suas funções com mais eficiência, mostrando resultados positivos à organização (SILVA et al., 2015).

Dessa forma então, quando se fala em motivação, é preciso levar em consideração as diferenças existentes entre os desejos dos colaboradores, visto que essa distinção afetará de forma positiva na obtenção de um maior comprometimento e, conseqüentemente, uma maior produtividade à organização (BERGAMINI, 1997).

### **2.4.3 Comprometimento do Colaborador**

O comprometimento organizacional representa um determinado relacionamento entre o colaborador e a organização. Esse vínculo é constituído de elementos efetivos e de identificação capazes de fazer com que os funcionários despertem interesse de se comprometerem proporcionando um desempenho ainda maior para a organização (MENEZES, 2009).

De acordo com Robbins (2002), a intensidade de como o colaborador se identifica com a organização e seus objetivos são denominados comprometimento organizacional. Dessa maneira, quanto maior for o comprometimento do colaborador maior será sua produtividade dentro da organização.

Quando o colaborador está satisfeito com a organização em que trabalha, o seu comprometimento com a mesma será capaz de oferecer maior produtividade. Porém quando se sente insatisfeito com a empresa, o colaborador tende a não querer mais continuar na organização e então há uma maior chance de se demitir (ROBBINS, 2002).

O comprometimento é um fator considerado importante para o planejamento das organizações, uma vez que colaboradores comprometidos com as tarefas que desempenham dentro da empresa faz com que as metas organizacionais sejam atingidas com êxito (RIZZATTI, 2002).

Para Ribeiro (2003) é importante doutrinar os colaboradores para que se tornem capazes de realizar da melhor forma as suas funções dentro da organização, ocasionando resultados positivos e atingindo as metas almejadas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica é formada por um conjunto de ações sugeridas para solucionar um determinado problema no qual é realizado com base em métodos racionais e sistemáticos, e também realizado em casos quando não se tem informações suficientes para resolver o problema (PINHEIRO, 2010).

A necessidade de realizar uma pesquisa surge por meio da percepção de um problema, e através de pressupostos é possível delimitar o assunto que será investigado com métodos científicos (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

A seguir serão apresentados os métodos utilizados na realização da pesquisa referente ao presente estudo.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para cada tipo de pesquisa existe um método apropriado, porém deve-se existir coerência entre o problema a ser resolvido, os objetivos do projeto e outros quesitos como tempo, custo e disponibilidade dos dados (ROESCH, 1999).

Quanto aos fins de investigação, a pesquisa em questão é caracterizada como descritiva.

A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características existentes em uma população ou fenômeno estabelecidos. Também pode determinar a relação existente entre as variáveis que contribuem para o acontecimento de um determinado fenômeno (PINHEIRO, 2010).

Quanto aos meios de investigação a pesquisa foi realizada por meio de pesquisa de campo.

A pesquisa de campo é utilizada com o propósito de obter informações sobre um determinado problema no qual procura-se uma solução, ou hipóteses, ou até mesmo descobrir outros fenômenos e as relações existentes entre eles (MARCONI; LAKATOS, 2010).

#### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E/OU POPULAÇÃO ALVO

O presente estudo foi realizado em uma empresa situada em um município do Extremo Sul Catarinense e atualmente conta com aproximadamente

750 colaboradores. Foi realizada uma entrevista com o gestor da empresa em estudo, e também uma entrevista com o coordenador de recursos humanos. Foi escolhido um determinado setor da área de produção que conta com 30 colaboradores, desta forma então a pesquisa foi aplicada com toda a população deste mesmo setor.

Para a coleta de dados com o gestor e coordenador de recursos humanos foi utilizada uma entrevista semiestruturada. Já com os colaboradores a pesquisa foi aplicada com toda a população do setor escolhido, ou seja, o tipo de pesquisa adotado foi por censo.

Na coleta de dados por julgamento os elementos que irão participar da pesquisa são escolhidos intencionalmente pelo pesquisador (MALHOTRA, 2006).

O censo corresponde ao estudo de todos os elementos que compõe a população, por mais que o estudo se torne demorado, o censo evita o erro de conclusões precipitadas (BRUNI, 2007).

Quadro 1 – Fontes de Títulos da pesquisa bibliográfica

<b>Temas</b>	<b>Tópicos abordados</b>	<b>Autores</b>
Teorias da Administração	Teoria das Relações Humanas; Teorias Comportamentais; Teoria das Contingências.	Maximiano (2004), Gil (2001), Silva (2008), Montana; Charnov (2003), Ribeiro (2003), Andrade; Amboni (2007).
Gestão de Pessoas	Recrutamento de Pessoal; Seleção de Pessoal; Treinamento e Desenvolvimento.	Gil (2001), Tachizawa; Ferreira; Fortuna (2004), Marras (2016), Dessler (2003).
Cultura Organizacional	Clima Organizacional; Mudança Organizacional.	Daft (2003), Dias (2003), Gomes (2002), Lacombe (2012), Carvalho (1999), Robbins (2002).
Motivação	Motivação Extrínseca e Intrínseca; A importância da motivação nas organizações; Comprometimento do colaborador.	Maximiano (2004), Andrade; Amboni (2007), Broxado (2001), Bergamini (1997), Robbins (2002), Ribeiro (2003).

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2016).

### 3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

O presente estudo realizou-se por base de fontes primárias, visto que a coleta de dados foi por meio de uma entrevista em profundidade com a utilização de um roteiro semiestruturado, onde a pesquisadora realizou a coleta de dados pessoalmente com o gestor da empresa objeto de estudo e com o coordenador de recursos humanos, os dados coletados foram gravados, diante permissão de ambos. Também foram realizadas entrevistas com os colaboradores onde foram coletadas variadas opiniões referentes ao assunto abordado no presente estudo, tais entrevistas também foram gravadas mediante permissão de cada colaborador.

Quando se utiliza dados primários, o pesquisador precisará realizar um estudo com base de informações que ainda não foram analisadas por outros pesquisadores (ANDRADE, 1994).

A entrevista é o momento quando o entrevistador e o entrevistado estão frente e frente. Com esse procedimento o pesquisador consegue obter dados acerca de um determinado assunto (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Na entrevista por meio de roteiro semiestruturado utilizam-se questões abertas, onde o pesquisador não precisa seguir o roteiro com rigidez, podendo então explorar de uma forma mais ampla algumas questões.

A pesquisa foi realizada com o gestor e coordenador de recursos humanos e com 30 colaboradores de um setor específico da área de produção. As pesquisas foram realizadas em duas etapas, primeiramente foram realizadas as entrevistas com o coordenador de recursos humanos e gestor no dia 22 de março de 2017 e posteriormente as entrevistas com os colaboradores no dia três de abril de 2017.

### 3.4 PLANO DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados do presente estudo a técnica adotada foi a abordagem qualitativa.

A pesquisa qualitativa é caracterizada pela tentativa de obter um melhor entendimento das situações apresentadas pelos entrevistados. A análise dos dados coletados nesse tipo de pesquisa é básica, pois não necessita do uso de técnicas estatísticas (PINHEIRO, 2010).

Na abordagem qualitativa são utilizados métodos não estruturados e exploratórios para a realização da pesquisa. Caracteriza-se por utilizar amostras pequenas onde é possível obter uma percepção e compreensão do problema (MALHOTRA, 2006).

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

O presente estudo apresenta como principal objetivo identificar a motivação dos colaboradores de um setor de produção de uma empresa situada em um município do Extremo Sul Catarinense, sendo que estes fatores são fundamentais para impulsionar o melhor desempenho dos funcionários dentro do ambiente de trabalho. Deste modo foram realizadas entrevistas com os colaboradores e também com o gestor da empresa e com o coordenador de recursos humanos, com o intuito de verificar a percepção, tanto dos líderes quanto dos colaboradores, referente ao tema abordado no presente estudo com o propósito de confrontar as informações coletadas durante as entrevistas.

A pesquisa foi realizada *in loco* na empresa. A mesma está localizada em um município do Extremo Sul de Santa Catarina, e está atuando no mercado há cerca de 10 anos. Atualmente conta com aproximadamente 750 colaboradores cada qual divididos em seus respectivos setores e funções.

Primeiramente foi realizada a entrevista com o gestor da empresa objeto de estudo e com o coordenador de recursos humanos da mesma empresa. Foram realizadas perguntas para verificar a percepção de cada um sobre o assunto tratado nesta pesquisa. Os questionamentos realizados foram os seguintes:

- a. Quais fatores você acredita que motivam seus funcionários?
- b. Quais fatores desmotivam os seus funcionários?
- c. O que você acredita interferir no desempenho profissional dos seus colaboradores?
- d. Como é o relacionamento entre você e sua equipe?
- e. Qual a sua definição de motivação?
- f. Como é o ambiente de trabalho, na sua visão?
- g. Qual a sua visão sobre a motivação de seus funcionários?

Posteriormente foi realizada a pesquisa com 30 colaboradores de um setor específico da área de produção para identificar a percepção dos mesmos no que se refere a motivação. Foram feitos os seguintes questionamentos:

- a) Categoria I: Fatores que motivam os colaboradores em trabalhar na empresa;
- b) Categoria II: Fatores que desmotivam os colaboradores em trabalhar na empresa;

- c) Categoria III: Fatores que interferem no desempenho profissional dos colaboradores;
- d) Categoria IV: Relacionamento com os colegas no ambiente de trabalho;
- e) Categoria V: Relacionamento com os líderes no ambiente de trabalho;
- f) Categoria VI: Definição de motivação – na visão dos colaboradores;
- g) Categoria VII: Sugestões de melhorias no ambiente de trabalho.

Tanto as entrevistas com os colaboradores quanto as entrevistas com o gestor e coordenador de recursos humanos foram gravadas, e posteriormente transcritas pela pesquisadora, facilitando assim a compreensão e comparação dos resultados obtidos.

Os resultados estão estruturados em três partes: primeiramente tem-se o perfil dos colaboradores; posteriormente, os resultados das entrevistas com os mesmos; em seguida estão os resultados das entrevistas com o gestor e coordenador de Recursos Humanos; e por último a análise geral dos resultados, onde há a comparação entre as respostas.

#### 4.1 Perfil dos colaboradores

A seguir tem-se o perfil dos colaboradores entrevistados, onde foi solicitado os dados necessários ao setor de recursos humanos da empresa objeto de estudo. Os dados estão apresentados na seguinte ordem: Gênero, idade, escolaridade e tempo de empresa.

##### 4.1.1 Gênero

A seguir segue o perfil dos colaboradores quanto ao gênero:

Quadro 2 – Gênero

<b>Gênero</b>	<b>Nº de colaboradores</b>	<b>%</b>
Feminino	21	73,33
Masculino	9	26,67
<b>Total</b>	30	100

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Analisando o perfil dos colaboradores entrevistados quanto ao gênero percebe-se que 73,33% são do gênero feminino, sendo a minoria do gênero masculino.

#### 4.1.2 Idade

Em seguida tem-se os resultados referente a idade dos colaboradores entrevistados:

Quadro 3 – Idade

<b>Idade</b>	<b>Nº de colaboradores</b>	<b>%</b>
18-25	11	36,67
26-30	5	16,67
41-45	4	13,33
36-40	3	10,00
Mais de 50	3	10,00
31-35	2	6,67
46-50	2	6,67
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Referente a idade, 36,67% dos colaboradores apresentam idade entre 18 e 25 anos, tal porcentagem representa quase a metade dos entrevistados. Em seguida, com 16,67% dos pesquisados apresentando idade entre 26 e 30 anos. Acredita-se que o maior percentual, sendo de jovens entre 18 e 25 anos, se dá pelo fato de que, nessa idade, o indivíduo está à procura de seu primeiro emprego e a empresa em estudo não exige que a pessoa possua um conhecimento específico para desempenhar as atividades necessárias.

#### 4.1.3 Escolaridade

Abaixo segue o perfil dos colaboradores quanto a escolaridade:

Quadro 4 – Escolaridade

<b>Escolaridade</b>	<b>Nº de colaboradores</b>	<b>%</b>
Ensino fundamental incompleto	12	40
Ensino médio completo	10	33,33
Ensino médio incompleto	4	13,33
Ensino superior incompleto	2	6,67
Ensino fundamental completo	2	6,67
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Analisando os dados coletados referente a escolaridade dos colaboradores pesquisados, percebe-se que 40% dos colaboradores possuem ensino fundamental incompleto, e outros 33,33% possui ensino médio completo. Ao identificar a escolaridade dos colaboradores que possuem ensino fundamental incompleto, percebe-se que ambos possuem a escolaridade entre 2ª série e 8ª série. Acredita-se que o fato de a maior parte dos entrevistados possuírem apenas o ensino fundamental incompleto se dá por ser uma empresa onde não há necessidade de conhecimento prévio da função exercida.

#### 4.1.4 Tempo de empresa

A seguir tem-se o tempo de empresa dos colaboradores entrevistados:

Quadro 5 – Tempo de empresa

<b>Tempo de empresa</b>	<b>Nº de colaboradores</b>	<b>%</b>
Entre 1 e 5 anos	16	53,33
Entre 5 e 10 anos	10	33,33
Menos de 1 ano	4	13,33
<b>Total</b>	30	100

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Ao que se refere ao tempo de empresa dos colaboradores pesquisados, percebe-se que 53,33 possuem entre um a cinco anos de empresa, outros 33,33% dos entrevistados então na organização cerca de cinco a dez anos. Acredita-se que as pessoas permanecem na empresa em que começam a sua vida profissional pelo fato de o mercado de trabalho estar difícil, ainda mais para pessoas que apresentam uma escolaridade baixa, ou até mesmo por questão de necessidade permanecem no emprego que conquistaram a algum tempo.

#### 4.2 Entrevistas dos colaboradores da área de produção

A seguir estão os resultados obtidos nas entrevistas realizadas com 30 colaboradores da empresa objeto de estudo. Os colaboradores estão identificados como C1, C2, C3 e assim sucessivamente.

#### 4.2.1 Fatores motivadores

Quando questionados sobre os fatores que motivam no ambiente de trabalho, os resultados foram os seguintes: Um colaborador respondeu que o salário e também os colegas no ambiente de trabalho o motiva; quatro colaboradores responderam que o fato de trabalhar na empresa já é um fator que os motiva; já oito colaboradores responderam que o salário é o principal fator que os motivam, por precisarem do trabalho para suprirem suas necessidades básicas de sobrevivência; e por fim 13 colaboradores responderam que não apenas o salário os motivam, mas também porque gostam e trabalhar na empresa.

Segue abaixo alguns depoimentos que confirmam o que foi mencionado acima:

Salário (C1).

Os colegas, o salário (C3).

Gosto de trabalhar na empresa, e preciso trabalhar (C6).

A gente vem trabalhar porque, claro, tem a necessidade, mas desde o início que eu comecei trabalhar aqui eu gostei (C8).

Eu gosto do que eu faço, e também tem que trabalhar porque necessito (C20).

Precisando mesmo, necessidade mesmo (C24).

Eu gosto de trabalhar aqui. E os colegas, aqui pra mim é como uma casa porque faz 8 anos que estou aqui dentro (C25).

Além dos fatores citados acima, três colaboradores possuem opiniões diferentes dos itens mencionados. Segue abaixo os depoimentos que confirmam o que está sendo mencionado:

Nunca tinha trabalhado em uma empresa grande. Mas depois que eu comecei eu vi que era um trabalho diferente e um trabalho que envolve bastante com produto que a gente consome no dia a dia (C4).

Quando eu vim pra cá foi conhecer outro tipo de serviço, porque antes eu trabalhava em empresa de calçados (C15).

É que minha função sempre foi essa, desde quando eu entrei no mercado de trabalho, primeira vez na “empresa X” e continuei (C26).

Percebe-se que além dos fatores lógicos como salário, a necessidade de trabalhar, e também o simples fato de gostar de trabalhar na empresa, houve também colaboradores que tiveram opinião diferente das demais, enfatizando o fato de ser o primeiro emprego em empresa de grande porte, a mudança de emprego

que proporcionou um conhecimento em outro ramo e também por ser o primeiro emprego desde que começou a trabalhar em empresa do mesmo ramo.

De acordo com Maslow, entre os colaboradores de qualquer empresa a tendência, na maioria das vezes, é procurar satisfazer as necessidades básicas, ou seja, a necessidade de abrigo, água, comida, conforto físico, entre outros. Nesse sentido, os colaboradores dão uma maior importância para a remuneração recebida. No entanto, essas necessidades variam de pessoa para pessoa, porém a necessidade de sobrevivência é a prioridade da maioria (LACOMBE, 2012).

Além das necessidades básicas citadas por Maslow, outro fator que as pessoas procuram satisfazer é a necessidade de associação, que reuni um conjunto de relações existentes entre os grupos que pertencem. Tal necessidade manifesta-se por meio dos amigos e colegas (FRANÇA, 2006).

O clima organizacional também é importante para perceber como os colaboradores se sentem em relação ao ambiente de trabalho, em relação a empresa. As pessoas não consideram apenas o salário, mas se ao chegarem na organização sentem que aquele ambiente é agradável, conseqüentemente o prazer de trabalhar na empresa será maior, e gostando do ambiente de trabalho o desempenho de cada colaborador será maior (GIL, 2001).

#### **4.2.2 Fatores desmotivadores**

Quando questionados sobre os fatores que desmotivam em trabalhar na empresa, obtiveram-se os seguintes resultados: Um colaborador respondeu que o material de trabalho quando não está de acordo para exercer um bom trabalho acaba desmotivando; um colaborador enfatizou que muitas vezes há uma sobrecarga de serviço; um dos colaboradores também citou que o frio é um fator que acaba desmotivando o seu dia a dia de trabalho; outros dois colaboradores citaram que o fator que mais desmotiva é a questão do cansaço, dor e movimento repetitivo; novamente dois colaboradores responderam que chegam muito cedo a empresa, e a espera até o horário de bater o cartão é longa, onde acaba desmotivando ambos a trabalhar na empresa.

Outro fator citado nas entrevistas foi o horário, pelo fato de acordar muito cedo, os seis colaboradores que citaram este fator moram longe da empresa e o trajeto se torna longo, e conseqüentemente precisam pegar o ônibus cedo para não

perder o horário de começar o expediente de trabalho; o salário não compatível com a função foi outro fator citado por quatro colaboradores, na opinião deles o salário deveria ser mais alto. E por fim, 10 colaboradores responderam que não existe nenhum fator que contribua para sua desmotivação dentro da empresa.

A seguir estão alguns depoimentos que confirmam o que foi mencionado acima:

Cansaço, movimento repetitivo (C3).

Até o momento nenhum (C4).

O horário. Acordar as 4:00h da manhã para trabalhar é um pouco complicado (C13).

O horário, porque eu pego as 7:00h mas eu chego aqui 5:30h da manhã, e tem que ficar até as 7:00h esperando. Porque tenho que vim com o ônibus e tem pessoas que pegam mais cedo que eu (C17).

Às vezes é muito serviço (C19).

Salário baixo (C23).

Além dos fatores citados acima, três colaboradores possuem opiniões diferentes dos itens acima mencionados. Segue abaixo os depoimentos que confirmam o que está sendo mencionado:

Muita falta, e gente que não valoriza o que está fazendo, daí as vezes a gente desanima (C5).

Gente que está sobrecarregada de serviço, e outras que estão paradas e não te ajudam. Fora isso o dia a dia de trabalho é ótimo (C16).

O que me desmotiva um pouco é a saúde né, porque a gente sempre tem alguma coisa. A gente fica doente quase direto, com dor de cabeça, pressão alta, agora tive infecção. Fora isso é bom de trabalhar aqui (C24).

Percebe-se que durante as entrevistas três colaboradores responderam algo diferente dos demais, enfatizaram a questão de que algumas pessoas não valorizam o trabalho que exercem, também existem funcionários que não ajudam outros quando estão sobrecarregados, e também os problemas de saúde que muitas vezes acabam desmotivando os colaboradores no ambiente de trabalho.

Entre tantos fatores um que desmotiva um profissional é sentir que sua remuneração não está sendo justa com o trabalho desempenhado na organização. Quando o colaborador está satisfeito com sua remuneração ele estará satisfeito também com seus bens materiais, promovendo conseqüentemente um bem estar psicológico. Desta forma realizará um bom trabalho dentro da organização ajudando-a a atingir os objetivos organizacionais traçados (LACOMBE, 2012).

### 4.2.3 Fatores que interferem no desempenho profissional

Na categoria referente aos fatores que interferem no desempenho profissional de cada colaborador as respostas foram as seguintes: um colaborador respondeu que o não reconhecimento pelo trabalho exercido acaba interferindo no seu desempenho no ambiente de trabalho; outro colaborador citou o horário, por ter que acordar muito cedo para trabalhar; já outro mencionou que a dor e movimento repetitivo interferem na execução das tarefas; e por fim, um colaborador respondeu que o frio prejudica nas suas atividades.

Dois colaboradores responderam que por não ter estudo acaba interferindo no seu desempenho; outros sete citaram que dores e problemas de saúde são os que mais o prejudicam do desempenho de suas tarefas.

Durante as entrevistas, 14 colaboradores responderam que, no momento, não há nenhum fator que possa interferir no desenvolvimento de suas tarefas e funções dentro da organização.

A seguir estão alguns depoimentos que confirmam o que foi mencionado acima:

Não ter estudo, pois aparecem algumas vagas e não tenho o estudo necessário (C1).  
 Dor (C3).  
 Não ter o desenvolvimento reconhecido (C4).  
 Problemas nos braços (C6).  
 Problemas de saúde que eu adquiri aqui (C8).  
 Frio, o frio atrapalha bastante (C9).  
 Horário, porque tem que acordar muito cedo (C12).  
 Acho que o movimento repetitivo cansa a gente (C14).  
 Nenhum (C28).

Além dos fatores citados acima, dois colaboradores possuem opiniões diferentes dos itens mencionados. Segue abaixo os depoimentos que confirmam o que está sendo mencionado:

A gente tem que ir conforme vai saindo a produção, não adianta querer ir muito rápido e nem muito devagar (17).  
 Acho que é eu mesmo, porque tem pessoas que tem vontade de crescer dentro da empresa, e eu já não, um serviço básico já está bom (23).

Percebe-se que o fator que mais interfere no desempenho profissional dos colaboradores na organização são os problemas de saúde, que muitas vezes

acabam atrapalhando muito o desenvolvimento das tarefas, afetando diretamente no desempenho dos funcionários. Alguns fatores como reconhecimento e horário também foram citados em uma proporção menor.

E também outros dois casos merecem destaque, aonde o colaborador citou que é necessário trabalhar conforme a produção do dia; e por último um colaborador respondeu que o fator que interfere no seu desempenho profissional refere-se a ele mesmo, pelo mesmo não ter o interesse de crescer dentro da empresa no momento.

O que chama atenção é que dentre os 30 colaboradores pesquisados, 14 deles responderam que não há fator que possa vir interferir no desempenho profissional, pois estão à vontade para desenvolver suas tarefas da melhor forma possível.

O movimento repetitivo, ou seja, ficar desenvolvendo a mesma função por várias horas pode causar dores e cansaço do colaborador. E a qualidade de vida hoje em dia reflete a um ambiente de trabalho favorável para desenvolver as tarefas do dia a dia (FRANÇA, 2007).

As lesões por movimentos repetitivos são sintomas de uma doença “invisível”, onde as pessoas comentam suas dores, porém não é possível que outras sintam ou vejam a mesma dor, porém isso é um fator que interfere muito na produtividade dos colaboradores dentro da organização (MERLO et al., 2003).

#### **4.2.4 Relacionamento com os colegas de trabalho**

Referente ao relacionamento com os colegas obteve-se um resultado positivo, todos responderam que possuem um bom relacionamento com os colegas de trabalho. As respostas obtidas em relação a essa categoria foram unânimes, onde as respostas se alternaram como bom, tranquilo e ótimo, conforme alguns depoimentos abaixo:

Tranquilo (C2).

Ótimo (C3).

Tranquilo, eu evito me misturar muito para não ter problema (C7).

Bom (C10).

É bom, eu converso com todo mundo (C13).

Bom. Todos bem educados, bem divertidos. Não tem brigas, nem intrigas, não tem nada, bem legal (C21).

Toda vida brincando, toda vida rindo (C25).

Fica evidente que o relacionamento com os colegas é algo positivo para a motivação dos colaboradores, devido a todos terem uma relação de respeito e colaboração entre ambos.

Os grupos dentro das organizações são formados por pessoas que têm um mesmo objetivo ou possuem características em comum, assim em qualquer empresa há um conjunto de grupos que contribuem para a realização dos objetivos organizacionais (MAXIMIANO, 2011).

Ao trabalhar em grupo com o intuito de chegar ao objetivo organizacional, as pessoas pertencentes a esse grupo devem sentir-se satisfeitas uns com os outros para assim facilitar o crescimento e desenvolvimento dos funcionários na organização (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Independentemente da situação, é fundamental que os colegas no ambiente de trabalho tenham um relacionamento adequado entre ambos para que seja possível obter o melhor desempenho visando atingir os seus objetivos dentro da organização (PARIKH, 2002).

#### **4.2.5 Relacionamento com os líderes**

Já quando questionados sobre o relacionamento com os líderes, as respostas também foram de forma positiva, a maior parte dos colaboradores entrevistados responderam que tem um bom relacionamento com os seus líderes. As respostas se alternaram como bom, tranquilo e ótimo. Segue abaixo depoimentos que comprovam o que foi mencionado:

Tranquilo, não tem o que reclamar dele (C2).

Ótimo (C3).

Bom, nunca tive problema (C8).

Bom (C9).

É bom. Sempre conversando, sempre passando problema que está acontecendo (C13).

É bom, ele é bem educado (C15).

É bom, eles são super educados, bem divertido. Nem se tornam líderes, são bem simples (C21).

Melhor do que com os colegas (22).

Ao analisar as respostas obtidas referentes ao relacionamento dos colaboradores com os seus líderes, percebe-se que grande parte respondeu que possuem um bom relacionamento, e isso favorece para um ambiente de trabalho

ainda mais agradável e conseqüentemente os resultados dentro da organização serão os melhores possíveis, pois havendo respeito entre líder e liderado a possibilidade de a empresa se tornar ainda mais competitiva no mercado é muito maior, pelo fato de ambos estarem focados no mesmo objetivo organizacional.

Os líderes devem alcançar os objetivos organizacionais através de seus liderados, e para isso é necessário agir de maneiras diferentes de acordo com cada ocasião, em alguns momentos o líder deve ordenar, comandar, motivar, além de compartilhar os problemas ou ações com o intuito de obter resultado. Deste modo o líder deve então agir de acordo a necessidade que cada momento exige tendo em vista alcançar os objetivos da organização (LACOMBE, 2012).

#### **4.2.6 Definição de motivação – na visão dos colaboradores**

Ao serem interrogados sobre o que é motivação na visão de cada colaborador percebeu-se que para alguns, motivação está relacionada a fatores extrínsecos como o ambiente de trabalho favorável e confortável como, por exemplo, a estrutura. Já para outros a motivação está relacionada a fatores intrínsecos como um bom relacionamento tanto com os colegas quanto com os líderes, o respeito existente entre ambos, o reconhecimento por um bom desempenho, o simples fato de começar a jornada de trabalho com um bom dia também foi um fator citado durante as entrevistas. Segue abaixo depoimentos que confirmam o que foi mencionado:

Eu gosto de trabalhar aqui, pois me desligo do ambiente lá de fora, e então o meu foco é aqui dentro. Ai junta encarregado, auxiliar, os colegas de serviço, é a motivação perfeita para trabalhar de bem com a vida e fazer um serviço bem feito (C1).

Começar o dia com um abraço, conversar, motivação é união, fazer a força todo mundo junto (C3).

Eu acredito que o fato de reconhecer quando a gente faz um bom trabalho (C4).

Um incentivo para a gente trabalhar, um ambiente bom, onde se sintam bem (C6).

Receber um elogio pelo serviço, pelo trabalho bem feito. Ser reconhecido pelo trabalho que a gente faz motiva a gente a trabalhar e fazer cada vez melhor (C7).

Acredito que seja ser reconhecido pelo trabalho bem feito. Ou se fez algo errado, em vez do chefe chamar e xingar, ele te incentivar a melhorar sempre, dizer que posso fazer melhor, que consegue fazer melhor. Isso pra mim é motivação, isso dá vontade de sempre querer dá o melhor e conseguir o objetivo (C13).

Na minha opinião ninguém me motiva, sem ser eu mesmo. Eu acredito que a motivação está em cada pessoa (C15).

Ter amigos é algo que me motiva a vir trabalhar. Porque se eu trabalhar em um ambiente que ninguém gosta de mim fica chato (17).

A pessoa tem que se motivar todo dia a vir trabalhar, querer ser alguma coisa na vida (C18).

O encarregado tem que valorizar a gente, para a gente vir trabalhar animado (19).

É um lugar onde eu me sinto bem, onde venho com ânimo, eu sei que vou chegar em um lugar onde as pessoas são animadas, me tratam bem, são educadas. O nosso setor é um setor bem divertido (21).

Motivação é ter um foco, um objetivo e correr atrás do que quer (C23).

É a minha família, que me motiva a vir trabalhar (C29).

Durante as entrevistas houve sete colaboradores que decidiram não responder sua definição quanto a motivação. Porém em uma análise geral percebeu-se que para a maior parte dos colaboradores a motivação está ligada a fatores que despertam algum sentimento em cada colaborador de forma peculiar, como, por exemplo, o reconhecimento, o bom tratamento e o incentivo.

Por mais que as necessidades sejam uma hierarquia, algumas pessoas satisfazem primeiramente as necessidades básicas de sobrevivência, já outras tem uma intensidade maior em satisfazer as necessidades sociais, autoestima, competência ou auto realização, conforme o desejo de cada indivíduo e em diferentes situações (COHEN; FINK, 2003).

#### **4.2.7 Sugestões de melhorias no ambiente de trabalho**

E ao fim da entrevista, ao serem abordados sobre melhorias no ambiente de trabalho observou-se que foram poucas as sugestões de melhorias, 14 colaboradores expressaram suas opiniões em torno de horário de almoço e horário de chegada/saída, a qualidade do material de trabalho, e o absenteísmo também foi um fator citado durante as entrevistas. Os outros 16 responderam que não tinha o que reclamar do ambiente de trabalho no momento. Segue abaixo depoimento que comprovam o que foi mencionado:

Acho que deveria mudar o horário de almoço, pelo fato de o pessoal sair para o almoço e deixar a produção em andamento. Poderia segurar o pessoal até terminar a produção para depois liberar para o almoço (C1).

Existe muita falta, se viessem todos trabalhar seria melhor (C3).

Acho que deveria ter mais médicos, por exemplo ter ginecologista, pois muita gente tem que tá faltando para ir no médico ginecologista (C5).

Organização, precisa ser um pouco mais organizado (C6).

Mudar o horário, pois a espera para bater o cartão é grande, e para ir embora também, eu pego o ônibus as 5:00h e entro no setor as 6:25h, e saio do setor as 16:20h e o ônibus sai da empresa as 17:00h. (C8).

Se pudesse mudar o horário seria bom (C13).

Existem poucas cadeiras no setor (14).

Arrumar material de trabalho que está ruim, mas aos poucos estamos conversando e arrumando isso (C17).

Tem coisas que tem que ser feito, mas aos poucos está sendo feito, que são as reformas que eles estão fazendo aos poucos (C21).

Acho que mais a organização (C23).

Já tá melhorando os rodízios, mas o problema é que tem muitas faltas. Ai se os funcionários faltam acabam atrapalhando o rodízio (C26).

O material de trabalho precisa estar bom para exercer a função (C27).

Trocaria o horário de trabalho, pois tem que sair de casa as 4:30h da manhã para começar o expediente as 6:00h da manhã. E contrataria mais pessoas para trabalhar (C28).

Trocas as botas para ter um conforto maior (C29).

Percebe-se que cada colaborador possui sua própria opinião em relação a melhorias no ambiente de trabalho, apenas 14 colaboradores sugeriram alguma mudança em seu ambiente de trabalho, entre os mais citados aparece o horário, onde os colaboradores tem uma longa espera desde o momento que chega a empresa até o momento de bater o cartão, ou até mesmo quando sai do setor no fim do expediente também existe uma longa espera até a saída do ônibus do pátio da empresa. Deste modo alguns colaboradores citaram a mudança de horário para uma maior comodidade.

O absenteísmo foi outro item citado, pois com as faltas acabam prejudicando o rodízio que os colaboradores fazem durante a jornada de trabalho, e também por prejudicar a produção, onde os funcionários ficam sobrecarregados quando há falta de pessoas no setor.

Por mais que tenham pessoas que sugeriram alguma mudança no ambiente de trabalho, a maioria dos entrevistados respondeu que o ambiente em que trabalham está ótimo e não sugeriram mudanças ou melhorias.

Ao perceber que o absenteísmo pode atrapalhar no dia de trabalho dos colaboradores, também afeta de forma direta a organização, pois ao faltarem, a mesma acaba perdendo todo e qualquer tipo de investimento aplicado do desenvolvimento do colaborador. E uma das razões para o absenteísmo é a insatisfação no trabalho, que por consequência acaba afetando o compromisso organizacional de cada colaborador (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

Referente às condições do ambiente de trabalho, alguns fatores como a temperatura, iluminação, limpeza, instalações podem influenciar de forma positiva ou

negativa na satisfação dos colaboradores, e conseqüentemente afetando o desempenho dos mesmos no desenvolvimento das tarefas do dia a dia (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006).

#### 4.3 Entrevistas com o Gestor e Coordenador de Recursos Humanos

A seguir estão os resultados das pesquisas aplicadas ao gestor da empresa em estudo e com o coordenador de recursos humanos, as respostas estão descritas de forma direta seguindo a sequência conforme o roteiro.

Referente aos fatores que o gestor acredita que motiva seus colaboradores são os fatores pessoais como família e os objetivos pessoais que cada funcionário possui, ou seja, a motivação intrínseca. E na visão do coordenador de recursos humanos os fatores que mais motivam são a remuneração, um ambiente de trabalho agradável, o incentivo ou reconhecimento pelo bom desenvolvimento das tarefas e os benefícios como a cesta básica que os colaboradores ganham todo mês. Dentre estes fatores, a questão da liderança também foi mencionada, onde o comportamento e as atitudes do líder podem impactar de forma positiva ou negativa na motivação dos colaboradores.

A motivação é um fator presente em cada pessoa, tal fator ocasiona uma determinada força para que cada indivíduo tente alcançar seus objetivos. Nesse contexto cada pessoa possui esse estímulo de formas diferentes, alguns indivíduos são impulsionados pela motivação intrínseca, ou seja, o reconhecimento ou incentivo para exercer alguma determinada função. Já outros são estimulados pela motivação extrínseca, que são recompensas tangíveis como a remuneração e benefícios (ANDRADE; AMBONI, 2007).

O salário por si só não interfere na motivação dos colaboradores, mas relacionado com a teoria de Maslow acaba contribuindo para a satisfação de algumas necessidades humanas como, por exemplo, a necessidade básica como a alimentação, e a necessidade de segurança referente a moradia, serviço médico, entre outros (PONTES, 2015).

O líder possui uma ligação com a motivação de seus liderados, pois existe uma reciprocidade entre ambos e a motivação dos colaboradores está visível na relação entre o líder e os colaboradores. O líder tem a capacidade de influenciar

um grupo, e esse poder possui uma relação com as expectativas dos componentes do grupo (MAXIMIANO, 2011).

Quanto aos fatores que desmotivam os funcionários o gestor citou a falta de reconhecimento, tratamento inadequado, relacionamento ruim entre líder e liderado, a falta de confiança entre ambos e a insatisfação por estar em um ramo totalmente diferente do que o colaborador realmente tinha interesse em seguir profissionalmente. Já o coordenador de recursos humanos citou que alguns fatores que podem contribuir para a desmotivação dos funcionários são a diferença de tratamento entre colaboradores, benefícios, o transporte que talvez não passe próximo da casa das pessoas. Porém o mesmo acredita que a liderança é o principal fator para a motivação e desmotivação dos colaboradores.

O estilo de liderança voltado para as tarefas tendem a supervisionar os colaboradores para que o trabalho seja bem desenvolvido. Nesse tipo de liderança, a satisfação e motivação do colaborador estão em segundo plano, onde o mais importante é a execução dos trabalhos. Já o estilo de liderança orientado para os colaboradores possui um objetivo diferente, onde o líder tenta motivar seus liderados ao invés de exercer um controle sobre os mesmos. Nesse caso a relação entre líder e liderado é amigável, respeitosa e possui confiança entre ambos (STONER; FREEMAN, 1994).

No que se refere a fatores que possam interferir no desempenho profissional dos colaboradores na organização o gestor afirmou que a motivação em si é um fator que pode intervir no desempenho dos mesmos, pois a falta de um objetivo interfere na caminhada profissional de qualquer pessoa pelo fato de a mesma não possuir um caminho traçado para chegar a um propósito. E segundo o coordenador o fator que mais interfere no desempenho dos funcionários é a vida pessoal de cada pessoa, se ela está ou não com sua vida bem resolvida isso pode acarretar uma produtividade excelente ou não.

De acordo com o ciclo motivacional que é composto pelas fases de equilíbrio, estímulo ou incentivo, necessidade, tensão, comportamento e barreira, uma pessoa está em um estado de equilíbrio até o momento em que surge um estímulo que o impulsiona para a satisfação de uma determinada necessidade. Conseqüentemente surge uma tensão que o leva a uma ação para satisfazer a necessidade, chegando novamente ao equilíbrio psicológico (ANDRADE; AMBONI, 2007).

A opinião do gestor referente ao relacionamento com os colaboradores está em concordância com a opinião do coordenador de recursos humanos, onde os mesmos afirmam que o relacionamento com os colaboradores é aberto e tranquilo, não existe conflitos entre líder e liderado, por mais que seja difícil atender as expectativas de todas as pessoas dentro da organização o relacionamento entre ambos resume-se de forma colaborativa.

O convívio entre as pessoas no ambiente de trabalho é compreendido pelas relações humanas. Essa interação pode ser agradável ou pode ser propício para a geração de conflitos. A relação existente entre líder e liderado é de obter uma socialização por parte do líder com seus subordinados e também manter o desempenho profissional dos mesmos, porém para isso é necessário ter disposição, respeito entre as partes e competência para que os objetivos sejam alcançados com precisão (CARVELL, 1982).

Ao definir a motivação, o gestor afirma que motivação é o estímulo que leva alguém a seguir sempre em frente para alcançar um determinado objetivo, ou seja, a motivação vem do interior de cada pessoa. A definição do gestor está em concordância com o coordenador de recursos humanos, o coordenador citou ainda que uma pessoa não pode motivar outra, mas sim oferecer intenções ou impulsos para que a pessoa desenvolva a sua motivação.

Quanto ao ambiente de trabalho o gestor define as condições na questão dos processos executados no dia a dia, o mesmo afirma que é um pouco complicado pelo fato de ser uma linha de produção, onde os processos são padronizados e por consequência é necessário contratar as pessoas certas para desenvolver estas funções, pois apenas irá se encaixar na organização a pessoa que gosta de seguir uma norma ou procedimento definido. Já o coordenador definiu o ambiente de trabalho não na estrutura ou nos procedimentos, mas referente ao comportamento dos colaboradores na organização. O mesmo afirma que o ambiente de trabalho acaba sendo prejudicado pelos ruídos recorrentes na empresa, ou seja, informações que acabam circulando no ambiente de trabalho e muitas vezes não são informações verídicas ou acabam tendo uma distorção dos fatos, e esse comportamento acaba afetando o clima organizacional.

E o último questionamento realizado ao gestor e coordenador de recursos humanos foi referente a visão de ambos sobre a motivação dos colaboradores na organização. Segundo o gestor, não são todos os colaboradores que estão

suficientemente motivados, pois cada pessoa é motivada por um fator diferente, e o mesmo acredita que é necessário melhorar nessa questão para que sejam atendidas as necessidades de todos. Na visão do coordenador, em um âmbito geral, a equipe está suficientemente motivada, pois existem programas para despertar a motivação dos mesmos, porém o coordenador ainda afirma que sempre tem um espaço para melhorar.

Toda organização necessita de um nível de comprometimento e esforço de seus colaboradores que se fazem importante para o funcionamento e desenvolvimento das funções, e devido a isso a motivação se torna indispensável. Cada indivíduo possui de forma peculiar fatores que interferem no seu comportamento para atingir um determinado objetivo, fatores estes decorrentes de razões individuais ou ambientais (STONER; FREEMAN, 1994).

A motivação é um fator importante para obter uma melhor produção e com uma alta qualidade, fazendo com que tanto o colaborador quanto a organização alcancem seus objetivos de forma rápida e eficiente (MARRAS, 2016).

#### 4.4 Análise Geral dos Resultados

Ao realizar as entrevistas para identificar quais os fatores interferem na motivação dos colaboradores, primeiramente foi traçado o perfil dos mesmos e de acordo com os resultados obtidos na pesquisa 73,33% dos colaboradores que participaram das entrevistas são do gênero feminino, onde 36,67% possui idade entre 18 e 25 anos, e referente a escolaridade 40% possuem ensino fundamental incompleto, ou seja, possui escolaridade entre 2º e 8º série. Entre os mesmos entrevistados 53,33% possuem tempo de empresa entre um a cinco anos, já outros 33,33% estão trabalhando na empresa entre cinco e 10 anos.

A partir das respostas obtidas na entrevistas foi possível perceber que existe uma certa divergência entre a opinião dos colaboradores em comparação com a opinião do gestor e coordenador de recursos humanos, conforme segue a comparação das respostas dos mesmos:

Quadro 6 – Comparativo dos fatores motivadores.

<b>Colaboradores</b>	<b>Gestor</b>	<b>Coordenador de recursos humanos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salário juntamente com a satisfação de trabalhar na empresa;</li> <li>- Salário de forma isolada;</li> <li>- Apenas a satisfação de trabalhar na empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fatores pessoais como família e os objetivos que cada funcionário possui, ou seja, a motivação intrínseca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Salário;</li> <li>- Ambiente de trabalho agradável;</li> <li>- Incentivo ou reconhecimento;</li> <li>- Benefícios como cesta básica;</li> <li>- Comportamento e atitudes do líder.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Após a pesquisa, fica claro então que os fatores positivos a motivação dos colaboradores não é apenas o salário de forma isolada, mas também o salário juntamente com a satisfação de trabalhar na empresa, ou também o simples fato de trabalhar na empresa já é um fator que os motivam. Percebe-se que além dos fatores para satisfazer as necessidades de sobrevivência, os colaboradores prezam pela empresa em que trabalham ou pelo fato de gostarem da tarefa que exercem ou pelos bons relacionamentos com os líderes colegas na organização.

Na opinião do gestor o que ocasiona a motivação dos colaboradores são os fatores pessoais, como, por exemplo, a família e os objetivos que cada pessoa possui, ou seja, a motivação intrínseca. Já para o coordenador de recursos humanos o que causa a motivação do funcionário é a remuneração, um ambiente de trabalho agradável, um incentivo ou reconhecimento pelo desempenho das tarefas, os benefícios recebidos como a cesta básica, e o principal objetivo citado pelo mesmo foi o comportamento e atitudes do líder.

Percebe-se então que em dois fatores citados pelo coordenador está em concordância com os fatores citados pelos colaboradores, o salário por uma questão de sobrevivência e o ambiente de trabalho agradável que desperta nos colaboradores o sentimento de gostar de trabalhar na empresa.

Quadro 7 – Comparativo dos fatores desmotivadores.

<b>Colaboradores</b>	<b>Gestor</b>	<b>Coordenador de recursos humanos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cansaço, dor, movimento repetitivo;</li> <li>- Longa espera desde o momento de chegada a empresa até o momento de bater o cartão;</li> <li>- Longe de casa e ter um longo trajeto até chegar na empresa, e consequentemente ter que acordar muito cedo;</li> <li>- Salário não compatível com a função.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de reconhecimento;</li> <li>- Tratamento inadequado;</li> <li>- Relacionamento ruim entre líder e liderado;</li> <li>- Falta de confiança entre líder e liderado;</li> <li>- Insatisfação por estar em um ramo totalmente diferente do que o colaborador realmente tinha interesse em seguir profissionalmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferença de tratamento entre colaboradores;</li> <li>- Benefícios;</li> <li>- Transporte que talvez não passe próximo da casa das pessoas;</li> <li>- Estilo de liderança.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2017).

Já referente aos fatores que desmotivam, os mais citados pelos colaboradores está o cansaço e dor ocasionados pelos movimentos repetitivos ou pelos rodízios de tarefas realizados de forma inadequada devido ao absenteísmo, pois com muitas falta o ciclo de rodízio acaba sendo prejudicado. Houve colaboradores que questionaram o fato de chegar muito cedo à empresa onde a espera até o momento de entrar no setor é muito longa, o que acaba ocasionando desmotivação nos mesmos. Ainda houve quem citou que morar longe da empresa também acaba desmotivando, pois o trajeto até chegar a empresa é longo e consequentemente precisam acordar muito cedo o que acaba tendo um certo cansaço, e por último, o salário que talvez não esteja compatível com a função também foi um fator citado durante as entrevistas.

E na opinião do gestor, o que o mesmo acredita que causa a desmotivação dos colaboradores está mais voltado aos motivos que causam um sentimento diferente em cada pessoa, novamente fatores intrínsecos, ou seja, onde cada pessoa desperta um sentimento diferente diante do mesmo fator. Percebe-se que nesse questionamento, alguns pontos na opinião do coordenador estão em concordância com a opinião do gestor.

Ao serem comparadas as respostas obtidas percebe-se que o salário é um item que ocasiona a motivação para alguns e a desmotivação para outros.

Vale ressaltar que dos colaboradores pesquisados, 10 responderam que não existe nenhum fator que contribua para a sua desmotivação dentro da empresa.

Deste modo percebe-se a importante de identificar os fatores que interferem na motivação dos colaboradores e realizar algumas melhorias que possam suprir tais necessidades identificadas, e assim o desempenho de cada um será ainda maior, tornando a empresa cada vez mais competitiva no mercado. Assim sugere-se as seguintes propostas:

- Implantação de um plano de cargos e salários;
- Reavaliar a questão dos horários para que os colaboradores não precisem ter um longo período de espera dentro da empresa:
- Realizar um revezamento de atividade que evite o excesso de estresse e cansaço, pois tais fatores pode afetar a saúde do colaborador e, conseqüentemente ocasionar um desempenho ruim das atividades;
- Implantação de uma reeducação postural para que os colaboradores possam executar suas atividades de forma correta evitando vícios posturais;
- Realizar uma análise ergonômica relacionada aos setores e funções, com o propósito de identificar os possíveis riscos ergonômicos capazes de afetar a saúde dos colaboradores.

As sugestões de algumas ações a serem realizadas ou implantadas estão de acordo para manter ou até mesmo melhorar a motivação e desempenho dos colaboradores, desta forma cada funcionário terá um maior comprometimento com os objetivos organizacionais, contribuindo então para o desenvolvimento da organização.

## 5 CONCLUSÃO

Nos dias atuais percebe-se que as empresas precisam cada vez mais buscar inovação para seus produtos ou serviços para que consigam se manterem competitivas no mercado devido à concorrência acirrada entre as organizações. E para que as organizações se mantenham aptas para estar atuando no mercado é necessário levar em consideração vários recursos, mas principalmente é necessário dar uma maior atenção para as pessoas, pois são elas que oferecem a competitividade que a organização precisa.

Para que os colaboradores continuem contribuindo para o crescimento da organização é fundamental mantê-las motivadas, pois fazer com que se sintam valorizadas e satisfeitas no ambiente de trabalho é fundamental para que continuem exercendo suas tarefas da melhor forma aumentando cada vez mais a produtividade da organização. Porém, para trabalhar com a motivação dos colaboradores é fundamental identificar quais fatores que contribuem para a motivação ou desmotivação do funcionário. A motivação é o que impulsiona o colaborador a agir de uma determinada maneira em busca do alcance dos objetivos estabelecidos.

Partindo desse pressuposto, o presente estudo objetivou identificar a motivação dos colaboradores de um setor de produção de uma empresa situada em um município do Extremo Sul Catarinense. Diante dos dados coletados ficou visível que cada colaborador possui um comportamento diferente, o fator que motiva um colaborador pode ser o fator que desmotiva outro, ou seja, cada um possui suas motivações distintas. Deste modo a empresa precisa estar atenta para atender as expectativas de todos, ou pelo menos da maioria, para que continuem contribuindo para um clima organizacional positivo, e conseqüentemente uma maior produtividade, levando a empresa a crescer ainda mais no mercado.

A pesquisa foi realizada *in loco* na empresa, onde foram realizadas entrevistas com o gestor e o coordenador de recursos humanos, e posteriormente com 30 colaboradores da área de produção. Desta forma foi possível identificar quais fatores que podem interferir de forma positiva ou negativa na motivação dos colaboradores da empresa em estudo, além de conhecer o perfil dos entrevistados.

De acordo com a pesquisa realizada foi possível perceber que os fatores motivadores estão voltados ao salário de forma isolada, o salário juntamente com a satisfação de trabalhar na empresa ou apenas porque os colaboradores gostam de

trabalhar na empresa. E assim entende-se que os colaboradores deste setor sentem-se motivados dentro do ambiente de trabalho.

Em relação aos fatores que causam a desmotivação os colaboradores destacam o cansaço e dor ocasionados pelos movimentos repetitivos, a longa espera para entrar no setor e o fato de morar longe da empresa que conseqüentemente precisa acordar muito cedo e também o trajeto é longo e cansativo. O salário não compatível com a função também é um fator que causa a desmotivação dos mesmos.

Na visão do gestor a motivação de seus colaboradores está voltada para fatores intrínsecos como a família e os objetivos pessoais que cada funcionário possui. E a desmotivação está relacionada a falta de reconhecimento, tratamento inadequado, relacionamento ruim entre líder e liderado e falta de confiança entre ambos, e a insatisfação por estar em uma profissão que talvez não fosse o desejado pelo colaborador.

Já na visão do coordenador de recursos humanos a motivação dos colaboradores está relacionada ao salário e benefícios, ao ambiente de trabalho agradável, ao incentivo ou reconhecimento e ao comportamento ou atitudes dos líderes. Logo a desmotivação, o coordenador acredita que está ligada a diferença de tratamento entre colaboradores, os benefícios, o transporte que talvez não passe perto da casa do funcionário e o estilo de liderança, o mesmo acredita que a liderança é o principal motivo de motivação ou desmotivação dos funcionários.

De uma forma geral, motivação é um fator que impulsiona as pessoas a agirem de uma determinada maneira, com o propósito de alcançar algum objetivo, então é importante identificar se os colaboradores estão motivados ou não, e implantar algumas melhorias para que os mesmos estejam satisfeitos e possam ter um maior desempenho dentro da organização.

Com o presente estudo foi possível verificar a importância em identificar os fatores que afetam a motivação dos colaboradores, tanto de forma positiva quanto negativa. Na medida em que os fatores negativos são consertados, a empresa contribui para uma maior elevação da motivação de seus funcionários, que por consequência contribuíram com um melhor desempenho levando a empresa sempre ao sucesso. Este estudo se torna positivo para qualquer organização, pois a melhoria do clima organizacional contribui para que a mesma se torne cada vez mais produtiva.

Outros estudos podem ser realizados conforme este apresentado, como por exemplo, com uma maior disponibilidade de tempo para realizar esta mesma pesquisa em todos os setores da organização para identificar a motivação com toda a população da empresa; realizar uma análise ergonômica em organizações que possuem uma linha de produção com movimentos monótonos para resolver os problemas de saúde que afetam os colaboradores; ou até mesmo realizar um estudo aprofundado sobre o impacto que um processo monótono pode causar na motivação dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1994.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração: das origens às perspectivas contemporâneas**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2007.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BROXADO, Silvio. **A verdadeira motivação na empresa: entendendo a psicologia organizacional e dicas para a motivação no dia-a-dia das empresas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- BRUNI, Adriano Leal. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007.
- CARVALHO, Antônio Vieira de. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CARVELL, Fred J. **Relações Humanas nos negócios**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1982.
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: Capital Humano nas Organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L.. **Comportamento Organizacional**. Conceitos e estudos de casos. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 2003.
- DAFT, Richard L. **Organizações: Teoria e Projetos**. São Paulo: Thomson, 2003.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Alínea, 2003.

DOS SANTOS, João Paulo; VARGAS, Eudes Cristiano. Um estudo sobre a motivação no ambiente organizacional de uma cooperativa de produção agropecuária no município de Paranacity-PR. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 22, n. 1, p.28-42, 2014. Disponível em:

<<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/22608/16042>>. Acesso em: 22 out. 2016.

FARACO, Adroaldo. **Administração de Recursos Humanos Completa e Atualizada**: o conceito de APH. Criciúma, SC: Ed. Do Autor, 2007.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos - PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, Francisco Rodrigues. **Clima organizacional**: Um estudo em uma empresa de telecomunicações. RAE – Revista de Administração de Empresas. v.42 n.2 p.95-103 São Paulo abr/jun. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n2/v42n2a09.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2016.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P.. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Rae: Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p.31-45. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a04.pdf>>. Acesso em: 27 out. 2016.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos**. Princípios e Tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**: do operacional ao estratégico. 15. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2016.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2004.

MENEZES, Igor Gomes. **Comprometimento organizacional: Construindo um conceito que integre atitudes e intenções comportamentais**. 2009. 203 f. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009. Disponível em:

<[http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/5013599/igor\\_menezes\\_\\_tese\\_.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1477145611&Signature=QrUpIFpJfff41alfoIK5lxzP%2BiE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCOMPROMETIMENTO\\_ORGANIZACIONAL\\_CONSTRUIN.pdf](http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/5013599/igor_menezes__tese_.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1477145611&Signature=QrUpIFpJfff41alfoIK5lxzP%2BiE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DCOMPROMETIMENTO_ORGANIZACIONAL_CONSTRUIN.pdf)>. Acesso em: 22 out. 2016.

MERLO, Alvaro Roberto Crespo et al. O trabalho entre prazer, sofrimento e adoecimento: a realidade dos portadores de lesões por esforços repetitivos. **Psicologia e Sociedade**, São Paulo, SP. v. 15, n. 1, p.117-136, 2003. Disponível em: <

<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19688/000384261.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 abril 2017.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

PARIKH, Jagdish. **Administrando relacionamentos: a dinâmica do sucesso entre vida e trabalho**. São Paulo: Cultrix, 2002.

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. **Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda, 2010.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. Carreiras e remuneração. 17 ed. São Paulo: LTR, 2015.

RIBAS, Santos. A motivação empreendedora e as teorias clássicas da motivação. **Pontifícia Universidade Católica de São Paulo / PUC-SP**. São Paulo. v. 5, n. 1, p.1-19, 2011. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/7781/6624>>. Acesso em: 24 out. 2016.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RIZZATI, Gerson. **Categorias de análise do clima organizacional em universidades federais brasileiras**. 2002. 305 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2002. Disponível em:<<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/84206/186334.pdf?sequence>>. Aceso em: 14 out. 2016.

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

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Lara Raquel Fonseca da, et al. A influência da motivação na produtividade do trabalho na representação comercial. **Revista de Administração IMED**, v. 5, n. 3, p. 241-249, 2015. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/41070/a-influencia-da-motivacao-na-productividade-do-trabalho-na-representacao-comercial>>. Acesso em: 17 out. 2016.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed Rio de Janeiro: LTC, 1994.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo. **Gestão com Pessoas**: Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R.. **Comportamento organizacional**. Criando vantagem competitiva. Ed. rev. e atual., São Paulo: Saraiva, 2006.

## APÊNDICE

## APÊNDICE 1 – Entrevista aplicada ao gestor.

	<b>UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC</b>  <b>Questionário de Pesquisa para monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas</b>	
<b>ENTREVISTA APLICADA AO GESTOR DA EMPRESA EM ESTUDO</b>		
Data: ____/____/2017	Entrevistado:	
<p><b>Apresentação:</b> Bom dia / Boa tarde. Meu Nome é Giovana Biz Peterle, acadêmica da 7ª fase do curso de Administração de Empresas da UNESC. Estou realizando uma pesquisa com o gestor da empresa objeto de estudo para averiguar qual a sua percepção sobre a motivação de seus funcionários no ambiente de trabalho.</p> <p><b>Motivação:</b> É necessário ter a consciência de que sem pessoas não existe empresa, e para fazer com que os colaboradores continuem sempre auxiliando para o crescimento da organização, é necessário motivá-los. Ao trabalhar com a motivação dos colaboradores é essencial identificar os fatores que contribuem para isso, ou seja, quais fatores motivam e desmotivam os funcionários de uma determinada organização.</p>		

- a) Quais fatores você acredita que motivam seus funcionários?
- b) Quais fatores desmotivam os seus funcionários?
- c) O que você acredita interferir no desempenho profissional dos seus colaboradores?
- d) Como é o relacionamento entre você e sua equipe?
- e) Qual a sua definição de motivação?
- f) Como é o ambiente de trabalho, na sua visão?
- g) Qual a sua visão sobre a motivação de seus funcionários?

## APÊNDICE 2 – Entrevista aplicado aos colaboradores.

	<b>UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC</b>  <b>Questionário de Pesquisa para monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas</b>	
<b>ENTREVISTA APLICADA AOS COLABORADORES DA EMPRESA EM ESTUDO:</b>		
Data: ____/____/2017	Entrevistado:	
<p><b>Apresentação:</b> Bom dia / Boa tarde. Meu Nome é Giovana Biz Peterle, acadêmica da 7ª fase do curso de Administração de Empresas da UNESC. Estou realizando uma pesquisa com os colaboradores da empresa objeto de estudo para averiguar qual a sua percepção sobre motivação, e identificar os fatores que motivam e desmotivam tais colaboradores.</p> <p><b>Motivação:</b> É necessário ter a consciência de que sem pessoas não existe empresa, e para fazer com que os colaboradores continuem sempre auxiliando para o crescimento da organização, é necessário motivá-los. Ao trabalhar com a motivação dos colaboradores é essencial identificar os fatores que contribuem para isso, ou seja, quais fatores motivam e desmotivam os funcionários de uma determinada organização.</p>		

- a) **Categoria I:** Fatores que motivam os colaboradores em trabalhar na empresa;
- b) **Categoria II:** Fatores que desmotivam os colaboradores em trabalhar na empresa;
- c) **Categoria III:** Fatores que interferem no desempenho profissional dos colaboradores;
- d) **Categoria IV:** Relacionamento com os colegas no ambiente de trabalho;
- e) **Categoria V:** Relacionamento com os líderes no ambiente de trabalho;
- f) **Categoria VI:** Definição de motivação – na visão dos colaboradores;
- g) **Categoria VII:** Sugestões de melhorias no ambiente de trabalho.