



A MOTIVAÇÃO COMO FATOR CHAVE PARA O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE PRODUÇÃO

Área temática: Gestão da Produção

Rodrigo Pinto Machado

cristina.pegorin@yahoo.com.br

Maria Cristina Pegorin

cristinapegorin@hotmail.com

Resumo: *O presente trabalho tem a finalidade de mostrar a influência da motivação no setor de produção de uma empresa atuante no ramo de produção de esquadrias de alumínio, localizada no Gama Distrito Federal. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica com a finalidade de apresentar os principais aspectos motivacionais, bem como as principais teorias e fatores que levam os colaboradores a se sentirem motivados. A pesquisa tem como instrumento de coleta de dados a aplicação de questionário aos colaboradores e gestor da empresa em estudo. Dessa forma, os dados obtidos dos questionários com os colaboradores foram tabulados no aplicativo Microsoft Excel, permitindo a análise estatística dos mesmos. Essa análise mostrou que o colaborador é um importante fator de produtividade na organização, no entanto, para o alcance desses objetivos é necessário que ele esteja inteiramente motivado. Portanto, torna-se necessário um reexame das relações entre a organização e seus colaboradores em todos os sentidos a fim de criar condições adequadas para o melhor desenvolvimento das características e competências desses coadunados com as demandas do negócio, que de acordo com o ambiente atual tem características dinâmicas e voláteis.*

Palavras-chaves:

1 Introdução

Este trabalho tem como escopo a motivação e sua influência sob os colaboradores quanto ao aumento da produção da empresa estudada. O tema motivação torna-se fundamental para todos os componentes das organizações, por interferir diretamente não só na propriedade qualitativa dos produtos e serviços bem como exerce grande influência na qualidade de vida dos colaboradores. De tal forma, estimula os interesses de todos os envolvidos na metodologia produtiva e um ambiente mais saudável. Assim, o entendimento dos principais fatores que colaboram para o conjunto de processos que motivam os colaboradores da organização torna este tema como fator chave para sua elaboração.

A problemática do estudo se relaciona à verificação de qual a relação entre a motivação e a baixa produtividade no setor de produção da empresa em estudo. Para isso, o objetivo geral é avaliar o nível motivacional dos colaboradores da organização em estudo. Os objetivos específicos são: verificar o nível de motivação dos colaboradores, identificar os fatores motivacionais predominantes e analisar a influência da motivação no desempenho dos trabalhadores.

A realização deste estudo deu-se a partir do interesse do autor em descobrir qual a influência da motivação sobre a produtividade. Especificamente no setor de produção da empresa em estudo. A busca de uma melhor fundamentação e entendimento trouxe a necessidade de um estudo embasado na pesquisa bibliográfica. Assim, esse trabalho não tem a intenção de explanar todo o campo de pesquisa, mas sim trazer um entendimento prudente e reservado da questão em estudo.

Após a formulação deste trabalho os resultados obtidos serão apresentados à gestão responsável pelo setor de produção, que de acordo com seu entendimento poderão utilizá-los no sentido de direcioná-lo a um planejamento para a criação de um ambiente que atenda os interesses corporativos e individuais, com o objetivo de alcançar melhores resultados nas tarefas executadas e ter um colaborador mais devotado a organização em que exerce suas atividades. Nesse sentido o presente trabalho busca proporcionar um entendimento sobre o desenvolvimento do colaborador no ambiente de trabalho, à medida que, este passa maior parte do tempo em suas atividades laborais as suas realizações pessoais também são compostas por conquistas nesse ambiente.

2. Referencial Teórico

Para Spector (2010, p.284), a motivação é descrita como um estado interior que leva a pessoa a adotar determinado tipo de comportamento na consecução de seus objetivos, já para Morin (2009, p.96) “a motivação é um processo psicofisiológico que depende das atividades do sistema nervoso

tanto quanto das atividades cognitivas.”. Dessa forma, pode-se ter a motivação como um conjunto de processos que dão ao comportamento uma intensidade, uma direção determinada e uma forma de desenvolvimento próprias da atividade individual. Corroborando com esse raciocínio Fiorelli (2007, p. 119.) *apud* Vergara (1999, p. 42.) expõem da seguinte forma quando referencia a análise da motivação: “é uma força, uma energia, que nos impulsiona na direção de alguma coisa [...] que nasce de nossas necessidades interiores”. Assim, a motivação procura explicar a razão pela qual as pessoas se comportam em relação a um determinado objetivo ou motivo, seja ele de autorealização, confiança, oportunidade de carreira, ou simplesmente pelo fato de se sentirem bem fazendo o que gostam. Cada indivíduo tem suas características distintas, essas significam a identidade de cada colaborador, que se bem coordenadas na gestão da empresa em estudo poderão proporcionar benefícios. Saber planejar, organizar, coordenar, controlar e comandar tornou-se uma tarefa dinâmica que exige conhecimento em diversas áreas da administração científica.

A dedução do conhecimento gerado através de um processo segundo um método, fundamentado em observações baseadas em experiências consideram os fatos reconhecimentos científicos. Após tais processos essas declarações são convalidadas em suas formas e procedimentos. Assim, são formuladas leis ou normas gerais que permitem uma análise de fatos relacionados ao convívio humano. Não só isso, mas também os entendimentos das diversas transformações do homem em sociedade. Dessa forma, pode-se inferir das teorias motivacionais a verificação e aplicação desse conhecimento desde os princípios da ciência administrativa.

A teoria da motivação de Maslow exerceu grande influência nos domínios da psicologia e da administração. Esta é considerada pelos pesquisadores como uma das mais importantes de todas as teorias, uma vez que exerce uma grande influência tanto no meio acadêmico nas empresas, e no meio social. Spector (2010, p.827.) afirma que a satisfação das necessidades humanas é importante para a saúde física e mental do indivíduo, pois elas estão dispostas em uma hierarquia que inclui necessidade física, social e psicológica.

Pode-se verificar que a satisfação vai além das necessidades psicossociais envolvendo uma série de situações voltadas para a relação empresa colaborador. Conforme Motta (2006, p.63.) essa relação não pauta-se simplesmente por uma gestão mais participativa ou até a melhoria do clima social, o aumento da produtividade depende de apuração de outros fatores mais complexos, pode-se ter como exemplo o estímulo econômico não possibilitar muitas vezes uma questão fundamental na promoção da motivação.

Conforme o julgamento de Ribeiro (2006, p.77.) ao tratar da motivação diz que a essa traz em seu cerne o ajustamento entre o indivíduo e o trabalho na consecução de resultados e expansão das potencialidades e com isso caracterizar uma afinidade entre objetivos alcançados e premiações. Para Minicucci (1995, p.343.) a motivação pode ser entendida como certos tipos de comportamento que satisfaçam às necessidades pessoais, seus desejos e aspirações.

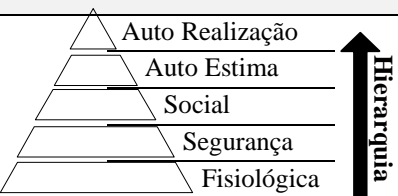
O comportamento motivacional é específico, não sendo abrangente, cada indivíduo tem suas características naturais. Dessa forma, pode-se ter em um mesmo grupo atores que são favoráveis e desfavoráveis a determinado trabalho e outro desfavoráveis ao mesmo objetivo.

À luz de Maximiano (2007, p.250.) aponta-se que o estudo da motivação para o trabalho é ensejo de grande análise para os administradores e todos os profissionais voltados não só para a questão produtiva mais também aqueles voltados para a área do comportamento humano, assim, descobrir se há possibilidade de manejar tal comportamento para determinado estado de disposição, no intuito de realizar tarefas que repercutirão no aumento da produtividade, conseqüentemente na gratificação e reconhecimento pessoal dos colaboradores envolvidos no processo fabril, tornando-se fundamental para o pleno emprego dos objetivos organizacionais.

Destarte, exige-se da gestão, a habilidade em se compreender o desenvolvimento motivacional no ciclo operacional e administrativo da organização, assim como o conhecimento e aplicação de técnicas produtivas que promovem ao gestor uma atuação e uma capacidade singular diante das adversidades na condução de suas ações.

O quadro 1 apresenta de forma resumida as teorias motivacionais que foram estudadas nesta pesquisa e que serviram de embasamento teórico para a coleta e análise de dados.

Quadro 1 - Teorias Motivacionais.

Teoria Motivacional	Autor:	Estrutura	Explicação
Teoria das Necessidade de Maslow	Motta (2006) Morin (2009)		Quando uma necessidade é satisfeita busca-se a satisfação da seguinte necessidade.
Teoria X e Y de McGregor	Motta (2006) Ribeiro (2006)	<p>X Preguiçoso</p> <p>Y Pró ativo</p>	X necessitam ser dirigidos, Y são criativos e devem receber responsabilidades.
Teoria de Frederick Herzberg	Morim (2009) Vroom (1997)	<p>Fatores de Higiene (básicos)</p> <p>Fatores de Motivação (motivacionais)</p>	Fatores que condicionam o comportamento e o grau de satisfação

Fonte: Autor do Trabalho

O quadro 02 apresenta os fatores que mais motivam e os que mais desmotivam os indivíduos dentro de uma organização. A construção deste quadro foi essencial para o alcance dos objetivos desta pesquisa, uma vez que, dentro da organização objeto de estudo de caso, buscou-se verificar se os funcionários se sentiam motivados ou não de acordo com os fatores apresentados no quadro.

Quadro 2 - Análise dos Fatores

Motivam	Desmotivam	Autores
O trabalho em si	Ambiente de trabalho desfavorável com a realidade das tarefas	Bergamini (2006)
Salário	Salário incompatível com o cargo que exerce	Chiavenato (2003)
Realização	Não realização das necessidades individual	Ribeiro (2006)
Reconhecimento	Falta de reconhecimento por parte da gestão responsável	Minicucci (1995)
Progresso profissional	Falta de incentivo profissional	Maximiano (2007)
Responsabilidade	Sobrecarga	Spector (2010)

Fonte: Autor do Trabalho

3 Metodologia da Pesquisa

No intuito de se ter um melhor entendimento sobre a questão motivacional, optou-se pela metodologia quantitativa. Tal pesquisa trabalha com números e modelos estatísticos para esclarecer os dados obtidos a partir de uma amostragem do universo, assim, restringindo a amostra para melhor analisar os resultados conseguidos.

O enfoque qualidade promove a visão particular do pesquisador em relação ao estudo. Assim, a interpretação dos fatos, deriva de sua análise e embasamento teórico. Não obstante, o uso e aplicação da pesquisa quantitativa tornou-se fundamental. Por traduzir aquilo que pode ser quantificável, ou seja, a compreensão dos números obtidos baseiam as opiniões e informações que darão clareza e concisão a análise dos dados e posteriormente a proposição de uma conclusão sobre o estudo. No sentido de apontar a influência do fator motivacional no processo produtivo da organização do estudo de caso e na busca de entender a configuração das consequências desse fator na produção o trabalho pauta-se em questionário e pesquisa bibliográfica.

A análise dos dados da pesquisa trata-se de uma técnica importante na pesquisa quantitativa, por permitir o surgimento de forma indireta o aperfeiçoamento de informações obtidas, e até mesmo, visualizar novas propriedades do tema ou problema. A ciência dos dados obtidos da pesquisa em pauta contemplam interpretações sobre a situação motivacional atual da organização. Assim sendo, o

entendimento dos referidos dados devem estar em harmonia com a condição dos participantes da pesquisa suas aspirações, assim como deve o estudo de caso sugerir aos gestores atuações que coloquem em conformidade os anseios dos colaboradores e um atendimento de serviço adequado de acordo com a demanda do mercado.

Haja vista o tempo demandado caso a pesquisa fosse efetuada com todo o grupo da organização e a partir da ciência da quantidade de colaboradores que perfazem um universo de vinte e quatro pessoas, dessas, doze exercem atividades externas e outras doze atuam internamente. O exame restringiu-se em doze colaboradores que trabalham internamente. Tendo esses como amostra do estudo de caso. Para tanto, o grupo da amostra foi escolhido de forma direta, porém, procurou-se elencar colaboradores dos diversos setores sendo oito componentes da área operacional e quatro do nível tático.

A pesquisa pautou-se na coleta de dados advindos de questionário aplicado e seus dados fundamentados em pesquisa bibliográfica. Os resultados sobrevindos dos questionários são validados com o aporte do material bibliográfico. De acordo com Lakatos (2010, p.150) “O rigoroso controle na aplicação dos instrumentos de pesquisa é fator fundamental para evitar erros e defeitos resultantes de entrevistadores inexperientes ou informes tendenciosos.” O processo da coleta de dados possibilita uma análise de forma quantitativa através da observação sistêmica. Dessas premissas as conclusões poderão atender aos desígnios da pesquisa e sua busca em formular a importância do fator motivacional na produtividade da organização.

Assim, escolheu-se o questionário para aplicação e análise dos assuntos elencados para posterior interpretação. No intuito de um melhor entendimento os dados foram tratados no aplicativo Excel por possibilitar a confecção e uma melhor representação das informações de forma simples, rápida e atraente. Para tanto, fez-se uso de questionário aplicado aos colaboradores para responderem. Essa sequência de perguntas feitas para servirem de orientação à pesquisa. Assim, foi estipulado aos entrevistados que para cada pergunta poderiam escolher uma das cinco alternativas: (A) Sempre, (B) Às vezes, (C) Raramente, (D) Nunca e (E) Prefiro não responder.

4. RESULTADOS APRESENTADOS

Para um melhor entendimento da motivação, em relação sua influência perante a produtividade. Foi realizado um estudo de caso. A coleta de dados foi ocorreu mediante um questionário, que continha 11 perguntas. O referido questionário foi respondido por 12 colaboradores do setor de

produção o que representa 50% do total de 24 pessoas. Para a análise dos dados referentes ao questionário utilizou-se as teorias elencadas no referencial teórico.

Com base nos dados relativos à primeira pergunta, verificou-se que 42% dos colaboradores se sentem motivados e valorizados, enquanto 33% sentem raramente tal atributo. Já, 17% dos respondentes, continuamente, estão motivados, ao passo que 8% nunca se sentiram motivados e valorizados pela empresa. A motivação dentro de qualquer organização incentiva o bom relacionamento entre o líder e seus liderados para que os objetivos sejam atingidos, o indivíduo precisa sentir-se motivado.

Pode-se dizer, com base na análise de dados, que quase 60% dos entrevistados (17%, sempre, e 42%, às vezes) são motivados e se sentem valorizados. Verificou-se que os colaboradores são competentes, responsáveis e se enquadram na Teoria Y proposta por McGregor. A análise de dados também mostrou que 50% dos colaboradores entrevistados responderam que o gestor sempre os escuta, elogia e tira as dúvidas, já 34% informaram que isso só acontece às vezes, enquanto que 8% falaram que nunca aconteceu esse fato, e 8% informaram que raramente isso acontece.

Quando a opinião e as ideias dos colaboradores são levadas em conta, a organização e o indivíduo tendem a crescer juntos. Ocorre o encontro da satisfação dos colaboradores e a realização dos objetivos traçados pela organização. Com os resultados alcançados, mesmo não predominando o maior número de respostas, pode-se afirmar que, de acordo com a amostra entrevistada, o gestor do setor em estudo dá abertura para os colaboradores exporem suas ideias, o que reflete na motivação da equipe, tendo melhores resultados nas atividades desenvolvidas. Assim, pode-se observar que o relacionamento entre a gerência e os colaboradores é feito de forma democrática com a participação dos liderados consubstanciando que esses em sua maioria são de acordo com McGregor indivíduos caracterizados com o comportamento Y e por sua vez conseguem a confiança dos Gestores nas tarefas atribuídas a esse setor.

Um quantitativo de 42% dos colaboradores entrevistados respondeu que às vezes a empresa disponibiliza todo o suporte, 33% dos entrevistados disseram que raramente a empresa disponibiliza esses suportes, enquanto 25% disseram que sempre encontram os suportes necessários para a realização de suas atividades.

As condições de trabalho que são fornecidas pela empresa asseguram um melhor desempenho relacionado a cada função específica. Além de promover o bem estar dos indivíduos e a possibilidade de um melhor aproveitamento do trabalho empregado na atuação de suas atribuições. Pode-se observar

que em sua maior os colaboradores recebem assistência para a execução de suas atividades. Dessa forma as tarefas tornam-se mais exequíveis.

Pretendia-se descobrir se a influência exercida pelo gestor da empresa em estudo motiva os colaboradores. Identificou-se que 34% dos entrevistados acham que isso acontece às vezes, 33% acha que isso acontece raramente, 17% disseram que sempre, 8% preferiram não responder e 8% acham que isso nunca acontece.

Para motivar os colaboradores, é preciso antes de tudo observá-los e identificar os fatores que aumentam seu entusiasmo em relação ao ambiente. Em uma organização, manter os colaboradores motivados é um grande desafio e também uma necessidade. Afinal, é preciso alcançar melhores resultados constantemente para conservar a competitividade e os lucros.

De acordo com os resultados apresentados, pode-se dizer que a empresa em estudo está conseguindo fazer com que seus colaboradores trabalhem motivados, o que faz com que se tenha um melhor desempenho. No entanto, paradoxalmente de acordo com as respostas, o gestor não apresenta um comportamento incentivador, mesmo tendo uma conduta de escutar seus colaboradores, quanto ao incentivo já não traz esse mesmo afinco. Nota-se que o gestor pode trabalhar a questão do incentivo a partir daquilo que o mesmo ouve de seus liderados, ou seja, ele não incentiva, mas ouve as sugestões e até mesmo elogia.

De acordo com os resultados auferidos na análise do questionário, podemos observar que 33% dos colaboradores entrevistados responderam que a influência motivacional que a empresa exerce sobre eles raramente faz com que obtenham melhores resultados, outros 33% preferiram não responder enquanto que 17% falaram que às vezes. Já para 8% disseram que sempre e apenas 8% disseram que isso nunca acontece. É destacado aqui que eles sequer percebem que a motivação, em consonância com a literatura estudada na pesquisa, é um fator que afeta preponderantemente o nível de produtividade.

Fazendo uma correlação entre essa visão e os resultados obtidos, pode-se dizer que, no setor estudado, os colaboradores trabalham em busca de melhores resultados, porém a empresa precisa rever alguns conceitos para estimular ainda mais esses resultados. Dessa forma, atrelando os dados obtidos até aqui com a questão de produtividade em pauta, observa-se que o gestor tem uma atuação não muito voltada para o informe quanto ao nível de serviço conseguido pelos colaboradores. Assim, as respostas que obtiveram valores mais expressivos reforçam o quesito supracitado. O gestor deve atuar de forma mais dinâmica junto aos colaboradores para que esses tenham o conhecimento do real nível de atendimento das demandas do mercado propostas à organização.

Conforme analisado em relação à oportunidade de seguir um plano de carreira dentro da empresa, 25% dos entrevistados consideram que às vezes, 25% preferiram não responder, 17% afirmam que nunca, 17% raramente, e 17% garantem que sempre se vêem com oportunidade de ser promovido. Observa-se uma semelhança nos resultados obtidos, tal consequência encontra fundamentos na teoria das necessidades de Maslow que relata o homem como um ser dotado de necessidades. De acordo com os números apresentados pode-se observar que a empresa em estudo apresenta um percentual muito baixo em relação a plano de carreira, o que pode levar a desmotivação e, por conseguinte uma baixa produtividade dos envolvidos.

Ao buscar identificar se os colaboradores são remunerados de acordo com o cargo que ocupam e as atribuições que lhes são confiadas, 42% responderam que nunca são remunerados de acordo com o cargo que ocupam, 25% disseram que a remuneração é sempre de acordo com os cargos ocupados enquanto 25% consideram o salário às vezes é justo e 8% afirma que raramente considera o que recebe como justo pelo cargo que ocupa.

A partir dos dados obtidos, percebe-se que há uma grande diversidade ao se tratar de valores remuneratórios, como pode ser constatado na teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg, segundo a qual a satisfação com o trabalho é provida das condições dentro das quais o trabalho é realizado, podendo ser classificados como condições físicas, psicológicas, estilo de liderança ou chefia, supervisão, condições ambientais e sociais. Em consonância com isso também, dependendo do grau de satisfação e atendimento das necessidades proposta por Maslow, tem-se a concepção da satisfação da renda em função do trabalho que executa. Assim, quando 42% dos colaboradores respondentes alegam que não percebem que são remunerados positivamente de acordo com o cargo que ocupam, pode-se perceber que o salário, que é uma importante fonte de motivação entre funcionários do nível operacional do setor de produção, não está atuando como fator motivacional para os funcionários da organização objeto de estudo.

Ao analisar a relação interpessoal dos colaboradores com a organização, podemos perceber que apenas 17% dos colaboradores entrevistados falaram que raramente se relacionam bem com o gestor, e 8% responderam que isso acontece às vezes. Em contrapartida, 75% dos colaboradores entrevistados responderam que mantêm um bom relacionamento com o seu gestor. Para uma organização se manter em alto nível de crescimento, é de fundamental importância cultivar um bom relacionamento interpessoal entre todos os setores. Para isso é preciso saber lidar com pessoas de diferentes personalidades. Com o resultado apresentado, pode-se confirmar que a maioria dos colaboradores tem um ótimo relacionamento com o gestor do setor.

Com o intuito de identificar como é o relacionamento entre os colaboradores da empresa em estudo, percebeu-se que 75% dos entrevistados responderam que têm um bom relacionamento com os colegas de trabalho, e 25% falaram que nem sempre relacionam-se bem com os colegas. Quando há uma boa afinidade entre a equipe, as pessoas se sentem engajadas e responsáveis pelo resultado do trabalho. Para tanto é imprescindível a cooperação de todos para o sucesso da empresa uma vez que a reciprocidade torna ainda mais forte o elo entre patrões e colaboradores.

Quando perguntado se gostam de trabalhar na empresa, 58% responderam que sempre, 25% disseram que às vezes e 17% responderam que nunca. Aqui pode se observar certa disparidade nas opiniões, demonstrando que nem sempre toda a equipe tem um mesmo ponto de vista em relação a certo quesito, o que torna visível a importância da pesquisa dentro de um convívio social, não abrangendo toda uma população, mas um pequeno grupo já indica uma visão diferenciada quanto ao ponto de vista.

Pretendia-se com esta pergunta saber se os colaboradores gostam das funções que exercem na empresa. 67% dos entrevistados responderam que sempre, 25% disseram que às vezes, e 8% responderam nunca. Este aspecto é considerado como fator positivo para a empresa, uma vez que 67% dos entrevistados afirmaram que gosta da função que exerce na empresa. Quando se faz o que gosta as possibilidades de sucesso são reais. Em contrapartida, quando questionados sobre a possibilidade de seguir um plano de carreira na empresa, houve uma grande compatibilidade nos resultados tal efeito pode ser devido a cultura predominante no ambiente em estudo.

4.2 Análise do Questionário apresentado ao gestor

Esta análise tem como objetivo avaliar o fator motivacional e sua interferência nos resultados da empresa em estudo e qual o posicionamento do gestor em relação a esta dinâmica. De acordo com o gestor os colaboradores são motivados, cooperando assim como um ponto positivo para estes resultados. Conforme Spector (2010).

...a motivação refere-se ao desejo de adquirir ou alcançar algum objetivo, ou seja, a motivação resulta dos desejos, das necessidades ou das vontades. Algumas pessoas são altamente motivadas a ganhar dinheiro, e presume-se que esse alto grau de motivação. (SPECTOR, 2010, p.284)

Quando indagado se a motivação influencia na produtividade, foi afirmado que sim. Ainda cientificou que não só influenciava como também possibilitava uma maior estabilidade na qualidade dos serviços, relatou ainda sobre a motivação ser responsável pela eficiência e qualidade dos produtos

e serviços prestados pela empresa. Tais afirmações explicitam o fator motivacional nos resultados, repercutindo de forma positiva ao proporcionar uma maior eficácia nos processos produtivos.

Ao ser indagado se o fator motivacional tem influência na rentabilidade da empresa, o entrevistado informou que sempre observa essa característica. Portanto, de acordo com ele, uma empresa que não motiva os seus colaboradores corre o risco de apresentar números negativos, em outras palavras, pode significar que o aumento das chances de correr sérios riscos financeiros uma vez que colaborador motivado é sinônimo de produtividade.

Quando questionado sobre a atuação da empresa quanto a criação e estímulo da motivação o concedente da entrevista expos que nem sempre ocorre tal situação, afirmou que segundo seu entendimento a melhor forma de motivar o colaborador é premiando-o pelo cumprimento de metas em tempo estipulado para a execução de tal tarefa. Assegurou que no seu ponto de vista é a forma mais viável para motivar a equipe. Para confirmar essa menção Maximiano (2007) apresenta o comportamento motivacional de forma específica não sendo abrangente, cada indivíduo tem suas características naturais a, assim, tem atuações e aspirações diversas. Pode-se ter em um mesmo grupo atores que são favoráveis e desfavoráveis a determinado trabalho e outros desfavoráveis ao mesmo objetivo.

Por fim, foi indagado sobre se a empresa possui indicadores de desempenho. Respondeu que nunca atentara para o mérito e importância da questão. Isto comprova que a empresa não adota nenhum meio que possa mensurar com precisão o desempenho da equipe. Ainda mais preocupante é o fator do gestor não ter uma atuação mais atuante diante das adversidades contemporâneas e assim ter virtudes que produzam condições satisfatórias de implementar a eficácia dos objetivos e tão pouco a eficiência no modo de produção. Dos quesitos imprescindíveis ao bom trato da organização.

As organizações podem ser eficientes e eficazes, ou ineficiente e ineficazes, e criar problemas em vez de resolver. Tudo depende da forma como as organizações são administradas. O papel da administração é assegurar a eficiência e a eficácia das organizações. (MAXIMINANO, 2007, p.5)

Assim sendo, mensurar o desempenho torna-se essencial no controle e melhoraria da organização. Como também fundamenta o processo de planejamento e principalmente permite uma descrição minuciosa da conjuntura atualizado da organização, dessa forma possibilitando melhorias calcadas em fontes precisas de atuação, contribuindo essencialmente para a efetividade dessa e sua contribuição para o melhor desempenho e atuação dos colaboradores poderem coadunar seus objetivos pessoais com os objetivos da organização em que atuam.

A compreensão da questão motivacional torna-se uma questão desafiadora para todos os envolvidos na gestão das organizações. Apesar de vários estudos e pesquisas tentarem explicar de forma clara essa característica e até mesmo colaborarem para o entendimento desse atributo, pode-se verificar que ainda não existe um ponto comum entre as várias proposições e posicionamentos do fator motivacional do colaborador. Pois cada um tem sua necessidade e aspiração específica. Assim, o controle efetivo dos dados de produção e até um bom relacionamento dos gestores com os colaboradores podem fazer com que surjam possibilidades da criação e fortalecimento do espírito motivacional. Com isso, declarar que há um fator específico que comprova a criação da motivação torna-se insustentável pode então verificar que a criação do ambiente motivacional carece de várias análises e questionamento de toda ordem. A satisfação do colaborador introduz a uma iniciativa do processo motivacional. Tal argumentação deve partir do corpo diretivo, sendo este o monitor de todas as atribuições e responsabilidades e ainda este deve descobrir as necessidades e anseios de cada colaborador, assim quando o colaborador tem satisfeitas essas demandas abre-se um canal direto para o alcance do nível elevado de motivação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa sobre a motivação dos colaboradores da empresa do estudo de caso permitiu deduções sobre o comportamento destes em seu ambiente de trabalho, bem como, abriu entendimento sobre futuros estudos em organizações com características semelhantes ou não. A habilidade em se compreender o desenvolvimento motivacional no ciclo operacional e administrativo da organização, bem como, o conhecimento e aplicação de técnicas produtivas, promove ao gestor uma atuação e uma capacidade singular diante das atitudes na condução de suas ações. No entanto, a condução das atividades da organização não deve ser pautada somente a partir das orientações de um só entendimento.

O presente estudo teve como fator primordial as características relacionadas à motivação e suas repercussões na produtividade. Esse objetivo foi atingido por meio da discussão teórica, da entrevista com o gestor da empresa e com os colaboradores. Com isso, os objetivos específicos foram atendidos, verificando-se o nível de motivação dos colaboradores refletindo-se principalmente a predominância do bom relacionamento interpessoal. No entanto tal resultado poderia apresentar um melhor nível de motivação dado a característica de não possibilitar um melhor nível de capacitação dos colaboradores.

Observa-se certa resistência quanto a essa situação talvez devido ao medo de se perder talentos para as empresas do mesmo ramo de atividade.

A partir das inferências dos dados recolhidos, conclui-se que os tipos de fatores motivacionais analisados estão de acordo com as necessidades da empresa, possibilitando um entendimento que se esses forem atendidos, logo atenderão as necessidades dos colaboradores, nesse aspecto pode-se presumir que se a empresa seguisse as orientações das teorias adotadas por Maslow e Herzberg nos itens de autoestima e auto realização proporiam uma melhor aplicação dos recursos assim como uma satisfação dos colaboradores.

No geral os colaboradores apresentam-se relativamente motivados, pois o que a empresa oferece a princípio satisfaz os funcionários, porém esses desejam uma maior importância pessoal e profissional. No ponto de vista do gestor o principal fator motivacional dos colaboradores continua sendo o salário e as gratificações, embora de acordo com as pesquisas abrangidas nesse estudo traz de acordo com os teóricos apresentados não só essa questão, mas também outros fatores promovem a um ambiente motivacional propício ao aumento da produtividade.

Para um conhecimento mais minucioso sobre a motivação, seria de grande valor estudar a qualidade de vida no trabalho e no ambiente organizacional da empresa em estudo e dar continuidade a este estudo, com isso, adotar critérios propícios a esses fatores e assim ter entendimento das possíveis falhas impeditivas da motivação. De forma abrangente, a pesquisa demonstrou que além de um desenvolvimento à produtividade, a organização necessita de uma maior consideração do valor humano diante da relação entre o gestor e seus colaboradores. Percebe-se que a empresa ainda traz em sua hierarquia um ambiente ainda calcado na administração tradicional, que de acordo com Maximiano (2007) para passar da administração tradicional para a administração estratégica, deve-se criar um ambiente voltado ao estímulo e a qualidade, a criatividade e a inovação, para estar em maior sintonia com os colaboradores.

Os resultados alcançados no estudo de caso mostraram que o colaborador pode ser um grande e importante fator de produtividade na organização, no entanto, a empresa necessita da implantação de um plano de cargos e salários, uma vez que estes foram apontados como os principais fatores que desmotivam os indivíduos da empresa em estudo. Haja vista que, para estar plenamente motivados, é imprescindível que a organização reveja seu comportamento com relação aos componentes das atividades fabris. Não só a preocupação com a criação e desenvolvimento do instinto motivador é necessária para uma gestão efetiva, mas também a relação da empresa com os clientes internos também favorecerá uma gestão pautada no desígnio de criar condições apropriadas para o melhor

desenvolvimento das características e competências de cada colaborador coadunados com as demandas do negócio, que de acordo com o ambiente atual tem características dinâmicas e voláteis.

REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Psicologia Aplicada a Administração de Empresas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. São Paulo: Makron Books, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- IORELLI, José Osmir. **Psicologia para Administradores**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2011.
- MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia Aplicada a Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORIN, Ester M.. **Psicologia e Gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.
- MOTTA, Fernando Cláudio prestes. **Teoria Geral da Administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- RIBEIRO, Antônio De Lima. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2006
- SPECTOR, PAUL E. **Psicologia nas Organizações**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- VROOM, Vitor H. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elzevir, 1997.