FACULDADE DO BAIXO PARNAÍBA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANTÔNIO JOSÉ DOS SANTOS MATIAS
GALDINO FREIRE DA COSTA NETTO
MONIQUE DAYSE LUCENA VIEIRA

A MOTIVAÇÃO NA PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES DA EMPRESA LANDRY MÓVEIS SITUADA NO MUNICÍPIO DE CHAPADINHA-MA

Chapadinha
2014

ANTÔNIO JOSÉ DOS SANTOS MATIAS
GALDINO FREIRE DA COSTA NETTO
MONIQUE DAYSE LUCENA VIEIRA

A MOTIVAÇÃO NA PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES DA EMPRESA LANDRY MÓVEIS SITUADA NO MUNICÍPIO DE CHAPADINHA-MA

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba – FAP, para obtenção do grau de bacharéis em Administração.

Orientadora: Profª. Esp. Silvana da Silva Cardoso

Chapadinha
2014

ANTÔNIO JOSÉ DOS SANTOS MATIAS
GALDINO FREIRE DA COSTA NETTO
MONIQUE DAYSE LUCENA VIEIRA

A MOTIVAÇÃO NA PRODUTIVIDADE DOS FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA LANDRY MÓVEIS SITUADA NO MUNICÍPIO DE CHAPADINHA-MA

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade do Baixo Parnaíba – FAP, para obtenção do grau de bacharéis em Administração.

Aprovada em _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

_____
Profª Silvana da Silva Cardoso (Orientadora)
Especialista em Gerência de Recursos Humanos
Faculdade do Baixo Parnaíba

_____
(1º Examinador)

_____
(2º Examinador)

Às nossas famílias, amigos e professores.

AGRADECIMENTOS

Somos gratos a Deus pela presença constante em nossas vidas e pela proteção divina nas horas mais difíceis.

Aos nossos familiares e amigos, pelo apoio e incentivo durante nossos momentos de fraqueza e desânimo.

Aos nossos professores, pela socialização e construção do conhecimento, sobretudo à professora Silvana da Silva Cardoso, pela importante orientação e acompanhamento desta pesquisa monográfica.

À Faculdade do Baixo Parnaíba - FAP, que proporcionou a oportunidade para a nossa formação em Administração.

E a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização e conclusão deste trabalho.

“A administração é imprescindível para a existência, sobrevivência e sucesso das organizações. Sem administração, as organizações jamais teriam condições de existir e de crescer”.

Idalberto Chiavenato

RESUMO

Objetiva-se analisar como a empresa influencia na motivação de seus colaboradores, abordando-se a motivação na empresa. Para tanto, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa de campo. Na bibliográfica, fez-se um levantamento das principais teorias sobre a motivação, como a Teoria de Maslow, a Teoria dos dois fatores de Herzberg e a Teoria ERC de Alderfer. Como aporte teórico, apresenta os principais autores dessa temática como: Chiavenato (2011), Davis (2004), Drucker (1995), Dutra (2004), Ferreira (2012), Gil (2012), Lacombe (2011), Maximiano (2006), Spector (2002) e Spessotto (2012). Na pesquisa de campo, foram aplicados questionários com questões fechadas e abertas aos colaboradores e ao gerente, mediante observações em todos os setores da empresa. A metodologia adotada para esta pesquisa parte do princípio de que é necessário conhecer a temática em estudo a partir de diferentes fontes e em diferentes perspectivas, para a compreensão e análise dos fatores motivacionais de uma organização. Os resultados apontam para a seguinte conclusão: a empresa pesquisada investe na motivação de seus colaboradores, por meio de bonificações e promoções, a fim de que estes possam desenvolver um trabalho mais eficiente e promovam o crescimento da empresa, ampliando as vendas, conquistando novos clientes e fidelizando os clientes mais antigos.

Palavras-chave: Bonificação Crescimento. Vendas

ABSTRACT

The objective is to analyze how the company influences the motivation of its employees, approaching the motivation in the company. Therefore, we carried out a literature review and field research. In the literature, there was a survey of the major theories of motivation, as Maslow's Theory, the Theory of the two factors of Herzberg and the ERC Theory of Alderfer. As the theoretical, presents the main authors of this theme as: Chiavenato (2011), Davis (2004), Drucker (1995), Dutra (2004), Ferreira (2012), Gil (2012), Lacombe (2011), Maximiano (2006), Spector (2002) and Spessotto (2012). In the field research, questionnaires were applied with closed questions and open to employees and the manager, through observations in all sectors of the company. The methodology adopted for this research assumes that it is necessary to understand the subject being studied from different sources and different perspectives to the understanding and analysis of the motivational factors of an organization. The results point to the following conclusion: the company invests searched in motivating its employees through bonuses and promotions, so that they can develop a more efficient work and promote the growth of the company, increasing sales, attracting new customers and loyalty of older clients.

Keywords: Growth Bonus. Sales

SUMÁRIO

		p.
1	**INTRODUÇÃO**.....	9
2	**O SURGIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES**.....	11
3	**OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**.....	15
3.1	**O comportamento individual e coletivo das pessoas no ambiente organizacional**.....	16
4	**A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA EMPRESA**.....	21
4.1	**O clima tenso na organização**.....	23
5	**TREINAMENTO PESSOAL**.....	25
6	**A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO**.....	29
6.1	**Teorias da motivação**.....	32
6.1.1	A teoria de Maslow.....	32
6.1.2	A teoria dos dois fatores de Herzberg.....	33
6.1.3	A teoria ERC de Alderfer.....	34
6.1.4	A teoria do reforço.....	35
6.1.5	A teoria da expectância.....	36
7	**CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA LANDRY MÓVEIS**.....	38
7.1	**A expansão**.....	38
7.2	**Logística**.....	39
7.2.1	Missão da empresa.....	40
7.2.2	Valores da empresa.....	40
8	**ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA**.....	41
9	**CONCLUSÃO**.....	45
	REFEREÊNCIAS.....	47
	APÊNDICES.....	49

1 INTRODUÇÃO

A motivação é um fator imprescindível para que o ser humano possa desenvolver qualquer atividade com engajamento. Assim, para que uma organização se estabeleça no mercado de forma promissora, com resultados satisfatórios, faz-se necessário que os administradores conduzam o seu funcionamento observando os aspectos motivacionais do seu quadro pessoal.

Compreende-se que a valorização das pessoas, sobretudo no ambiente de trabalho, garante o empenho e a satisfação pessoal, que reflete diretamente na produtividade da empresa. Por conseguinte, colaboradores motivados na realização das tarefas laborais podem contribuir mais eficientemente no crescimento de uma organização.

De modo geral, o administrador que almeja motivar seus funcionários deve empreender uma série de estratégias, por exemplo: oferecer uma remuneração justa para os funcionários; recompensar aqueles que se destacam em suas atribuições; demonstrar respeito e valorização pelos trabalhos desenvolvidos, entre outras. Nota-se que no mundo pós-moderno muitas organizações conseguem um bom desempenho na medida em que seus colaboradores conseguem a motivação para realizar suas funções.

Diante disso, o presente trabalho teve como principal objetivo analisar como a empresa Landry Móveis influencia na motivação de seus colaboradores. Foi desenvolvido a partir de uma pesquisa bibliográfica, que elencou os autores que corroboram com as discussões apresentadas: Chiavenato (2011), Davis (2004), Drucker (2008), Dutra (2004), Ferreira (2012), Gil (2012), Lacombe (2011), Maximiano (2006), Spector (2002) e Spessotto (2012). Foi realizada também uma pesquisa de campo na respectiva empresa, localizada no município de Chapadinha – MA.

A partir das informações coletadas, analisaram-se os dados de forma qualitativa, optando-se por uma apresentação descritiva, sem gráficos, pelo fato de as respostas adquiridas nos questionários, de todos os sujeitos pesquisados, terem sido equivalentes. E, com as respostas semelhantes, os gráficos não iriam apresentar oscilações, perdendo a sua funcionalidade de demonstração visual.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo faz a apresentação geral e introdutória do trabalho; o segundo, faz uma abordagem sobre o surgimento das organizações, mostrando aspectos fundamentais da evolução histórica; no terceiro, analisa sobre os principais desafios da gestão de pessoas no ambiente organizacional, enfatizando-se o comportamento individual e coletivo das pessoas; o quarto capítulo aborda sobre a importância do clima organizacional na empresa, acentuando a necessidade de a empresa desenvolver habilidades para lidar com situações conflituosas; o quinto, refere-se sobre o treinamento de pessoal; o sexto capítulo trata da motivação no ambiente de trabalho, destacando algumas das principais teorias da motivação, como a Teoria de Maslow, a Teoria dos dois fatores de Herzberg e a Teoria ERC de Alderfer; o sétimo capítulo apresenta o perfil da empresa Landry Móvies, onde foi concretizada a pesquisa de campo; no oitavo capítulo, são apresentados os resultados da pesquisa e, no último, a conclusão, em que se faz uma retomada dos principais itens citados no trabalho e são apresentadas as principais contribuições dos autores deste estudo monográfico para o contexto em que a pesquisa foi realizada.

Apesar das limitações deste trabalho, por se tratar apenas de um dos fatores preponderantes para o progresso de uma organização, que é a motivação no ambiente de trabalho, tendo em vista que há uma multiplicidade de teorias para essa finalidade, acredita-se no seu valor para a ciência da Administração, e que este pode ser uma fonte de pesquisa acadêmica nessa área, sobretudo no que se refere ao aspecto motivacional nas organizações.

2 O SURGIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES

Compreender o surgimento das organizações sugere uma incursão na história da Administração. Em tempos remotos, a Administração era uma prática que já se efetivava, mesmo que de forma implícita. As comunidades primitivas contavam com os Conselhos de Anciãos e as cidades, como por exemplo, a cidade de Roma, que era representada pelo Senado (GIL, 2011). Dessa maneira, realizava-se uma forma de liderança dos povos na antiguidade, que já se configurava como modelo de Administração.

Com o decorrer dos anos, houve um processo evolutivo, em que a Administração possibilitou que a sociedade se desenvolvesse, uma vez que as pessoas, de uma forma geral, precisam de serviços das organizações e esperam que estas sejam eficientes.

Nesse sentido, ressalta-se a importante contribuição dos filósofos da Antiguidade, tais como Sócrates, que expõe uma ideia de administração como uma prática que vai além do conhecimento técnico e a experiência; Platão, com sua obra magistral, A República, em que discorre sobre o governo democrático na administração das cidades; Aristóteles, com a obra Política, na qual se refere à organização do Estado, distinguindo três formas de administração pública: Monarquia, Aristocracia e Democracia (CHIAVENATO, 2011).

Percebe-se que, de alguma forma, os pensadores da Antiguidade tratava de assuntos relacionados à Administração, como meio de entender e caracterizar o funcionamento dos sistemas que governam uma cidade ou estado.

Segundo Chiavenato (2011), no início da Idade Moderna, a filosofia se distanciava dos assuntos relacionados à Administração. Em decorrência, Francis Bacon começava a se manifestar e logo apresentou o princípio da prevalência do principal sobre o acessório; por outro lado, Descarte propunha o método da análise ou da decomposição; princípio da síntese ou da composição; princípio da enumeração ou da verificação.

Além desses pensadores, as organizações sofreram influência de Thomas Hobbes, que concebia o Estado como pacto social; Rousseau, no seu livro *Contrato Social*, no qual trata de diversos assuntos relacionados ao direito, como o direito natural e, posteriormente, Karl Marx, que apresentou o *Manifesto Comunista*,

no qual revela que a história da humanidade é uma história de luta de classes (CHIAVENATO, 2011). A Igreja Católica também influenciou com suas ideias. Segundo Chiavenato (2011, p. 32),

> Através dos séculos, as normas administrativas e os princípios de organização pública foram se transferindo das instituições dos Estados [...] para as instituições da Igreja Católica e da organização militar. Essa transferência se fez lentamente porque a unidade de propósitos e objetivos – princípios fundamentais na organização eclesiástica e militar – nem sempre é encontrada na ação política que se desenvolvia nos Estados, social.

Durante muito tempo, a Igreja exerceu influência sobre os processos organizacionais, separando-se do Estado com a instauração o Estado laico de direito (GIL, 2011). Outra instituição que exerceu grande influência nas concepções sobre a Administração foi a Força Militar, contribuindo com conceitos como o da linearidade e da unidade de comando e nas questões relativas à hierarquia. Além disso, a organização militar contribuiu com o princípio de direção, "[...] que preceitua que todo soldado deve saber perfeitamente o que espera dele e aquilo que deve fazer" (CHIAVENATO, 2003, p. 32).

Nesse sentido, observa-se que no contexto das organizações, cada individuo tem funções específicas, seguindo a um sistema organizacional hierárquico e deve, também, desempenhar suas atividades de forma eficaz. No modelo de gestão metódica, rígida e sistemática é possível perceber características e influências de uma organização com perfil militar.

No que se refere ao movimento da Administração Científica, destaca-se o americano Frederick W. Taylor, o francês Henri Fayol e Henry Ford, que fazem parte da vanguarda da indústria automobilística americana. Esse movimento tinha como principal objetivo dar um caráter científico para a Administração, substituindo as práticas empíricas e de improvisação (GIL, 2011).

Gil (2011) afirma que por meio de observações *in loco*, nas oficinas, W. Taylor deduziu que os trabalhadores poderiam produzir muito mais do que estavam produzindo. Por essa razão, ele desenvolveu o seu sistema de Administração Científica. "Esse sistema fundamentava-se na racionalização do trabalho, mais especificamente na simplificação dos movimentos requeridos para a execução de uma tarefa, objetivando a redução do tempo consumido" (GIL, 2011, p. 18).

No entanto, convém lembrar que o *taylorismo* tinha uma pretensão mais audaciosa: revolucionar a mente dos operários e seus empregadores, levando-os a buscarem o lucro da empresa e não a repartição do produto do trabalho (DAVIS; NEWSTROM, 2004).

O sistema taylorista, condiz, portanto, com o capitalismo, cuja meta principal é a lucratividade. Dessa maneira, forma-se as bases para o processo de globalização, que impulsiona a produção dos produtos em grandes quantidades, para que as grandes organizações pudessem lucrar cada vez mais.

Por outro lado, a contribuição de Fayol (1841-1925) para a Administração Científica foi a sua doutrina que "[...] atribui aos subordinados uma capacidade técnica, que se exprime nos princípios: conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controlar" (GIL, 2011, p. 18).

Nota-se que Fayol considerava que os subordinados de uma organização[1] deveriam ter um conhecimento amplo do seu funcionamento, para que pudessem agir conforme suas atribuições, considerando os objetivos e finalidades de todo o processo de produção. Nessa perspectiva, um operário deve estar provido de todas as informações necessárias para corresponder aos ideais da empresa numa determinada sociedade.

Enquanto Fayol defendia que um operário deveria ter um conhecimento vasto e capacidade técnica, podendo realizar várias funções, Ford já visava a um operário especializado, isto é, que realizasse um único tipo de trabalho. E defendia, ainda, uma melhor remuneração para o operário e uma jornada de trabalho menor, a fim de que estes pudessem produzir muito mais (DAVIS; NEWTROM, 2004).

Nesse percurso histórico das origens das organizações, pode-se perceber que vários pensadores contribuíram para construir um sistema de administração. Logo, conhecer suas ideias torna-se imprescindível para a compreensão científica do administrador sobre o que é gerir uma empresa e como se dá esse processo.

Portanto, deve-se conhecer as teorias que surgiram ao longo da história da Administração, para entender suas finalidades e os resultados da sua aplicação. Cada organização adota, mesmo que intuitivamente, uma teoria visando a alcançar determinados objetivos.

[1] No contexto administrativo, entende-se organização como sinônimo de empresa.

No entanto, a sociedade moderna, sobretudo dos países desenvolvidos, demanda um sistema de Administração que ofereça um serviço com eficácia, agilidade e qualidade. Sobre isso Chiavenato (2011, p. 30) afirma:

> A história da Administração é recente. No decorrer de toda a história da humanidade, a Administração se desenvolveu com uma lentidão impressionante. Somente a partir do século XX é que ela surgiu e explodiu em um desenvolvimento de notável pujança e inovação. Uma das razões para tanto é que nos dias de hoje a sociedade típica dos países desenvolvidos é uma sociedade pluralista de organizações sociais [...] é confiada a organizações [...] que precisam ser administradas para se tornarem mais eficientes e eficazes.

Assim, pode-se dizer que os aspectos históricos sobre a Administração de empresa são fundamentais para o conhecimento das experiências exitosas no âmbito das organizações. Além disso, as empresas, a partir da política adotada, podem se respaldar em fundamentos já estudados ao longo dos anos.

A sociedade atual é marcada por avanços tecnológicos e os administradores não podem preterir esse novo modelo de sociedade, uma vez que esses avanços estão diretamente ligados às questões econômicas, ao marketing e à agilidade na comunicação em todos os níveis, o que é crucial para uma empresa hoje. Essa exigência de constante atualização é analisada por Chiavenato (2011, p. 544):

> Com todas essas consequências, a tecnologia passa a constituir a principal ferramenta a serviço do homem e não mais a variável independente e dominadora que impunha condições tanto à estrutura quanto como ao comportamento das organizações. [...] Na idade da informação instantânea, as coisas mudam rápida e incessantemente. Em uma economia globalizada, a administração torna-se artigo de primeira necessidade [...].

O autor apresenta a questão tecnológica como parte integrante da administração na atualidade. Dessa forma, os administradores devem buscar constantemente meios de se atualizarem, pois o mercado é exigente e impõe mudança de comportamento e a aquisição de recursos tecnológicos para o aprimoramento das atividades executadas.

Sobre esse assunto, Chiavenato (2010) considera que o ato de informar e comunicar são dois componentes que devem ser repensados na administração, pois são indispensáveis às organizações que desejam manter-se atualizadas e competitivas no mercado.

3 OS DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O trabalho desenvolvido com a Gestão de Pessoas em uma empresa é fundamental para conseguir resultados com qualidade e excelência. Em outras palavras, como uma organização é composta por seres humanos, por pessoas, se elas forem bem qualificadas, podem contribuir significativamente para o crescimento da empresa.

Gil (2011, p. 17) afirma que a Gestão de Pessoas se configura em uma "[...] função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais". Assim, gerir uma empresa também requer uma atenção voltada para as pessoas que executam as atividades, para os objetivos que elas estabelecem em suas atribuições.

Dessa forma, o sucesso de uma organização pode ser conquistado pelo sistema de Gestão de Pessoas que ela adota, o qual deve primar pelas seguintes propriedades:

> - integração mútua entre os sistemas de gestão de pessoas, permitindo ao gestor avaliar os desdobramentos de uma decisão relativa à remuneração de uma pessoa no conjunto das remunerações da organização, na massa salarial, no sistema de carreira e no sistema de desenvolvimento;
> - integração do conjunto de políticas e práticas de gestão de pessoas com a estratégia organizacional, seus valores e missão;
> - integração das políticas e práticas de gestão com as expectativas das pessoas. É fundamental, também, que essas estejam alinhadas com as expectativas das pessoas para sua legítima efetividade (DUTRA, 2004, apud FERREIRA, 2012, p. 11).

Nesse sentido, a Gestão de Pessoas é entendida como um desafio, tendo em vista as propriedades apresentadas. Para Ferreira (2012), ainda é uma realidade pouco vivenciada em muitas organizações, posto que, ao desconsiderarem a qualidade na gestão, comprometem o alinhamento das expectativas da organização com as reais necessidades das pessoas.

Verifica-se, então, que as organizações têm a necessidade de considerarem os interesses e necessidades dos colaboradores. Sabe-se que as pessoas com maior autonomia e iniciativa são mais produtivas, mas, para tanto, é fundamental que a organização estabeleça objetivos e metas a serem atingidos, em função das exigências do mercado. Este, portanto, é um desafio do setor

responsável pelo quadro pessoal: alinhar os objetivos dos colaboradores com os da empresa.

Assim, o sistema organizacional de uma empresa requer, em seu quadro de funcionários, pessoas comprometidas com o trabalho, que desempenhem suas funções com engajamento, visando ao progresso e desenvolvimento. Em consequência, para isso, alguns fatores devem ser ponderados, como as relações humanas que se estabelecem no ambiente de trabalho, a valorização dos profissionais, o reconhecimento das atividades desenvolvidas com êxito e a remuneração. Todos esses fatores são indispensáveis para o bom andamento de um empreendimento.

O fator que se refere às relações humanas, segundo Ferreira (2012), impactou muito, principalmente, desde a década de 1960 com o surgimento da Escola das Relações Humanas; e sobre o fator que diz respeito ao trabalho/salário, o autor considera que todo funcionário que é bem remunerado tem a tendência de trabalhar com mais empenho e dedicação.

Portanto, todos esses aspectos devem ser considerados no ambiente organizacional. O trabalho desenvolvido com qualidade é resultado de vários fatores indispensáveis na relação entre os colaboradores e na própria responsabilidade que assumem no desempenho de suas funções.

3.1 O comportamento individual e coletivo das pessoas no ambiente organizacional

A função de um administrador consiste no gerenciamento, supervisão e controle das atividades executadas pelos colaboradores em uma organização. Nesse contexto, há a necessidade de que ele tenha uma postura de liderança para atuar no ambiente de modo a perceber os incidentes, tirar conclusões e definir o que deve ser feito para favorecer o crescimento da empresa. Entender o comportamento das pessoas no ambiente organizacional é fundamental para estabelecer um ambiente propício para a harmonia e, consequentemente, para o desenvolvimento das atividades.

Entende-se que a função do administrador é uma tarefa complexa, pois exige uma capacidade de compreender todos os procedimentos administrativos, de

detectar os obstáculos que impedem o progresso da empresa e de saber lidar adequadamente com as pessoas no ambiente organizacional.

Sabe-se, de modo geral, que as pessoas têm personalidades e habilidades muito distintas e, além disso, reagem diferentemente diante das circunstâncias que emergem no dia a dia. Por ser assim, coloca-se em evidência que lidar com as pessoas nas organizações torna-se um grande desafio para os gestores. Por isso, a seleção dos colaboradores para atuar na empresa deve considerar alguns aspectos comportamentais muito relevantes.

Por um lado, os colaboradores devem atender adequadamente aos objetivos da empresa, corresponder ao perfil que lhe é exigido e moldar suas atitudes de acordo com os padrões de comportamento da empresa. Por outro, as divergências e discórdias no ambiente de trabalho incorrem rotineiramente em situações que desequilibram o comportamento individual e grupal dos sujeitos que compõem a empresa. Em muitos casos, há a ausência de compromisso, responsabilidade e disposição dos funcionários e os gestores devem perceber precocemente as circunstâncias que podem comprometer o andamento da empresa.

Quanto ao comportamento individual do indivíduo, o estudioso Maximiano (2006) elenca alguns aspectos relevantes, como a *percepção*, que diz respeito à seleção, organização e interpretação do estímulo, o que leva à percepção de que as pessoas costumam reagir de forma diferente aos estímulos recebidos em razão da motivação, do interesse; outro aspecto são as *aptidões*, verificadas pela capacidade das pessoas de realizar tarefas ou atividades físicas, cognitivas e interpessoais; o fator da *inteligência*, que consiste no potencial para lidar com questões complexas; há também o fator *emocional*, capacidade cognitiva de lidar com as emoções; *personalidade*, fator pelo qual se busca descrever, de forma geral, o sistema psicológico da pessoa; as *atitudes*, que podem ser modificadas e aprendidas por meio dos estímulos; as questões *biográficas*, que influenciam o comportamento individual, como: idade, sexo, situação conjugal, experiência profissional, entre outras.

Todos esses aspectos apresentados por Maximiano (2006) são relevantes e devem ser analisados no setor de Gestão de Pessoas. Pois possibilitam um conhecimento mais profundo dos sujeitos de uma empresa, sejam eles gestores ou colaboradores. De modo geral, ter esses conhecimentos possibilita ao

profissional responsável pelo setor de Gestão Pessoal selecionar adequadamente seus colaboradores.

Quanto à forma de se comportar de um grupo e/ou equipe de pessoas, Maximiano (2006) ressalta a necessidade de se trabalhar em conjunto, mostrando alguns tipos de equipes existentes nas organizações: equipe de *solução de problemas,* que promove reuniões para decidir quais ações serão realizadas para a melhoria da qualidade e da melhor eficiência no ambiente de trabalho; *equipes autogerenciadas,* que assumem tarefas interrelacionadas, muitas vezes, em lugar de seus superiores; as *multifuncionais*, em que os funcionários da mesma categoria, mas de diferentes setores, unem-se para efetivar certa demanda na empresa; e, por último, as *ciber equipes*, nas quais os grupos usam as tecnologias de informação e comunicação para reunir membros com vistas a alcançarem objetivos afins.

Diante disso, percebe-se que conhecer o comportamento das pessoas, individual e coletivamente, no ambiente organizacional constitui um dos meios para melhor atuação do setor de Gestão de Pessoas. As observações de Maximiano (2006) apresentam os critérios básicos para a análise comportamental dos indivíduos na empresa, visando ao alcance das metas estabelecidas.

O administrador deve selecionar seus colaboradores seguindo alguns critérios preestabelecidos, por exemplo: analisar quanto à aptidão destes para exercer os cargos para os quais vão ser selecionados; perceber se realizam atividades em conjunto sem muitas restrições; questionar sobre a capacidade de agir na busca de solução dos problemas; perceber aspectos emocionais, como lidam com as emoções; verificar o tipo de comportamento nas relações profissionais, entre outros. Todos esses critérios correspondem a situações desafiadoras no contexto empresarial. Gil (2011, p. 24) afirma que a Gestão de Pessoas,

> [...] abrange amplo leque de atividades, como recrutamento de pessoal, descrição de cargos, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho etc. Para facilidade de atividades podem ser agrupadas em certo número de categorias amplas, muitas vezes designadas como sistemas.

Por essa razão, reitera-se o pressuposto de Maximiano (2006) sobre o conhecimento de como as pessoas se comportam sozinhas e/ou em grupos, e do grau de complexidade das atividades desenvolvidas na empresa, como corrobora Gil (2011). Assim, mediante a apresentação desses aspectos, é um grande desafio lidar

com as pessoas, por isso, deve-se analisar criteriosamente os objetivos dos colaborares e ajustá-los com os da empresa.

As empresas funcionam, grosso modo, com equipes de profissionais que atuam em atividades específicas. Cada equipe é direcionada à execução de tarefas e, consequentemente, existem profissionais responsáveis pela orientação, monitoração e supervisão dessas atividades. Assim, os colaboradores devem entender a monitoração de seus supervisores como forma de avaliar os pontos positivos e negativos, apresentando os quesitos que precisam de aperfeiçoamento.

No entanto, muitos funcionários concebem essa supervisão como empecilho para desempenharem suas funções. Ressalta-se, portanto, que toda organização necessita de um profissional no âmbito de uma empresa para avaliar o desempenho dos colaboradores. Mas que essa atuação não se dê de forma autoritária, pois esse modelo de gestão constitui um fator negativo no ambiente de trabalho.

Por conseguinte, o clima de “vale tudo” também prejudica a empresa (GIL, 2011). Nessa perspectiva, a Gestão de Pessoas ou de Recursos Humanos deve buscar meios para o estabelecimento de regras e normas que sejam favoráveis a todos que fazem parte da organização.

Não se deve, portanto, conceber nas empresas a imposição de preceitos unilaterais, mas privilegiar o diálogo na tomada de decisões. Nesse quesito, Gil (2011) afirma que a Gestão de Pessoas deve estabelecer às empresas o estabelecimento de normas de convívio, mas sem arbitrariedade. Em outras palavras, as decisões devem ser tomadas coletivamente, sobretudo, quando estão relacionadas com as atividades dos funcionários. Como afirma Chiavenato (1999, p. 681),

> O envolvimento dos funcionários na busca de soluções de qualidade constitui um espaço fundamental nos processos de melhoria da qualidade. A ênfase na melhoria contínua reflete a tentativa de manter uma vantagem de qualidade ao longo do tempo, sempre buscando novos meios para melhorar incrementalmente o desempenho atual.

A afirmação do autor corrobora com o que se tem apresentado sobre a Gestão de Pessoas, principalmente no que tange à motivação dos funcionários na empresa. O ambiente de trabalho deve ser de cooperação e respeito mútuo, ressaltando as responsabilidades individuais e coletivas dos colaboradores.

As empresas, de modo geral, por se constituir de pessoas com personalidades muito distintas, estão sujeitas a conflitos. No entanto, não se deve pensar esse fato como algo natural do ambiente de trabalho. Pelo contrário, os gestores empresariais devem perceber essas divergências e tentar encontrar soluções, visando alcançar melhores condições para a produtividade da empresa.

Chiavenato (2010, p. 458) ratifica essa idéia e afirma: “[...] como os conflitos são comuns na vida organizacional, o administrador deve saber desativá-los a tempo de evitar a sua eclosão. Uma qualidade importante do administrador é a sua capacidade de administrar conflitos”. Nota-se que os conflitos são inevitáveis e podem desequilibrar o emocional dos sujeitos e, em consequência, podem provocar prejuízos para a empresa, na medida em que afetam o psicológico dos funcionários. Desativar esses conflitos deve ser uma ação precípua dos administradores. Sobre a desativação do conflito, o autor ainda afirma:

> Ocorre quando uma parte reage cooperativamente – e não agressivamente – ao comportamento de conflito da outra, encorajando ou desarmando o conflito. Enquanto a reação conflitante de uma provoca idêntico comportamento da outra, a reação cooperativa tende a provocar idêntica reação cooperativa da outra (CHIAVENATO, 2010, p. 458).

Nesse aspecto, o diferencial da empresa pode se caracterizar também a partir da Gestão de Pessoas, onde por meio dela se busca eficientemente a solução das situações conflituosas. Na Gestão de Pessoas deve-se buscar prever situações adversas e traçar as melhores formas de superá-las. A esse respeito, Gil (2011) coloca que uma empresa age corretamente na medida em que apresenta eficácia na Gestão de Pessoas e dos Recursos Humanos.

Chiavenato (2010) analisa que pessoas motivadas tendem a ser mais produtivas no trabalho, ou seja, desempenham-se com mais qualidade, mais eficiência, gerando um ambiente de convivência menos conflituoso, considerando-se que o conflito surge no momento em que os trabalhadores sentem-se insatisfeitos de alguma forma.

Portanto, nas relações individuais e coletivas dentro da empresa, faz-se necessária uma constante ação motivadora, para que se estabeleça uma Gestão de Pessoas que promova um ambiente favorável para o desenvolvimento das atividades e, consequentemente, para o bom andamento da empresa.

4 A IMPORTÂNCIA DO CLIMA ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS

O ambiente de trabalho em uma empresa deve ser harmonioso. Para isso, todos os colaboradores e gestores devem se sentir reconhecidos, valorizados, respeitados e motivados em suas respectivas atribuições. O compromisso e a cooperação entre as pessoas de uma empresa também é relevante para manter um relacionamento profícuo. Assim, cada um terá estímulo para produzir cada vez mais e com mais qualidade.

Nesse sentido, para Dutra (2004), considerando as exigências do mercado e do perfil dos clientes e/ou consumidores da atualidade, torna-se evidente que as organizações precisam trabalhar de maneira que gestores, colaboradores e clientes sintam-se satisfeitos, motivados em suas tarefas.

Dessa forma, as organizações devem considerar que o mercado atual é altamente competitivo, exige dinamismo, agilidade e qualidade nos serviços e produtos oferecidos. O clima organizacional é um ponto de partida para a empresa que almeja conseguir maior rendimento no trabalho de seus colaboradores. Nesse sentido, a qualidade do atendimento é influenciada por uma gestão motivadora, entendendo-se que:

> A motivação funciona como o resultado da interação entre o indivíduo e a situação que o envolve. As pessoas diferem quanto ao seu impulso motivacional básico, e o mesmo indivíduo pode estar mais motivado em um momento e menos em outra ocasião. A conclusão é que o nível de motivação varia entre as pessoas e numa mesma pessoa através do tempo (CHIAVENATO, 1999, p. 592).

Portanto, a motivação dos indivíduos é consequência das relações que se estabelecem em um determinado ambiente. Por entender que as pessoas se diferem quanto aos fatores de influência na motivação, é imperioso que as empresas analisem as mais variadas técnicas motivacionais para que seus colaboradores possam agir sempre com interesse e dedicação.

Para Drucker (2008) a partir do ano de 1980, a competição entre as empresas intensificou-se mais, devido ao fenômeno da globalização e da mudança do perfil do consumidor, que se tornou mais exigente. Por isso, os administradores devem entender quais fatores podem fazer o diferencial em sua empresa, uma vez que, à proporção que o tempo passa, acontecem mudanças significativas no mercado atual, sobretudo no que se refere aos aspectos tecnológicos.

Nesse sentido, atualmente, as organizações têm buscado aperfeiçoar cada vez mais a oferta dos serviços, tentando melhor atender às demandas do mercado e da clientela. E, não se pode preterir que o clima organizacional é uma configuração de uma empresa que prima pelo atendimento e pela oferta de produtos ou serviços com qualidade. Dessa forma, pode-se afirmar que:

> [...] o grande desafio da gestão estratégica de pessoas, atualmente, é desenvolver um modelo no qual os processos de recursos humanos (recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, carreira e remuneração) sejam capazes de criar e manter o comprometimento de seus colaboradores em relação aos objetivos e às metas da organização; isso só será possível se esse modelo for configurado de tal forma que as pessoas percebam nitidamente que sua relação com a empresa lhes agrega valor (DUTRA, 2004 apud SPESSOTTO, 2012, p. 29, grifo do autor).

Essa agregação de valor das pessoas na empresa consiste, de acordo com o autor, em uma relação de confiança e de benefícios mútuos, em que cada colaborador perceba os benefícios do seu trabalho tanto para a organização quanto para si. Então, isso pode ser garantido por meio de estratégias de Gestão de Pessoas, como ofertar bonificações ou promover o funcionário que obtiver melhor desempenho, dando condições para que ele permaneça na organização, esforçando-se ainda mais nas suas atribuições. Sobre essa questão, Chiavenato (1999, p. 592, grifo nosso) ressalta que valorização do pessoal na empresa se traduz de forma direta com a motivação e seus elementos:

> Os três elementos fundamentais em nossa definição de motivação são: *esforço*, *objetivos organizacionais* e *necessidades individuais*. Quando uma pessoa está motivada, ela tenta trabalhar mais arduamente. Contudo, altos níveis de esforço sempre conduzem a um desempenho ou resultado favorável, a menos que o esforço seja canalizado na direção que possa beneficiar a organização. Assim, podemos considerar a direção do esforço tanto quanto a sua intensidade. O esforço bem-direcionado e consistente com o objetivo organizacional a alcançar é o tipo de esforço desejável. Finalmente, a motivação é um processo contínuo de satisfação de necessidades individuais.

Diante da afirmação do autor, nota-se que a motivação é um processo que implica a satisfação de interesses pessoais. Mas, quando se trata de um profissional, deve ser entendida numa perspectiva mais ampla e definida, por meio de orientações, direcionamentos. Por exemplo, direcionar os colaboradores em seus esforços com inclinação para os objetivos da empresa se constitui em um esforço positivo para a organização.

Compreende-se que o clima organizacional da empresa não está desvinculado da motivação, pois um ambiente com clima conflituoso provoca reações adversas nas pessoas. Um ambiente com conflitos é, consequentemente, um ambiente de pessoas desmotivadas.

A motivação, nesse sentido, é indispensável para impulsionar o crescimento da empresa, levando as pessoas a lutarem pelos seus próprios objetivos e também pelos da organização (CHIAVENATO, 1999). Pois, pessoas motivadas não se ocupam com pequenas discórdias, mas com a solução de problemas, com estabelecimento de metas para a busca de objetivos.

Portanto, o ambiente das organizações deve ser supervisionado pelos gestores empresariais, mantê-lo em ordem é primordial para o bom andamento da empresa e, consequentemente, para seu crescimento.

4.1 O clima tenso na organização

Um ambiente sob pressão na empresa pode desordenar a execução das atividades, podendo provocar transtornos internos ou externos, entre os colaboradores, gestores e até mesmo envolvendo os clientes. Gil (2011) coloca que é preciso que as organizações estejam preparadas para lidar com a instabilidade da gestão, pois, em determinadas circunstâncias pode haver falhas na Gestão de Pessoas e a repercussão pode causar sérios problemas.

As organizações são constituídas por indivíduos diferentes e que pensam diferente, se não houver um bom direcionamento, não vão alinhar-se entre si e tampouco com os objetivos da empresa (CHIAVENATO, 2010).

> Os administradores de recursos humanos, que já estão acostumados a sentir dramaticamente as influências das mudanças na vida econômica, social, política e empresarial sobre seu trabalho, com muita razão devem estar indagando se já não estaremos próximos também do fim da Administração dos Recursos Humanos. E se realmente esse fim estiver próximo, o que será da Gestão de Pessoas, processo que mal se inicia?
> Prever o futuro dos recursos humanos, assim como de qualquer outra coisa, não constitui tarefa fácil. No entanto, parece razoável argumentar que o fim da Administração de Recursos Humanos ou da Gestão de Pessoas só poderá ocorrer após o fim de todas as outras áreas da Administração, pois todos os demais recursos das organizações (materiais, financeiras, etc.) são administrados por seus recursos humanos (GIL, 2011, p. 30, grifo do autor).

Essa afirmação ratifica sobre o que se tem apresentado sobre a Gestão de Pessoas. Destaca-se que o setor de Recursos Humanos e de Gestão de Pessoas são indispensáveis para uma organização, uma vez que todas as áreas da Administração são representadas por recursos humanos. Assim, orientar as empresas a revitalizá-los, evitando-se a instabilidade e a insegurança, que podem causar a ruína da organização. Administradores atentos aos fatores internos e externos podem fazer a diferença em suas empresas. Sobre isso, afirma Gil (2011, p.32) que:

> Desafios ambientais são forças externas às organizações. Elas influenciam significativamente seu desempenho, mas estão em boa parte fora de seu controle. Os administradores precisam, no entanto, estar permanentemente atentos ao ambiente externo com vista em aproveitar suas oportunidades e superar suas ameaças. Entre os principais desafios ambientais estão: a revolução da informação e da comunicação, a globalização, a participação do Estado, a ampliação do setor de serviços, a alteração da jornada de trabalho, a ampliação do nível de exigência do mercado e responsabilidade social.

Os fatores externos influenciam na Gestão de Pessoas, logo os gestores empresariais precisam garantir na organização um clima dinâmico e harmonioso, procurando eliminar qualquer situação de desequilíbrio em relação aos fatores externos, garantindo mais segurança e qualidade. Nota-se que Gil (2011) cita como fatores externos que podem ser vistos como desafios a ser superados a revolução da informação e a globalização. Nessa perspectiva, os administradores devem buscar constante atualização par o aperfeiçoamento de suas atividades.

Percebe-se, então, que a motivação dos colaboradores é um caminho eficaz para levá-los a cumprir suas tarefas com mais engajamento (CHIAVENATO, 1999), garantindo à organização mais estabilidade no mercado e crescimento constante, por meio da motivação de seu pessoal. Motivar torna-se, pois, uma condição básica para a produtividade dos funcionários de uma organização.

5 TREINAMENTO DE PESSOAL

O recrutamento de um funcionário, em uma empresa, deve ser realizado seguindo determinados critérios, considerando os fatores indispensáveis para a formação do perfil do funcionário. A competência técnica no exercício do cargo é um elemento necessário, mas, não se pode preterir a disposição, criatividade e versatilidade, que também são elementos cruciais do perfil do profissional.

Ressalta-se, nesse sentido, que perceber a competência técnica dos funcionários no momento da seleção é muito relevante. No entanto, deve-se também examinar criteriosamente outras características, como o respeito pelo próximo, a educação no tratamento com as pessoas e, sobretudo, o interesse em desenvolver um trabalho eficiente para conquistar sucesso profissional. Essas peculiaridades fazem parte de um profissional obstinado e, portanto, podem colaborar com a empresa.

Em razão da alta concorrência no mercado, do processo de globalização, e da modernização com a chegada das novas tecnologias, a empresa precisa de colaboradores que estejam aptos à aprendizagem e que estejam motivados para isso, pois o mercado é volátil, dinâmico e exigente, e a empresa não deve ficar obsoleta. Assim, o treinamento do pessoal deve ser uma prática constante, para que a empresa possa corresponder às expectativas do mercado em pleno século XXI.

Entende-se, portanto, que os colaboradores devem ter motivação, interesse em desenvolver suas tarefas, mas as organizações também devem contribuir, oferecendo treinamentos para aperfeiçoar as competências das pessoas. Segundo Chiavenato (2010, p. 368),

> O treinamento constitui o núcleo de um esforço contínuo desenhado para melhorar as competências das pessoas e, consequentemente, o desempenho organizacional. Trata-se de um dos processos da GP[2] mais importantes. O treinamento é desenhado para proporcionar talentos com conhecimento e habilidades necessárias aos seus cargos [...].

A formação constante do indivíduo torna-o apto para exercer eficazmente suas funções. Em contrapartida, o esforço para proporcionar treinamentos na empresa culmina com o esforço para motivar os funcionários. Sobre o esforço para o treinamento, Desseler (2003, *apud* SPESSOTTO, 2012, p. 89) também afirma:

[2] Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2010).

> Depois de recrutar, selecionar o funcionário, o passo seguinte é orientá-lo e treiná-lo, a fim de que ele realize de forma adequada as atividades e as atribuições do cargo para o qual foi contratado.
> A orientação de funcionários consiste no processo de transmissão de informações básicas acerca da empresa aos novos funcionários, a fim de que eles se socializem e se integrem rapidamente à cultura da organização.

Nota-se que a orientação e treinamento dos colaboradores constitui-se em um passo importante a ser realizado na empresa. As informações gerais sobre a empresa e os treinamentos não devem ser apenas para os funcionários iniciantes, mas também para os que já estão há mais tempo na empresa, pois estes também precisam de atualização profissional. Vale destacar que o tratamento dos conteúdos e das abordagens não deve ser igual para os principiantes em relação aos veteranos, considerando que ambos estão em estágios diferentes.

Nesse sentido, o profissional que realiza os treinamentos deve estar atento às necessidades dos funcionários e às expectativas da empresa, de modo a deixá-los alinhados com as exigências dos cargos que exercem. Para tanto, Gil (2011) aponta uma série de metas a serem cumpridas pelos profissionais responsáveis pelo treinamento dos colaboradores, visando à eficácia de seu trabalho, dentre as quais: caracterizar os desafios atuais do treinamento nas empresas; diagnosticar suas carências quanto à capacitação profissional; reconhecer fatores que podem contribuir para o desempenho no trabalho; reconhecer características de conteúdos condizentes às reais necessidades da empresa, entre outras.

Esses objetivos sinalizam para o fato de que os treinamentos realizados pelas empresas não podem ser feito sem planejamento, sem diagnóstico prévio da situação da empresa, de suas necessidades mais urgentes. Para tanto, deve-se atentar para as seguintes questões: O que fazer para que a empresa tenha mais qualidade? De que forma os funcionários poderão preparar-se diante das exigências e constante mudanças no mercado? (CHIAVENATO, 2010).

Sobre o treinamento no contexto da Gestão de Pessoas, Gil (2011) observa que não há como desconsiderar a relevante contribuição dos recursos humanos nas organizações como diferencial competitivo:

> As mudanças verificadas no contexto do sistema de treinamento e desenvolvimento vêm servindo para ressaltar o papel das pessoas como principal patrimônio das organizações. Já não há como deixar de considerar o capital humano como o mais evidente diferencial competitivo das

> organizações. Para que estejam preparadas para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. Requerem-se pessoas capazes de conduzir o negócio da empresa, de produzir bens e de prestar serviços altamente competitivos. Para tanto, requer-se muito mais do que pessoas simplesmente treinadas (GIL, 2011, p. 121).

Nessas considerações, o autor evidencia que as empresas necessitam de colaboradores competentes, dispostos e compromissados na condução de um empreendimento. No entanto, o treinamento deve retratar muito mais do que competências técnicas, habilidades, deve valorizar também os interesses pessoais, as motivações que impulsionam na realização de suas funções. Treinamento e motivação são, portanto, dois elementos basilares na administração das empresas.

Gil (2011, p. 121) relata que desenvolver pessoas "[...] significa dar-lhes a formação para que modifiquem antigos hábitos, desenvolvam novas atitudes e capacitem-se para aprimorar seus conhecimentos, com vista em tornarem-se melhores naquilo que fazem". Chiavenato (2011) corrobora com a afirmação e destaca que essa melhoria significa, entre outras coisas, manter colaboradores motivados no ambiente de trabalho.

Então, o treinamento não será satisfatório se este não provocar uma mudança na maneira de agir dos funcionários, de exercerem sua função na empresa. Em outras palavras, o treinamento será uma ação vazia se não provocar comportamentos de motivação nos colaboradores (GIL, 2011).

Assim, ao promover o treinamento de pessoal, o gestor da empresa deve realizar um processo de avaliação no pós-treinamento, para observar se este trouxe o resultado desejado. No cenário atual, com um ambiente cada vez mais competitivo, as empresas devem modernizar seus treinamentos, atentando para os seguintes aspectos:

> - a área de treinamento passa a ser mais de apoio do que de execução, tendo como atribuição assessorar o corpo gerencial em relação à determinação das estratégias mais adequadas de treinamento, fornecendo o suporte necessário para a operacionalização de cada uma das etapas do processo de treinamento;
> - cabe ao gerente de cada área organizacional a responsabilidade de incentivar a elevação do grau de maturidade e capacitação de seus subordinados, identificando quais habilidades precisam ser aprimoradas;
> - verifica-se tendência a um maior investimento em atividades de treinamento, bem como um aumento no tempo destinado ao treinamento dos empregados (GIL, 2001 apud SPESSOTTO, 2012, p. 92).

Ressalta-se que essas inovações são necessárias, porque as empresas não devem permanecer indiferentes às constantes mudanças no mercado. Sendo assim, o treinamento de pessoal deve ser realizado com o objetivo de manter os funcionários em constante atualização (GIL, 2011).

Dessa forma, observa-se a substancial importância de as empresas investirem no treinamento do pessoal, para não incorrerem no obsoletismo. Pois, as exigências do século XXI impõem a adequação dos serviços oferecidos pelo mercado atual e a capacitação, treinamento e, consequentemente, as motivações dos colaboradores funcionam como fatores indispensáveis para impulsionar o crescimento das organizações.

6 A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

A motivação é um elemento essencial em setores que exigem esforço, dedicação e tempo no cumprimento de tarefas. Dessa forma, há vários estudiosos que se ocupam dessa temática para reconhecer como ela se constitui e de que maneira ela funciona nas pessoas.

As teorias sobre a motivação têm sua origem na Psicologia que, por sua vez, passa a auxiliar em outras áreas de estudo, como a educação e administração (GIL, 2011). Mas, para compreender a motivação no sentido amplo da palavra, entender quais os fatores envolvidos e como ela funciona no comportamento dos indivíduos, faz-se necessária uma abordagem em vários ângulos, diferentes perspectivas.

Spector (2002) conceitua a motivação como um estado interior que impulsiona a pessoa a desenvolver determinadas tarefas:

> A motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento. Vista por uma perspectiva, ela tem a ver com a direção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. A *direção* refere-se à escolha de comportamentos específicos dentro de uma série de comportamentos possíveis; por exemplo, um funcionário pode decidir ir ao trabalho em um determinado dia, em vez de ligar para a empresa dizendo estar doente e fazer alguma outra coisa, como assistir televisão, fazer compras ou visitar um amigo. A *intensidade* se refere ao esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa. Se a um funcionário é dada a tarefa de varrer o chão, ele pode empenhar um grande esforço varrendo com força e rapidamente ou não querer se esforçar, varrendo vagarosamente. A *persistência* diz respeito ao contínuo encorajamento em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo. Os funcionários podem fazer hora extra para concluir tarefas que eles estejam motivados a completar (SPECTOR, 2002, p. 198, grifo do autor).

O comportamento dos indivíduos é condicionado a vários fatores e Spector (2002) apresenta a direção, a intensidade e a persistência como elementos do comportamento humano. Cada um desses elementos faz parte do conjunto de atitudes ideais a serem adotadas pelos colaboradores, pois se referem ao esforço empenhado na execução de determinadas atividades e ao encorajamento para continuar essas atividades por um longo período de tempo.

Nesse sentido, as empresas devem se preocupar com a motivação de seus funcionários, para que eles possam desempenhar suas atividades com mais qualidade e eficiência. Os administradores devem investir em bonificações e

treinamentos para os seus colaboradores, a fim de mantê-los motivados por um período de tempo maior.

Além disso, ao se falar em motivação, no contexto geral, deve-se considerar que esta pode acontecer de dentro para fora (intrinsecamente) ou de fora para dentro (extrinsecamente). Para Spector (2002), esses dois tipos de motivação fazem com que o indivíduo se sinta impulsionado para realizar seu trabalho com mais dedicação e se realize como pessoa.

Por essa ótica, as organizações devem procurar estabelecer um padrão de qualidade no tratamento não apenas para os clientes/consumidores, mas também para os seus colaboradores, promovendo a satisfação e, consequentemente, a motivação. No que se refere à motivação que acontece intrinsecamente pode-se citar os interesses subjetivos, os anseios de realização pessoal, que devem ser analisados dentro do setor de Gestão de Pessoas.

Em relação ao ato de motivar, O'Connor (2001) afirma que não se pode medir, tocar, ver, sentir o cheiro ou provar, mas é possível percebê-lo nas pessoas que sabem o que querem e estão dispostas a buscar a motivação.

Há culturas organizacionais defasadas no mercado, no entanto, também há aquelas que sempre estão inovando seus serviços, qualificando seu pessoal para o trabalho eficiente e para que se sintam motivados no exercício de suas funções. Segundo Herzberg (apud LACOMBE, 2011, p. 165) cita os dois fatores básicos para a motivação: "[...] os relacionados aos aspectos pessoais de realização profissional e ao conteúdo do trabalho e os fatores externos referentes ao ambiente de trabalho: tipo de supervisão, conforto, salário, benefícios, status e segurança, que ele chamou de fatores higiênicos".

Nota-se que Herzberg diferencia os fatores internos, os que se realizam na busca de realização pessoal e os fatores externos, que se referem às influências do ambiente profissional, a gestão, a remuneração, a segurança e benefícios.

Essas observações são fundamentais para a vida empresarial. Todavia, para manter os funcionários sempre motivados, a empresa deve adotar estratégias que possam torná-los motivados constante e continuamente, renumerá-los condignamente pode ser uma alternativa. Essa estratégia possibilita que eles trabalhem de maneira mais eficiente e produzindo mais, proporcionando lucratividades para a organização.

Existem diversas estratégias na finalidade de motivar seus colaboradores, como por exemplo, recompensá-los por meio de premiação, reconhecimento, ou até mesmo a remuneração por porcentagem ou ganhos por horas extras, como afirma Chiavenato (2010, p. 307):

> As organizações têm sistema de recompensas para seus membros. Recompensas é uma retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém. A recompensa mais comum é a renumeração. A renumeração total é o pacote de recompensas quantificáveis que uma pessoa recebe pelo seu trabalho e é constituída de renumeração básica, incentivos salariais e benefícios.

Portanto, em uma empresa, há diversas maneiras de motivar os colaboradores. Contudo, para motivar torna-se necessário conhecer bem as pessoas envolvidas em todo o processo. Por essa razão, a convivência harmoniosa entre os membros dos diversos setores de uma empresa é fundamental, considerando-se que uma organização não é composta apenas pela diretoria, mas por um conjunto de pessoas com funções distintas, mas com objetivos comuns (GIL, 2011). Corroborando com essa ideia, Chiavenato (2010, p. 440) afirma que:

> Os desafios estratégicos das organizações exigem um lugar importante e fundamental para a Gestão de Pessoas. O alinhamento das pessoas e de seu desempenho e competências às estratégias de negócio e às metas organizacionais figura hoje como condição básica para que os gestores de linha sejam bem-sucedidos em suas atividades. Dentro desse contexto, o relacionamento entre a organização e as pessoas que nela trabalham torna-se um aspecto de primordial importância.

Como se pode perceber, o bom relacionamento entre os funcionários de uma empresa é fundamental para o seu sucesso. Portanto, as questões internas causam consequências no desenvolvimento e/ou no fracasso da empresa, dependendo das atitudes tomadas na Gestão de Pessoas no que diz respeito à motivação e à interação entre os funcionários. “O homem se acha motivado basicamente por suas necessidades sociais e obtém seu resultado básico de identidade mediante suas relações com os demais” (LACOMBE, 2011, p. 157).

Essa ressalva do autor possibilita uma melhor estruturação e dinamização do sistema de gestão motivacional na empresa. Chiavenato (1999) afirma que motivar as pessoas é um grande desafio, entretanto, o conhecimento dos estudos sobre a motivação humana possibilita aos administradores criar maiores condições para entender todo esse processo:

> Um dos maiores desafios do administrador é motivar as pessoas, fazê-las decididas, confiantes e comprometidas intimamente a alcançar os objetivos propostos; energizá-las e estimulá-las o suficiente para que sejam bem-sucedidas através do seu trabalho na organização. O conhecimento da motivação humana é indispensável para que o administrador possa realmente contar com a colaboração irrestrita das pessoas. Embora estudos sobre motivação pertençam especificamente à área da psicologia, a teoria administrativa se fundamenta neles para criar condições de aplicabilidade dos seus conteúdos na vida organizacional. (CHIAVENATO, 1999, p. 591)

Nesse sentido, a empresa precisa estar atenta ao comportamento dos funcionários, procurando compreender seus pontos fortes e fracos e premiando-os por seus esforços, já que representam a força de trabalho que mantém a organização em funcionamento.

Chiavenato (1999) também analisa os conceitos relacionados à motivação, como o estímulo externo e a necessidade, que é suprida pelo estímulo e a meta, que direciona ao comportamento esperado.

Portanto, observa-se que há uma grande relação entre o desenvolvimento e sucesso de uma empresa no mercado e a sua capacidade de proporcionar estratégias de motivação para os seus colaboradores. Dito de outra forma, manter a motivação no ambiente de trabalho é um investimento muito relevante. As pessoas motivadas são mais criativas, engajadas e produtivas.

6.1 Teorias da motivação

6.1.1 A teoria de Maslow

A teoria da hierarquia das necessidades, do estudioso Maslow, em se tratando da motivação do ser humano, é a mais conhecida de todas as teorias. Sua hipótese é que cada indivíduo possui cinco necessidade básicas, segundo Chiavenato (1999).

As cinco necessidades elementares dessa teoria são, por exemplo, as necessidades fisiológicas – de sobrevivência biológica – como beber, comer, dormir, entre outras; as necessidades de segurança, que se referem à proteção contra as ameaças e perigos físicos ou emocionais; as necessidades sociais, que envolvem o relacionamento humano e inclui a afeição, integração, amizade, aceitação social e respeito ao indivíduo; as necessidades de estima, que se referem aos fatores internos e externos, como autonomia e senso de competência (fatores internos) e

status, valorização e reconhecimento (fatores externos) e as necessidades de autorrealização, considerada a de maior valor para o ser humano, pois inclui a maximização das capacidades potenciais e o crescimento pessoal.

Para Maslow (apud CHIAVENATO, 1999) se essas necessidades forem plenamente satisfeitas na empresa, os funcionários estarão motivados em suas tarefas. O autor aponta ainda a subdivisão desse contingente em necessidades de baixo nível (fisiológicas e de segurança) e de alto nível (necessidades sociais, de estima e de autorrealização).

Diante disso, entende-se que a empresa deve priorizar as necessidades que poderão influenciar significativamente na motivação de seus funcionários. A autorrealização possibilita que o funcionário sinta-se valorizado, levando-o a se inclinar para os ideais e a missão da empresa com mais obstinação (CHIAVENATO, 1999).

Dessa forma, compreende-se que a satisfação das necessidades pode ser realizada por reforços positivos, considerando-se a inclinação natural dos funcionários para determinadas funções, o que culmina com o crescimento da produtividade[3] na organização.

6.1.2 A Teoria dos dois fatores de Herzberg

Herzberg defende dois fatores para a motivação no trabalho: os fatores higiênicos e motivacionais (CHIAVENATO, 1999) conforme demonstra o quadro abaixo:

Quadro 1- Os fatores higiênicos e os fatores emocionais

Fatores higiênicos (Insatisfacientes)	**Fatores motivacionais** (Satisfacientes)
Contexto do *cargo* (Como a pessoa se sente em relação à empresa)	Conteúdo do *cargo* (Como a pessoa se sente em relação ao cargo)
- Condições de trabalho	- O trabalho em si mesmo

[3] Entende-se como produtividade o rendimento e a qualidade do funcionário no desempenho de suas funções.

- Salários e prêmios de produção	- Realização pessoal
- Benefícios e serviços sociais	- Reconhecimento do trabalho
- Políticas da organização	- Progresso profissional
- Relações com a chefia e colegas	- Responsabilidade

Fonte: (CHIAVENATO, 1999, p. 596).

A partir dessa teoria, pode-se entender que o sujeito que trabalha em uma empresa é motivado nessas condições: se o ambiente lhe proporciona satisfação, com remuneração justa, premiações, bonificações, relacionamento harmonioso com os gestores ou colaboradores; se ele é beneficiado com serviços sociais; se as políticas da organização lhes são favoráveis; se é respeitado e valorizado no seu trabalho e, sobretudo, se é reconhecido pelo desenvolvimento de suas funções na empresa.

Nessa perspectiva, cabe aos administradores de empresa, visando à motivação de seu pessoal e progresso da organização, buscar a aplicabilidade dessa teoria, priorizando os aspectos que forem de maior urgência, de acordo com as necessidades da empresa.

6.1.3 A teoria ERC de Alderfer

A sigla ERC significa *existência*, *relacionamento* e *crescimento*. Segundo Alderfer, esses três níveis de necessidades visam compensar as lacunas deixadas por Maslow (ALDERFER apud CHIAVENATO, 1999, grifo do autor). Spector (2002), explica a teoria ERC da seguinte maneira:

> As necessidades de existência envolvem objetos materiais, bem como aqueles relativos aos desejos físicos e às necessidades básicas de sobrevivência, como água e comida. Necessidades de relacionamento são parecidas com as necessidades de sociais de Maslow e englobam relacionamentos com pessoas de importância para o indivíduo, como membros da família, amigos, colegas de trabalho e supervisores. Necessidades de crescimento referem-se à criatividade ou produtividade interna ou no ambiente. Crescimento sugere que a pessoa esteja utilizando completamente suas habilidades ou esteja ainda desenvolvendo novas habilidades (SPECTOR, 2002, p. 201).

Diante dessa observação, compreende-se que as empresas, que almejam um ritmo contínuo e progressivo dos seus empreendimentos, precisam analisar uma dessas teorias e adotá-la. Mas, ressalta-se que deve ser numa perspectiva de buscar adequadamente o que cada uma pode contribui, integrando-as, considerando

os aspectos que julgarem de pertinência, e que possam implementar a produtividade da empresa, por meio de ações promissoras.

As empresas devem estar sempre predispostas às mudanças, considerando o que for mais positivo para todos os que a compõem. O sistema de gestão deve primar pelo planejamento, reflexão, dinamismo e flexibilidade.

Assim, observando-se atentamente as três teorias: *hierarquia das necessidades*, de Maslow; *teoria dos dois fatores*, de Herzberg e a *teoria ERC*, de Alderfer, a motivação é analisada de forma distinta, mas com pontos que se complementam. Em contrapartida, todos esses estudiosos ratificam que é preciso motivação para que o indivíduo trabalhe com mais desenvoltura, interesse e produtividade.

Segundo Chiavenato (1999), todos esses fatores devem ser assimilados pelas organizações. E devem apresentar implicações positivas, para que possam contribuir com a participação e socialização das pessoas que compõem a empresa. Chiavenato (1999, p. 619), apresenta alguns aspectos relevantes:

1. Participação ativa das pessoas;
2. Atribuição de responsabilidades e de desafios;
3. Rotação, ou seja, estágios em diferentes atividades;
4. Ampliação do trabalho;
5. Nomeações públicas;
6. Reconhecimento do trabalho feito;
7. Conhecimento do conjunto;
8. Estímulo institucional da organização;
9. Solenização e honrarias por trabalhos realizados;
10. Realização pessoal;
11. Supervisores que ouvem as pessoas;
12. Atitude positiva dentro da organização;
13. Remuneração varável.

Os critérios elencados por Chiavenato (1999) representam treze passos que o administrador deve empreender para a motivação de seus funcionários na organização. Para consolidar os trabalhos desenvolvidos e ampliar a produtividade, é indispensável a participação das pessoas nas decisões, o reconhecimento das atividades realizadas, o trabalho em conjunto, atitudes positivas e cooperativas.

Assim, as organizações precisam conceber esses aspectos propostos pelo autor não como “receitas” infalíveis, mas como um caminho viável para conseguir promover a motivação, ou seja, para dar “motivo” aos seus colaboradores de trabalharem, de empenharem-se para o crescimento da empresa.

Uma empresa é uma organização formada por sujeitos humanos, passíveis de conflitos e, em consequência, situações adversas. Nesse sentido, as

empresas precisam estar preparadas para lidar com os imprevistos, o que inclui as habilidades de conviver com as pessoas e de resolver conflitos, pois a convivência interfere diretamente na produtividade dos colaboradores.

6.1.4 A teoria do reforço

Os teóricos que defendem as teorias de motivação consideram que reforçar não está ligado aos fatores cognitivos, internos ao indivíduo, mas pelas questões ambientais, fatores externos Chiavenato (1999). Nesse sentido, reforçar positivamente um indivíduo significa provocar uma mudança de comportamento nele. Esse reforço deve ser realizado no próprio meio onde convivem, ou seja, por pelos fatores externos. Como afirma Chiavenato (1999, p. 603):

> A teoria do reforço ignora o estado íntimo do indivíduo e se concentra apenas no que ocorre a uma pessoa quando ela pratica determinada ação. O comportamento é controlado pelos reforços externos ou consequências que, quando imediatamente seguidos a uma resposta, aumentam a probabilidade de que o comportamento seja repetido.

A teoria do reforço tem suas bases na teoria do condicionamento de Skinner e Pavlov, os quais afirmam que o comportamento (positivo ou negativo) do indivíduo está condicionado ao estímulo, também negativo ou positivo[4].

O reforço positivo, com base nessa teoria, pode ocorrer por meio de um aumento de salário, de uma homenagem, de vantagens, de bônus e outras estratégias, fazendo com que os colaboradores se sintam cada vez mais úteis e importantes para o crescimento da organização.

6.1.5 A teoria da expectância

A Teoria de Expectância tem sido uma das mais aceitas nas organizações sobre o aspecto motivacional. Ela foi criada pelo teórico Vroom, em 1964. A expectância está relacionada à expectativa das pessoas em relação ao resultado de uma ação (CHIAVENATO, 1999).

Chiavenato (1999) ao relacionar esta teoria ao mundo empresarial, afirma o seguinte:

---

[4] Negativo ou positivo (CHIAVENATO, 1999, p. 603).

> Em termos práticos, isso significa que um empregado estará a se esforçar que acreditar que o seu esforço o levará a uma boa avaliação do desempenho – a qual lhe proporcionará recompensas da organização, como bônus, prêmio, promoção, gratificação, ou aumento salarial – e que essas recompensas satisfarão os seus objetivos individuais (CHIAVENATO, 1999, p. 607).

Observa-se que essa teoria também está relacionada com as teorias já apresentadas. A Teoria da Expectância trata justamente de se fazer com que as expectativas dos funcionários se direcionem para três relações, que segundo Chiavenato (1999) são as seguintes: a relação entre esforço e desempenho, quando o sujeito percebe-se recompensado por seus esforços, favorecendo o seu desempenho, a relação entre desempenho e recompensa, quando o sujeito acredita que o seu trabalho eficiente terá como consequência o resultado esperado, e a relação entre recompensas e objetivos pessoais, quando a recompensa da organização propicia a realização de objetivos pessoais. Se essas três relações forem bem compreendidas, a empresa poderá ser plenamente desenvolvida.

Ressalta-se, entretanto, que essas teorias aqui apresentadas devem ser estudadas e analisadas pelo setor de Gestão de Pessoas, a fim de que possam perceber quais as estratégias mais adequadas a serem usadas no âmbito do trabalho.

Portanto, a adoção das teorias motivacionais deve ser feita de forma crítica e criteriosa, integrando-as. O importante é entender a funcionalidade dessas ideias na gestão empresarial. Não adianta adotar uma teoria somente por modismo, mas por sua capacidade de proporcionar mudança de comportamento nas pessoas e no próprio ambiente de trabalho, visando criar condições para a motivação dos colaboradores e, sobretudo, para o êxito da empresa.

7 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA LANDRY MÓVEIS[5]

A história da empresa Landry Móveis está diretamente relacionada com a trajetória profissional de seu fundador, o Sr. Landry Costa Lima, que sempre esteve envolvido com a atividade comercial.

A carreira profissional do Sr. Landry Costa Lima se iniciou como um simples coordenador de uma empresa de móveis de seu tio, Luiz Lopes Lima. Anos mais tarde, foi promovido a gerente.

Os anos que seguiram foram promissores. O Sr. Landry conquistou espaço no mercado, tornando-se proprietário de sua própria empresa: a Landry Móveis, administrando-a desde então. Contou com a colaboração de seu irmão, João Lopes de Lima Filho, como gerente comercial.

Em julho de 1996, na Avenida Oliveira Roma, Centro da cidade de Chapadinha - MA, foi inaugurada sua primeira loja de móveis. Logo, no ano seguinte, iniciou-se a abertura de filiais na região.

Em 2003, visando melhor atender à demanda dos clientes, a empresa foi transferida para instalações maiores e mais modernas e, consequentemente, fez-se a contratação dos colaboradores. A empresa instalou-se na Avenida Oliveira Roma, nº - 91, em um prédio mais amplo, o que impulsionou o aumento das suas vendas.

No ano de 2005, a Landry Móveis passou a investir em outras linhas de produtos e eletrodomésticos e, em consequência, conseguiu o seu *mix* de produtos, conquistando cada vez mais seu espaço no mercado consumidor.

Em decorrência do crescente desenvolvimento, fez-se necessário um espaço maior para estocagem de mercadorias; nascia assim, no ano de 2007, o depósito central.

7.1 A expansão

A empresa Landry Móveis é composta por 15 (quinze) lojas instaladas na região, com mais de 300 (trezentos) colaboradores. E a meta da empresa é continuar com estratégias para o progresso, objetivando sempre a ampliação e a

[5] Todas as informações apresentadas nesse capítulo foram fornecidas pelo gestor da empresa.

abertura de novas lojas, elevando a cada ano o nome e a imagem no ramo do comércio varejista.

A cada ano, o conceito da Landry Móveis cresce e agrada à comunidade consumidora. O trabalho contínuo de valorização de seu pessoal, por meio de treinamentos e trocas de ideias com os colaboradores de todas as unidades e a tomada de decisões importantes para a empresa de forma conjunta, se configuram em estratégias importantes para o bom andamento da empresa.

Os gestores da empresa afirmaram ter grande preocupação com a lealdade e a honestidade para com as comunidades onde atuam. Visam à consolidação do empreendimento, à credibilidade junto aos consumidores/clientes, por meio de promoções claras e cumprindo as ofertas veiculadas nos meios de comunicação.

Segundo o gestor principal: "*Como vivemos em comunidade, é necessário que sigamos as normas de convivência, e a disciplina é o fator impulsionador de progresso. Este pensamento faz parte do nosso contexto de atuação, o que nos auxilia na conquista e satisfação dos nossos clientes*".

O gestor afirma ainda que o maior patrimônio da empresa é o conjunto de atitudes humanizadas, como o respeito às pessoas, reconhecimento do trabalho de seus colaboradores, liberdade de expressão, compromisso com a clientela, ou seja, uma gestão que prima pela valorização e satisfação tanto dos colaboradores, gestores quanto dos clientes.

7.2 Logística

No que se refere à logística, os números da Landry Móveis são bastante expressivos, considerando-se o contexto do comércio local. A empresa possui uma frota de 17 (dezessete) veículos, tornando mais rápido o processo de entrega de seus produtos. A logística também tem influência sobre as vendas, na medida em que acelera os procedimentos de entrega dos produtos aos clientes na região.

Atualmente, segundo, os gestores, a empresa realiza cerca de 4000 (quatro mil) entregas por mês. Por isso, manter o padrão de qualidade e o controle absoluto de todo o processo de logística são premissas fundamentais para a Landry Móveis. Afinal, a venda não termina quando o cliente concretiza a sua compra, por

isso é fundamental que se tenha o controle de todo o procedimento da entrega para que ela seja realizada dentro da normalidade.

Todo o sistema de gerenciamento da empresa é realizado de forma dinâmica, por meio de reuniões, para monitoramento de vendas, faturamento, produtos, reposição de mercadorias, controle de entregas, entre outros.

7.2.1 Missão da empresa

A missão da *Landry Móveis* é: “Ser uma empresa moderna e dinâmica, com foco nas últimas tendências em móveis, tendo como maior objetivo a realização plena dos desejos dos clientes, transmitindo confiabilidade, oferecendo excelência no atendimento especializado e na prestação dos serviços, ou seja, buscando conquistar e manter os clientes satisfeitos, querendo produtos e serviços de qualidade superior a preços justos”.

7.2.2 Valores da empresa

Os valores de uma empresa podem ser definidos como princípios que fundamentam todo o sistema de planejamento, gerenciamento e organização, na finalidade de atender aos objetivos e necessidades dos administradores, dos colaboradores e, sobretudo, dos clientes.

Nesse contexto, a Landry Móveis tem como primazia os seguintes valores:

- Confiabilidade, honestidade e integridade;
- Excelência no atendimento especializado;
- Atualização no mercado e dinamismo: foco nas últimas tendências;
- Organização, responsabilidade e dedicação ao trabalho;
- Respeito ao cliente (interno e externo), cumprindo prazos de entrega, ofertas anunciadas e promoções.

8 ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados apresentados nesta pesquisa foram adquiridos na realização da pesquisa de campo. Para a coleta de dados, foram aplicados 09 (nove) questionários, sendo 01 (um) para o gerente (APÊNDICE A) e 08 (oito) para os seus colaboradores (APÊNDICE B) da empresa Landry Móveis. Os questionários foram elaborados com questões abertas e fechadas. As respostas adquiridas foram analisadas qualitativamente, fazendo uma discussão à luz de alguns teóricos e com base nas observações sistemáticas que ocorreram durante a pesquisa.

As respostas apresentaram equivalência de conteúdo, ou seja, tanto o gerente quantos os colaboradores que participaram da pesquisa apresentaram as mesmas respostas. Portanto, optou-se por uma discussão dos resultados sem a demonstração de gráficos, uma vez que a funcionalidade deste recurso é facilitar a visualização e percepção das discrepâncias existentes nos resultados e essa realidade não foi encontrada nas respostas dos sujeitos envolvidos na pesquisa.

A primeira questão foi sobre o grau de escolaridade. Todos afirmaram ter apenas o Ensino Médio completo. Constata-se que há apenas a formação em nível médio compondo o quadro de pessoal da empresa Landry Móveis. É compreensível a admissão de profissionais com apenas esse grau de ensino nas empresas. No entanto, é relevante que as organizações valorizem os conhecimentos especializados, as teorias sobre os procedimentos administrativos, que são adquiridos em uma formação de nível superior, por exemplo, no Curso de Administração.

Essas observações implicam afirmar que um funcionário com formação superior pode contribuir sobremaneira no gerenciamento de uma empresa. Nesse quesito, Chiavenato (1999) analisa as teorias sobre a administração e enfatiza a importância da capacitação do funcionário para o desempenho dentro da organização. Essa capacitação pode ser realizada por meio de treinamentos, mas, visando a uma formação ampla, com conhecimentos sistematizados, profundos, um curso de formação superior pode ser propício para essa finalidade.

A segunda questão levantou o questionamento sobre o tempo de trabalho na empresa. As respostas foram todas semelhantes, os colaboradores são vinculados à empresa em média há 5 (cinco) anos. Esse dado aponta para a

interpretação de que a Landry Móveis tem um quadro de funcionários muito estável, tendo em vista o tempo de permanência na empresa.

Na pergunta sobre se a empresa disponibilizar ambiente de trabalho propício para que os funcionários exerçam suas funções com qualidade, todos responderam afirmativamente, tanto o gerente quanto os colaboradores. Observa-se, assim, que todos demonstram haver harmonia no ambiente de trabalho. De fato, as condições do ambiente devem ser favoráveis. Chiavenato (2010) afirma que as condições ambientais culminam com a Teoria do Reforço, que ressalta os estímulos externos na motivação do indivíduo, fazendo com que, uma vez satisfeito, obtenha um melhor desempenho na organização (CHIAVENATO, 2010).

Na quinta questão, analisou-se de que forma a empresa propicia um ambiente agradável para os colaboradores. A resposta foi que isso tem acontecido por meio das bonificações, quando atingem suas metas de trabalho e promoções dentro da empresa. Essas ideias correspondem ao que Gil (2011) aponta sobre os critérios para a motivação na empresa, que inclui recompensas aos funcionários, como as bonificações por desempenho.

Contudo, é importante destacar que quando se menciona sobre o ambiente agradável, os sujeitos apresentaram respostas sobre recompensas, bonificações. Dessa forma, apesar de as bonificações serem um fator necessário numa organização, a pergunta em questão trata do ambiente, das relações pessoais, higiene, segurança e qualidade de vida. Então, acredita-se que os funcionários não compreenderam os objetivos da questão ou desconhecem sobre o assunto retratado.

Perguntou-se também se a empresa proporciona treinamento aos colaboradores para aumentar o desempenho desses e se os treinamentos têm proporcionado resultados eficazes. Todos afirmaram que sim.

Nesse aspecto, percebe-se que a empresa supre a necessidade de formação e de aperfeiçoamento de seus colaboradores, em razão de todos possuírem apenas o ensino médio, e visando também o crescimento da organização. Essas observações corroboram com as ideais de Chiavenato (2010) sobre as habilidades, atitudes e conceitos necessários aos colaboradores no âmbito de uma organização, dentre os quais a aptidão para exercer o cargo ou função na empresa, trabalho em equipe, tomada de iniciativa para solucionar problemas, entre outros.

A sétima questão, correlata à questão seis, buscou-se saber se os treinamentos contribuíram para aumentar a produtividade dos colaboradores. Todos responderam que sim. E por essa resposta percebe-se que, de modo geral, os funcionários da Landry Móveis têm consciência da importância do treinamento e dos significativos resultados destes na prática.

As questões seguintes (oito e nove) são correlatas. A oitava, buscou saber se na empresa existe um política de promoção (cargo) e permanência do funcionário na mesma; a nona questão procurou saber dos colaboradores se estes consideram que a motivação propicia um desempenho de qualidade, permitindo o seu crescimento na organização. Para essas questões, todas as respostas foram afirmativas. Então, nota-se que a empresa busca a motivação de seus funcionários. E eles reconhecem esse esforço da organização, pois sabem que é uma condição para que eles cresçam junto com a empresa.

Quanto às bonificações, e de quais tipos a empresa oferece (questões 10 e 11), todos afirmaram que recebem comissões, ratificando, dessa forma, a resposta da quinta questão, em que mencionaram algumas recompensas ou benefícios que a empresa oferece.

Analisando-se as respostas de 08 a 11 (oito a onze), pode-se notar que a empresa Landry Móveis tem correspondido a um dos requisitos fundamentais para o bom andamento de uma empresa, que é a motivação, apontada por teóricos, como Gil (2011) e Chiavenato (2010), como um dos meios mais importantes para o sucesso empresarial, já que a empresa é composta por seres humanos que precisam estar motivados para realizarem um trabalho de qualidade.

Na questão sobre se acreditam que as premiações motivam os colaboradores a alcançarem as metas propostas pela empresa (questão 12), houve mais uma unanimidade, todos afirmaram que sim, tanto gerente quanto os colaboradores.

As questões finais (13 e 14) tiveram como objetivo saber se os colaboradores participam das tomadas de decisão para promover melhorias na empresa e se esta os deixa livres para criar, inovar e procurar formas próprias de agir para atingir os resultados propostos. Sobre isso todos destacaram resposta positiva, segundo eles, a empresa permite a participação de todos nas tomadas de decisões.

As questões 12 a 14 (doze a quatorze) confirmam o que fora mencionado anteriormente sobre a motivação à luz de Gil (2011) e Chiavenato (2010), visto que essas respostas mostram que os funcionários da Landry Móveis demonstraram, por meio de suas respostas, serem profissionais estimulados com bonificações e também por poderem participar das decisões sobre o futuro da empresa em que trabalham. Caracteriza-se, portanto, com uma postura de administração democrática, que permite a participação de todos, para que se sintam partícipes da organização e, com isso, contribuam para o seu constante crescimento no mercado.

Portanto, percebe-se que a motivação e seus desdobramentos, de acordo com os pressupostos teóricos postulados por Gil (2011) e de Chiavenato (2010), possibilitam que os funcionários tenham mais força de vontade e estímulo para atingirem a eficiência no desempenho de suas funções dentro da organização.

9 CONCLUSÃO

As teorias sobre a motivação nas empresas são fundamentais para entender os aspectos comportamentais dos sujeitos. Cada pessoa é condicionada por fatores internos e externos na realização de atividades. O interesse, empenho e veemência com que desenvolvem uma tarefa dependem das influências do ambiente, das pessoas e dos objetivos pessoais. Então, os gestores empresariais necessitam visualizar as motivações pessoais dos colaboradores a fim de alinhá-los com os objetivos da empresa.

O administrador é um profissional que tem uma função bastante complexa. Grosso modo, ele deve ter uma visão crítica da realidade que vivencia; ter postura de líder; habilidades técnicas; saber inspecionar e avaliar o andamento das atividades, mas, principalmente, ele deve saber conviver harmoniosamente com as pessoas, desarticular conflitos, ter autonomia de ideais, estimular os colaboradores no emprenho de suas atribuições e agir adequadamente nas situações adversas.

Com o levantamento bibliográfico desta pesquisa obteve-se um aporte teórico que possibilitou um conhecimento científico mais intenso sobre a temática em questão. Resgatou-se um pouco da história do surgimento das organizações, conheceu-se com mais afinco a importância do clima organizacional da empresa e, principalmente, obteve-se uma diversidade de teorias sobre a motivação. Assim, foi possível fazer um confronto das ideias dos autores com a realidade da empresa pesquisada.

Os resultados da pesquisa de campo revelaram que todos os funcionários da empresa Landry Móveis, quanto ao nível de escolaridade, só têm o ensino médio, ou seja, não existem entre eles pessoas com formação superior em Administração. No entanto, constatou-se que esse fato não tem impedido o crescimento da empresa. Acredita-se que uma das possibilidades para isso é o fato de os gestores investirem em treinamento de pessoal constantemente, pois essa atitude constitui um meio de suprir as necessidades de formação, por meio de aperfeiçoamento técnico, ampliação dos conhecimentos, promovendo a sociabilidade e atualização dos colaboradores.

Sobre os aspectos motivacionais, constatou-se que a empresa Landry Móveis tem buscado motivar seus funcionários a partir das seguintes ações: a participação deles nas tomadas de decisão importantes para a organização; as

bonificações e/ou promoções que recebem mediante cumprimento de metas e também o fato de receberem formação nos treinamentos dos quais participam, o que lhes confere muito mais segurança no agir, nas abordagens dos clientes e, consequentemente, no aumento das vendas.

Assim como todo empreendimento, a Landry Móveis visa ao aumento de produtividade e lucratividade, para tanto, ela analisa os fatores competitivos do mercado para oferecer o diferencial. Nesse sentido, identificou-se que o tratamento com as pessoas, colaboradores ou clientes, é um ponto muito relevante e que a empresa demonstra respeitar e valorizar.

Dessa forma, as respostas obtidas na pesquisa de campo demonstraram que a empresa procura proporcionar um ambiente organizacional que gere a satisfação de seus funcionários, um ambiente organizacional profícuo.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 7 ed. ver. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**. Pioneira Thomson Learning, 2004.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DUTRA, J. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FERREIRA, Alessandra Henriques et al. **Gestão empresarial**. São Paulo: UNISEB, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

O'CONNOR, Joseph. **Liderando**: técnicas simples e fundamentais para influenciar e administrar pessoas. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SPESSOTTO, Ana Cláudia et al. **Gestão de pessoas**. São Paulo: UNISEB, 2012.

APÊNDICES

APÊNDICE A: Questionário aplicado ao gerente

COMO A MOTIVAÇÃO INFLUENCIA NA PRODUTIVIDADE DA EMPRESA LANDRY MÓVEIS

01 – Qual sua escolaridade?_____

02 – Há quantos anos você trabalha nesta empresa? _____

03 – Você gosta de trabalhar na empresa?
( ) sim ( ) não

04 – Você acha que a empresa disponibiliza um ambiente de trabalho propício para que os colaboradores exerçam suas funções com qualidade? Se sua resposta for sim, responda a questão seguinte.
( ) sim ( ) não

05 – De que forma a empresa disponibiliza um ambiente de trabalho agradável para que os colaboradores exerçam suas funções com qualidade?

_____

_____

06 – Na empresa há treinamento dos colaboradores com objetivo de aumentar a produtividade? Caso sua resposta seja sim, responda a questão seguinte.
( ) sim ( ) não

07 – Você acha que depois do treinamento aumentou a produtividade dos colaboradores?
( ) sim ( ) não

08 – Na empresa, existe uma política de promoção (cargo) e permanência do funcionário na empresa?
( ) sim ( ) não

09 – Você acha que um funcionário motivado propicia um desempenho de qualidade fazendo com que o mesmo cresça na organização?
( ) sim ( ) não

10 – Na empresa, há algum tipo de bonificação para os colaboradores que produzam mais?
( ) sim ( ) não

11 – Quais os tipos de bonificações que a empresa oferece?
( ) comissões ( ) participação nos lucros ( ) plano de saúde ( ) nenhum

12 – Você enquanto gerente acredita que as premiações motivam os colaboradores a alcançar as metas propostas pela empresa?
( ) sim ( ) não

13 – A empresa permite a participação dos colaboradores nas tomadas de decisão de forma que promova melhorias à empresa?
( ) sim ( ) não

14 – A empresa dá aos colaboradores a liberdade de criar, de inovar, de procurar formas próprias de atingir os resultados propostos por ela?
( ) sim ( ) não

APÊNDICE B: Questionário aplicado aos funcionários

COMO A MOTIVAÇÃO INFLUENCIA NA PRODUTIVIDADE DA EMPRESA LANDRY MÓVEIS

01 – Qual sua escolaridade?_____

02 – Há quantos anos você trabalha nesta empresa? _____

03 – Você gosta de trabalhar na empresa?
( ) sim ( ) não

04 – Você acha que a empresa disponibiliza um ambiente de trabalho propício para que os colaboradores exerçam suas funções com qualidade? Se sua resposta for sim, responda a questão seguinte.
( ) sim ( ) não

05 – De que forma a empresa disponibiliza um ambiente de trabalho agradável para que os colaboradores exerçam suas funções com qualidade?

_____

_____

06 – Na empresa, há treinamento dos funcionários com objetivo de aumentar a produtividade? Caso sua resposta seja sim, responda a questão seguinte.
( ) sim ( ) não

07 – Você acha que depois do treinamento aumentou a produtividade dos funcionários?
( ) sim ( ) não

08 – Na empresa, existe uma política de promoção (cargo) e permanência do funcionário na empresa?
( ) sim ( ) não

09 – Você acha que um funcionário motivado propicia um desempenho de qualidade fazendo com que o mesmo cresça na organização?
( ) sim ( ) não

10 – Na empresa, há algum tipo de bonificação para colaboradores que produzam mais?
( ) sim ( ) não

11 – Quais os tipos de bonificações que a empresa oferece?
( ) comissões ( ) participação nos lucros ( ) plano de saúde ( ) nenhum

12 – As premiações motivam os colaboradores a alcançarem as metas propostas pela empresa?
( ) sim ( ) não

13 – A empresa permite a participação dos colaboradores nas tomadas de decisão de forma que promova melhorias à empresa?
( ) sim ( ) não

14 – A empresa dá aos colaboradores a liberdade de criar, de inovar, de procurar formas próprias de atingir os resultados propostos por ela?
( ) sim ( ) não